

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Соціально-гуманітарний факультет**  
Кафедра психології та соціальної роботи

**НАДВИНИЧНА Аліна Мар`янівна**

**Соціальна робота з персоналом як чинник  
підвищення ефективності організації /Social  
work with personnel as a factor in increasing the  
efficiency of the organization**

спеціальність: 231 - Соціальна робота  
освітньо-професійна програма - Соціальна робота

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи СРм-  
А. М. Надвична (Батьківська)

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, С. М. Миколюк

Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту:

" " 20 р.

Завідувач кафедри

**А. Н. Гірняк**

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

1.1. Оцінка ролі соціальної роботи в залученні і розвитку персоналу організації

1.2. Взаємозв'язок соціальної політики держави та соціальної роботи з персоналом

### **Висновки до розділу 1**

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

2.1. Концепція соціальної роботи з персоналом в сучасних умовах

2.2. Аналіз факторів, що впливають на соціальну роботу з персоналом

### **Висновки до розділу 2**

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

3.1 Обґрунтування потреби впровадження сучасних технологій соціальної підтримки

3.2. Розробка комплексної програми розвитку соціальної роботи з персоналом в умовах війни

### **Висновки до розділу 3**

## **ВИСНОВОК**

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ**

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні соціально-економічні процеси, динамічні зміни на ринку праці, посилення конкуренції між підприємствами та інституційна нестабільність в умовах воєнного стану в Україні актуалізують проблему підвищення ефективності діяльності організацій через розвиток людського потенціалу. У цьому контексті особливого значення набуває соціальна робота з персоналом, спрямована на створення сприятливих умов праці, підтримку професійного розвитку, забезпечення соціального захисту працівників і підвищення їхньої мотивації до продуктивної діяльності.

Персонал є основним ресурсом організації, який визначає рівень її конкурентоспроможності, інноваційності та соціальної стабільності. Від того, наскільки ефективно реалізується соціальна політика в колективі, залежить продуктивність праці, якість управлінських рішень, корпоративна культура та ступінь залученості працівників у досягнення стратегічних цілей. Соціальна робота з персоналом стає системоутворювальним чинником підвищення ефективності організаційної діяльності, оскільки вона поєднує гуманістичні цінності з управлінськими механізмами впливу на трудовий потенціал.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки особливої ваги набувають питання соціальної безпеки працівників, підтримки їхнього психологічного стану, адаптації до змін, забезпечення рівних можливостей та попередження емоційного вигорання. Соціальна робота виступає важливим засобом стабілізації соціально-трудових відносин, гармонізації внутрішньоорганізаційного середовища, підвищення рівня довіри між керівництвом і персоналом.

Крім того, сучасна європейська практика соціального менеджменту зорієнтована на реалізацію принципів корпоративної соціальної відповідальності, інтеграцію соціальних програм у стратегію розвитку підприємства, що потребує адаптації цих підходів до українських реалій. Отже, дослідження соціальної роботи з персоналом як чинника підвищення ефективності організації має не лише теоретичне, а й значне практичне значення, адже воно спрямоване на формування ефективних соціальних

механізмів управління трудовими ресурсами, здатних забезпечити стабільність, результативність і конкурентоспроможність сучасних організацій.

**Мета дослідження** – визначити та теоретично обґрунтувати роль соціальної роботи з персоналом як чинника підвищення ефективності діяльності організації, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення соціальної політики у сфері управління персоналом.

**Об'єкт дослідження** - соціальна робота з персоналом в організації як система управлінських і соціальних заходів, а його **предмет** – механізми, принципи, методи та форми реалізації соціальної роботи з персоналом, що впливають на ефективність функціонування організації.

Дана мета визначила необхідність вирішення наведених **завдань**:

1. Розкрити теоретичні засади соціальної роботи з персоналом та її значення в системі управління організацією.
2. Дослідити вплив соціальної політики держави на соціальну роботу в організаціях різних типів.
3. Проаналізувати методичні основи та чинники, що визначають ефективність соціальної роботи з персоналом.
4. Обґрунтувати доцільність упровадження сучасних технологій соціальної підтримки персоналу.
5. Розробити комплексну програму розвитку соціальної роботи з персоналом з урахуванням сучасних соціально-економічних умов і викликів воєнного часу.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі соціальної роботи, управління персоналом, соціального менеджменту, соціально-трудова відносин, організаційної поведінки та кадрової політики. Значний внесок у розвиток теоретичних засад соціальної підтримки працівників зробили такі дослідники, як В. Бех, І. Зайнишев, О. Лібанова, Л. Карамушка, В. Піча, А. Маслов, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Е. Мейо, Дж. Максвелл та ін.

**Теоретичне значення дослідження** полягає у систематизації наукових підходів до розуміння сутності соціальної роботи з персоналом, уточненні її місця в структурі управління організацією та визначенні взаємозв'язку між рівнем соціальної підтримки

працівників і ефективністю їхньої професійної діяльності. Результати дослідження розширюють наукове уявлення про соціальну політику підприємств як складову організаційного розвитку.

**Практичне значення дослідження.** Розроблені рекомендації та програма вдосконалення соціальної роботи з персоналом можуть бути використані у діяльності кадрових служб, центрів соціальної адаптації працівників, а також у розробленні корпоративних соціальних стратегій. Матеріали дослідження можуть бути впроваджені у практику управління персоналом, використані у навчальних курсах із соціальної роботи, менеджменту та соціології праці. Отримані результати можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін із соціальної роботи, менеджменту персоналу, соціології праці.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загального висновку, списку використаних літературних джерел, що нараховує 62 найменувань, 5 з яких – іноземними мовами. Робота ілюстрована 3 таблицями.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Оцінка ролі соціальної роботи в залученні і розвитку персоналу організації

Філософія постмодернізму, домінуюча в західних країнах з початку 1950-х років і до теперішнього часу, передбачає розвиток концепції «людських ресурсів організації». Послідовне дослідження її основних положень привело до обґрунтування якісних характеристик і розвитку природних здібностей працівників.

Так, наприклад, в Америці ще на початку 60-х років 20 століття, відомий економіст-вчений Т. Шульц виявив загальну категорію здібностей людини, яку згодом визначив, як «людський капітал». Пізніше його колега і послідовник Г. Беккер позначив теоретичні основи дослідження категорії «людські ресурси» в якості значущого ресурсу організації [58]. Відтак, в рамках парадигми невід'ємної сутності організаційного розвитку це поняття ввійшло в методологію соціально-гуманітарного знання.

Результати впровадження даної концепції в структуру організації уможливило визначення основних підходів у використанні людських ресурсів:

- «індивідуалізований підхід до трудової діяльності працівника;
- створення атмосфери поваги до особистості працівника, його професіоналізму;
- забезпечення здорового морально-психологічного клімату в колективі для кожного працюючого, що дозволить йому вести тривалу активну діяльність в організації з досягненням максимальної ефективності» [58, с. 76].

Важливим є і той факт, що саме у змістовленні поняття людського капіталу є досить суперечливим, однак глибокий аналіз значної кількості підходів до цього питання [1; 7; 12; 22; 27 та ін.] дає можливість виявити наступне: загальний вплив сукупності факторів, що створюють людський капітал, без урахування впливу фактора освіти становить 40%, в той час як вплив фактора освіти – решта 60%

На нашу думку, в формуванні людського капіталу приймають активну участь і інші соціальні інститути, такі як: - інститути управління державою, громадські та політичні організації; - різні економічні структури; - освітні

установи, організації сфери охорони здоров'я, соціальні інститути та організації;  
- установи культурної і духовної сфери.

Для формування необхідного національного людського капіталу необхідна спільна діяльність зазначених інститутів. Взаємозв'язок такого сукупного інструментарію може реалізувати така інституція, як «соціальна робота», яка має на меті поєднання не лише теорії і практики, а й встановлення і підтримання взаємозв'язку між окремою людиною, працівником, різними соціальними групами та інститутами й суспільством в цілому [33]. Реалізація такої взаємодії повинна здійснюватися кваліфікованими фахівцями, які володіють необхідними знаннями, вміннями і навичками. Застосування соціальної роботи як науково-практичної діяльності важливе ще й тому, що формування і подальший розвиток людського капіталу нині стає складним системним завданням безлічі різних сфер менеджменту громадської життєдіяльності.

Зауважимо, що сучасна науково-теоретична база соціальної роботи в Україні здебільшого зорієнтована на надання послуг та надання допомоги вразливим категоріям громадян. Водночас концепція «соціальної держави» передбачає не лише допомогу, а й активне залучення громадян до різноманітних соціальних і економічних процесів [28].

Отже, у механізмах соціальної роботи й соціального обслуговування обов'язково слід передбачати цілий комплекс узгоджених та всебічних напрямків:

- «вдосконалення різних психолого-педагогічних методів, підходів і технологій у сфері сімейно-шлюбних відносин, що сприяють формуванню підґрунтя для розвитку людського капіталу в родині та його подальшій реалізації в соціально-економічних процесах суспільства;

- забезпечення сприятливого соціального середовища, яке сприятиме ефективному функціонуванню та зростанню людського потенціалу серед працюючих в організаціях;

- інтеграція соціально вразливих верств населення (дітей, підлітків, людей похилого віку тощо) в економічні відносини шляхом розробки та застосування різних соціальних технологій, орієнтованих на індивідуальну соціальну підтримку» [14, с. 45].

Важливість і результативність соціальної роботи в частині формування і

подальшого розвитку людського капіталу суспільства може бути виявлена в частині показаних вище 40% його структури. Інші ж 60%, що залежать від фактора освіти, можуть бути віднесені до самого предмета вивчення в складі теоретичних аспектів соціальної роботи.

Відзначимо, що соціальна робота як наука і як практична сфера діяльності на сучасному етапі розвитку суспільства несправедливо ігнорується і не поєднується з наявним у неї науково-практичним потенціалом соціально-економічного знання. Способи, методи і технології соціальної роботи в Україні в даний час лише формуються, використовуються частково, без спрямованості на формування і подальший розвиток людського капіталу.

На нашу думку, результативне використання механізмів соціальної роботи в процесі формування, утримання та вдосконалення людського потенціалу суспільства створює умови для забезпечення можливості:

- «підвищити значення соціального аспекту у взаємовідносинах між працівником, роботодавцем та державою;

- надавати допомогу установам по сприянню зайнятості населення в частині здійснення професійної орієнтації молодого населення і низки інших соціальних категорій;

- брати безпосередню участь у розвитку системи соціального партнерства з боку роботодавців, працівників і державних органів при розв'язанні трудових суперечок» [27, с. 124].

Попри беззаперечну важливість цього напрямку діяльності, значна частина роботодавців не вважає за потрібне розвивати соціальну роботу в умовах сучасних організацій. У зв'язку з цим постає проблема формування чітких показників її результативності в Україні.

Загальновизнаним є той факт, що об'єктом соціальної роботи є діяльність індивідів, соціальних груп і суспільства в цілому. Однак, на думку Г.В. Осовської: «Сенс життя соціуму і сенс життя окремих його індивідів різний» [39, с. 54]. Кожен працівник прагне до активізації своїх власних взаємозв'язків. Інтенсивність взаємодії працівників при цьому сильно відрізняється, на неї впливають персональні дані і якості кожного члена колективу. При цьому інтереси суспільства часто відрізняються від потреб і запитів окремих працівників. Крім того, суспільство здійснює свою діяльність виходячи з

політичних тенденцій і течій, а кожен окремий член суспільства, працівник діє в відповідності зі своїми фізичними і соціальними інтересами і потребами. Дані відмінності повинні бути враховані при виборі способів, методів і технологій соціальної роботи. Важливим моментом є і той факт, що людський капітал формується і розвивається індивідуально у кожної людини і працівника, а потім вже об'єднується в суспільстві.

Ґрунтовний аналіз сучасних підходів до визначеної проблематики засвідчив, що найбільш дієвими інструментами соціальної роботи (напрямами досліджень) повинні стати:

- «формування і розвиток соціальних технологій, зорієнтованих на організацію та коригування способу життя громадян (розробка нових дієвих методів і способів зміни соціального поведінки і характеру взаємодії людей);

- вплив на етичну сторону вчинків людей, спрямованих виключно на отримання різних благ і задоволень;

- соціальне проектування і прогнозування заходів і конкретних умов життєдіяльності, метою яких є поліпшення умов життя населення (поява доступних послуг сфери соціального забезпечення, вдосконалення системи охорони здоров'я тощо);

- формування і розвиток спеціальних соціальних технологій, націлених на появу альтернативних громадських цінностей, що закріплюють визнання і повагу приватної власності індивіда на його інтелектуальні здібності, наявні засоби виробництва і все те, чим він володіє;

- вивчення цінності праці для населення і окремої людини, цілеспрямований вибір видів трудової діяльності і, у підсумку, отримання не тільки матеріального, але і духовного задоволення працівників від здійснюваних трудових процесів» [23, с. 234].

Отже, формування і подальший розвиток людського капіталу в Україні, його кількісні та якісні характеристики знаходяться в прямій залежності від спроможності технологій соціальної роботи результативно зреалізовувати розроблений соціально-економічний інструментарій, обґрунтований з наукової точки зору і доступний в практичному розрізі. Онтологічні можливості технологій соціальної роботи при формуванні і розвитку інноваційного механізму соціалізації і ресоціалізації людини стають ключовим джерелом

формування людського капіталу країни.

Крім того, існує і інший аспект розгляду необхідності розвитку соціальної роботи. Надзвичайно важливим стає той факт, що Україна, відповідно до Конституції є соціальною державою, що передбачає створення соціальних умов для гідного життя і розвитку людини, охорону праці та здоров'я, встановлення гарантованого розміру оплати праці, забезпечення підтримки сім'ї, материнства, дитинства, інвалідів і літніх громадян, розвиток системи соціальних служб тощо. Підтримка ідеології соціальної держави забезпечується принципами соціально зорієнтованого економічного розвитку, найважливішим з яких є гармонізація суспільних відносин, розробка організаційно-економічних, науково-технічних і правових умов, що забезпечують формування людського потенціалу суспільства.

Ключовими передумовами побудови соціально зорієнтованої економіки є: «зміна форм власності; розвиток інституту соціального партнерства, зміна системи розподілу матеріальних благ і послуг; задоволення потреби в рішенні цілої низки соціальних проблем (доступність і якість соціальних благ, безробіття, соціальний захист, доступність освіти і медичного обслуговування тощо), ліквідація поляризації в соціальному розшаруванні суспільства, а також забезпечення законодавчої основи соціального захисту прав і свобод людини» .

Соціальна сфера – складний багатогалузевий комплекс, яка складається з певних послуг, що надаються спеціалізованими організаціями та інститутами за різними соціальним напрямкам.

Напрямки соціальної сфери за характером реалізації запитів і потреб населення можна поділити на дві самостійні групи:

- «організації та інститути, що забезпечують задоволення духовних, культурних, соціальних та інтелектуальних потреб людини, підтримку її життєдіяльності, зокрема в сферах охорони здоров'я, освіти, культури, мистецтва, фізичної культури та спорту;

- галузі, призначені для завершення процесу створення матеріальних благ і їх доведення до споживача (роздрібна торгівля, громадське харчування, житлово-комунальне і побутове обслуговування)» [1, с. 712].

Їх розвиток сприяє скороченню витрат праці на ведення домашнього господарства, обслуговування членів сім'ї та розширює можливості для

задоволення духовних потреб. При цьому продукти діяльності галузей соціальної сфери виступають не у вигляді товару, а в вигляді послуги або результатів діяльності.

Останнім часом змінюються значення і масштаби соціальної сфери, пріоритетними напрямками в її розвитку стає супровід, медичне обслуговування, забезпеченість населення житлом, соціальне страхування тощо.

Соціальна сфера також включає галузі національного господарства, які надають різноманітні соціальні, медичні, культурні та освітні послуги, які спрямовані на підвищення загального рівня добробуту населення, постійне і планомірне зростання якості життя в країні. Результати діяльності в галузях соціальної сфери характеризуються певними ознаками :

1) «створенням благ (послуг), що задовольняють матеріальні, фізичні та духовні потреби людей;

2) споживання благ (послуг) галузей соціальної сфери супроводжується дією позитивних зовнішніх ефектів (наприклад: більш освічене населення країни – запорука сталого соціального розвитку суспільства);

3) створювані блага (послуги) є об'єктом ціннісних оцінок з боку держави і суспільства (наприклад: якість освітніх, медичних послуг тощо)» [3; 7; 14; 28 та ін.].

У сучасних умовах соціальна галузь економіки все більш пов'язана із соціальною відповідальністю підприємств та організацій. Однак у визначенні даного поняття серед науковців досі відсутня єдність поглядів. Так, у науковій літературі [6; 10; 20 та ін.] найчастіше зустрічаються наступні трактування даного поняття:

- спільне забезпечення розвитку та фінансування закладів соціальної інфраструктури;

- регулярне нарахування заробітної плати відповідного рівня та інших встановлених виплат працівникам для задоволення їх соціальних потреб;

- гарантування безпеки робочого середовища та реалізація відповідних заходів із охорони праці;

- підвищення рівня зайнятості та реалізація ініціатив з перепідготовки кадрів у випадку ліквідації підприємств;

- спільна участь у фінансуванні закладів професійної освіти та підвищенні

кваліфікації працівників;

- забезпечення повної та систематичної сплати податків;
- організація і підтримка умов роботи та побуту співробітників, що працюють далеко від місця проживання, з метою ефективного виконання ними службових обов'язків;
- реалізація програм соціального страхування, включно з медичним обслуговуванням і пенсійними виплатами;
- створення приватних пенсійних фондів при великих підприємствах та корпораціях;
- забезпечення спільного фінансування різних програм добровільного страхування працівників організації.

Зокрема у контексті роботи з персоналом організації соціальна робота:

- «розвиває соціальну складову трудових відносин у процесі взаємодії працівників і роботодавців;
- сприяє розвитку рекреаційної функції, що полягає у відновленні фізичних та емоційно-психологічних ресурсів працівників;
- сприяє роботі відділу управління персоналом у підборі найбільш відповідних працівників для конкретних посад;
- допомагає працівникам максимально розвивати особисті та професійні здібності, що є актуальним для молодих спеціалістів та соціально незахищених категорій;
- сприяє розвитку соціального партнерства через аналіз та супровід юридичних аспектів трудових договорів між роботодавцем, працівниками та державними органами;
- бере участь у процесах керівництва та управління діяльністю організації» [28, с. 18].

На наш погляд, слід підкреслити, що економічні процеси дедалі тісніше переплітаються з теорією та практикою соціально-гуманітарних наук. У цьому контексті соціальна відповідальність бізнесу та соціальна робота в організаціях формують систему соціальних відносин, що функціонують у внутрішньому середовищі підприємства.

Отже, соціальна робота в межах організації покликана сприяти становленню, утриманню та професійному зростанню персоналу, приділяючи

увагу як усім співробітникам, так і окремим соціально незахищеним категоріям. Мета системи управління персоналом полягає у забезпеченні організації кваліфікованими кадрами, їх ефективному використанні, збереженні та розвитку відповідно до потреб і завдань організації. З цією метою формуються спеціальні резерви та здійснюється належна підтримка працівників, які особливо їй потребують.

## **1.2. Взаємозв'язок соціальної політики держави та соціальної роботи з персоналом**

Соціальна політика держави є найважливішим фактором, що впливає на соціальну роботу в організації, визначає її практичну спрямованість і зміст.

В найширшому тлумачення, політика може бути визначена як «система взаємодії соціальних груп і держав, орієнтована на формування влади всередині країни» [2, с. 213] При цьому можуть використовуватися різні форми діяльності державних органів і інших суб'єктів, що беруть участь в даному процесі. На нашу думку, більш цікавими є наступні визначення політики:

- «діяльність в різних сферах життя суспільства: економічної, соціальної, культурної та ін. з урахуванням інтересів людей, вміння висловлювати інтереси населення, використовувати наявні можливості, особистісні якості і професійні знання, навички та вміння» [25, с. 82];

- образ дій, спрямованих на досягнення головних цілей в певній сфері діяльності» [3, с. 193].

Головний суб'єкт державної політики – держава і її основні структури, а важливий атрибут – влада, яка дає можливість впливати на різні сфери життєдіяльності громадян, їх самореалізацію в суспільстві. В якості засобів можуть бути використані права, авторитет, покарання тощо.

Соціальна політика будь-якої держави може бути визначена як частина її внутрішньої політики, як визначення комплексу напрямків реалізації соціальних програм, спрямованих на формування і подальше врегулювання соціальних взаємозв'язків в суспільстві. Вона має бути націлена на задоволення потреб всіх соціальних категорій населення, представлених в суспільстві даної держави.

Однак соціальна політика стає неефективною, якщо відсутня необхідна матеріальна і економічна база. В даному контексті вона є вторинною, а економічна

складова – первинною.

У соціальній політиці і соціальній роботі знаходять своє вираження ті досягнення економічної сфери діяльності держави, які в подальшому повинні бути спрямовані на реалізацію інтересів і потреб населення в цілому. При цьому перша показує, наскільки гуманним є та чи інша держава, в чому проявляється сила влади в конкретній країні, її спрямованість і основні підсумки розвитку країни в соціальній сфері [3].

Так як головна мета соціальної політики держави – гармонізація суспільних відносин, то контексті реалізації її завдань, головна мета соціальної роботи з персоналом в організації – гармонізація взаємовідносин між співробітниками, задоволення їх соціальних потреб і вирішення соціальних проблем.

Як видно з вищесказаного, соціальна політика з огляду на сучасні досягнення науки і практики реалізується, перш за все, державою. Однак, роль останньої у визначеному напрямку, завжди оцінювалася неоднозначно. Поява держав різного типу, різних форм і методів менеджменту, видів політичного режиму проявляється в наявності диференційованих методів і технологій впливу державних структур на суспільні та соціальні тенденції. При цьому соціальна політика конкретної країни оцінюється з різних позицій: економічного розвитку, стану соціальної і правової сфери, культурного рівня розвитку населення, екологічного стану, особистісних характеристик населення тощо [12]. Отже, на основі виокремлених показників, можна дати кількісну і якісну оцінку розробленої і зреалізованої соціальної політики кожної конкретної держави.

Реалізація поставлених цілей соціальної політики конкретної держави і усунення гострих соціальних проблем працівників, проводиться за допомогою створення комплексного механізму її реалізації, який включає:

1. «Суб'єкти соціальної політики – це, перш за все, державні органи, діяльність яких спрямована на регулювання соціальних взаємозв'язків;
2. Об'єкти соціальної політики: соціально вразливі категорії населення і співробітники організацій і підприємств, яким необхідна різного роду допомога і підтримка;
3. Система державних юридичних законодавчих актів, що регулюють взаємозв'язки суб'єктів та об'єктів соціальної політики держави» [25, с. 45 ].

Виконання намічених заходів має здійснюватися планомірно і включає низку методичних етапів :

1. Теоретичне дослідження і практичний аналіз певної соціальної ситуації, її комплексне і ретельне вивчення, визначення ключових проблем, суперечностей та тенденцій подальшого розвитку соціальних взаємозв'язків;
2. Виявлення наявності стратегічних і тактичних цілей соціальної політики, методів і засобів реалізації поставлених цілей з урахуванням існуючих фінансових, організаційних і інших можливостей;
3. Юридичний супровід обраних варіантів вирішення існуючої проблемної ситуації;
4. Прийняття стимулюючих, організаційних і адміністративних заходів, спрямованих на виконання прийнятої соціальної політики держави, регіональної соціальної політики, соціальної політики окремої організації
5. Аналіз результативності реалізації прийнятої соціальної політики та розробка її подальших напрямків, необхідні зміни соціальної сфери суспільства і організації [16].

Державна соціальна політика дає можливість виділити в ній 2 самостійні, але взаємозалежні сфери: науково-пізнавальну, що є підсумком вивчення нових тенденцій соціального розвитку, а також оцінки зrealізованого шляху розвитку держави в цілому; і практико організаційну, яка аналізує міру досягнення стратегічних цілей і реалізацію намічених заходів соціальної політики.

Підкреслимо два важливих моменти:

1. Для країн з розвиненими приватними, благодійними та іншими соціальними інститутами, характерними є вирішення соціальних питань за активною участю цих інститутів;
2. Для країн з не розвиненими державними соціальними інститутами нормальною практикою стала реалізація соціальної політики в основному, на державному рівні [12].

У нашій країні довгостроковий етап переходу до ринкових відносин характеризується, насамперед, відсутністю необхідних соціальних інститутів і організацій, а також суперництвом існуючих за перемогу в державних тендерах, отриманні бюджетних коштів на розвиток соціальної інфраструктури тощо.

З позиції виділеної нами головної мети соціальної політики України, особливої значимості набувають: впровадження ідеї соціальної громадської справедливості,

задоволення потреб всіх соціальних категорій населення з позиції врахування їх найбільш значущих і життєво важливих потреб, а також захист і соціальна підтримка малозабезпечених: дітей, пенсіонерів, безробітних, біженців, тяжкохворих тощо.

Соціальна справедливість є поняттям, що означає, по-перше, ступінь рівності людей за певними життєвими ознаками (наприклад, конституційними правами), по-друге, наявність нерівності за певними позиціями, визначеними різним рівнем життєдіяльності окремих категорій населення. При цьому важливим моментом є той факт, що в цивілізованому суспільстві державні органи прагнуть здійснювати контроль за даними процесами (наприклад, формувати набір продуктів і послуг, що входять в споживчий кошик; визначати мінімальний рівень доходу тощо). При відсутності можливості задоволення першочергових потреб в суспільстві можуть виникати різного роду соціальні хвилювання.

Тривала криза і перехід нашої країни до ринкових механізмів господарювання довгий час нівелювали проблему соціальної нерівності різних категорій населення. У цьому випадку можна було говорити тільки про ліквідацію крайніх станів даного явища (різкої поляризації соціального становища, недопущення соціальних катаклізмів тощо) [1].

Порівняльний аналіз змісту соціальної політики інших держав дає змогу значно збагатити теорію і практику цієї діяльності в нашій країні. Відомо, що до прикладу, в соціальній політиці Америки був зроблений акцент на приватний сектор соціальної політики, який підтримував приватні громадські та благодійні фонди і асоціації. В Європі ключову позицію в соціальній сфері продовжували займати державні органи влади [59].

Однак впровадження досвіду іноземних держав в соціальній сфері має відбуватися з урахуванням історичних, демографічних, географічних й інших особливостей нашої країни. Вже сформована в нашій державі соціальна система і соціальна інфраструктура має бути збережена і доповнена різного роду соціальними інноваціями.

Розпочнемо з того, що лібералізація державних процесів призвела до ситуації, коли під час приватизації держава перестала бути практично єдиним роботодавцем і відмовилася від ролі головного суб'єкта забезпечення базових потреб працівників. Ці функції були делеговані іншим учасникам ринку праці. Виділилися тенденції розвитку соціальної та економічної політики, спрямовані на захист

інтересів окремих груп на ринку праці. Відповідно до системи розвитку країни, інтереси окремих груп відстоюються більш ефективно в тому випадку, якщо відбувається розширення економічної свободи, держава відмовляється від своєї соціальної функції, а соціальний захист перекладається на плечі самих соціальних груп. Така тенденція була названа заохоченням участі населення в розвитку свого добробуту [55]. Порівняти основні функції соціальної політики та способи їх використання при ліберальному та соціальному підходах можна за допомогою таблиці 1.1.

Як бачимо, незважаючи на проголошену соціальну спрямованість, політика нашої держави все ще тяжіє до т.з. ліберальної моделі. Так, наприклад, типова для соціальних держав політика доходів повинна спиратися на мінімальні стандарти добробуту, що відповідають мінімуму життєвих благ для різних демографічних груп населення. В Україні ці стандарти встановлюються, але на всьому протязі реформ, і в період фінансової кризи, і після перелому економічної динаміки значно поступаються прожиткового мінімуму всіх категорій населення. Тому така політика доходів узгоджується з принципами соціального держави тільки формально.

**Таблиця 1.1.**

**Функції соціальної політики та способи їх виконання при різних підходах**

Функції соціальної політики	Способи виконання функцій	
	ліберальний підхід	соціальний підхід
Соціальна допомога	Зорієнтований в основному на маргінальні категорії населення	Зорієнтований на всі категорії населення в залежності від соціального і трудового статусу
Запобігання соціальних ризиків	Переважає страхування соціальних ризиків	Страхування соціальних ризиків і розробка спеціальних програм по їх запобігання (політика доходів, зайнятості тощо)
Встановлення мінімальних соціальних стандартів	Використовуються в якості орієнтира при наданні соціальної допомоги	Використовуються в якості орієнтира при розробці політики доходів
Регулювання соціально - трудових відносин	Заснований переважно на трудовому законодавстві	Заснований на принципах соціального партнерства
Соціальне забезпечення	Заснований на ринкових принципах і залежить від ступеня приватизації відповідних секторів економіки	Заснований на соціальних засадах і визначається високою ступенем соціалізації відповідних секторів економіки
Регулювання доходів	Слабо пов'язаний з соціальної політикою	Заснований на принципах соціальної політики

Як показує досвід розвинених країн, статистично величина мінімальної зарплати повинна корелювати з 40% середньої зарплати в діапазоні коливань від 33% до 50% [35]. У нашій країні прожитковий мінімум працездатної людини наближений до цього нормативу, але показник мінімальної зарплати ще дуже від нього відстає, а її перегляд в залежності від зростання продуктивності праці і інфляції проводиться з запізненням.

Однією з причин збереження низького рівня мінімальної зарплати є її залежність від бюджетних ресурсів, поповнення яких зумовлене не стільки рівнем економічного розвитку, скільки податковою політикою, яку сміливо можна назвати наочною ознакою ліберальної орієнтації, що дає уявлення про перерозподільних можливості держави.

У багатьох розвинених державах що мають статус соціальних, шкала прибуткового податку практично не використовується, оскільки прогресивне оподаткування є частиною політики управління диференціацією доходів. З допомогою таких надходжень в держбюджет держава має можливість здійснювати підтримку достойного рівня заробітної плати працівників бюджетних закладів соціальної сфери, а також здійснювати виплату страхових послуг, виплат та соціальних ризиків. В Україні ж фіскальна політика призводить до виникнення постійної напруги бюджетних ресурсів, необхідних також для обслуговування великого зовнішнього боргу, військових витрат тощо. А оскільки соціальні витрати не розглядаються як пріоритетні, то вони фінансуються за залишковим принципом, навіть якщо це суперечить трудовому законодавству.

Відхиленням від основних позицій функціонування соціальної держави є завищена ставка податку на трудові доходи, яка в розвинених соціальних державах зазвичай більш низька, ніж ставка податку на дохід від вкладення капіталу і грошових коштів. При цьому низький рівень оплати праці (нижче величини прожиткового мінімуму) не обкладається податком на доходи. Відзначимо, що в нашій країні досить високий відсоток встановлений для соціального податку, що розраховується в відсотках від ФОП організації [45]. При цьому роботодавці, які є його платниками, відносять його до трудових витрат, а не до свого доходу, в зв'язку з чим цей податок є непрямим оподаткуванням саме зарплати. Ставки цього податку в перерахунку на оплату праці стійко перевищує ставки по доходах від капіталу. Зниження податкового тягаря передбачено не по відношенню до низькооплачуваних

працівників, а стосовно до високооплачуваних співробітників, насамперед, через застосування регресивної шкали оподаткування [11].

Основною передумовою тяжіння держави переважно до ліберальної моделі стало наріжним каменем незгоди основних соціальних питань між державою, підприємницькою меншістю й іншим населенням. Прогресивна частина громадян переконана, що лише завдяки досягнутому консенсусу та переходу до справді соціальних стандартів, меншість отримувала б право збагачуватися за рахунок вільних економічних ініціатив, а більшості були б гарантовані мінімум життєвих благ і заходи соціальної захисту [там само].

Як показує досвід західних країн, досягнення громадянського консенсусу передбачає сильні позиції саме найманих працівників, які виражені через інституціоналізацію їх інтересів в традиціях активної позиції працівників і профспілок. Чи не випадково соціальна політика держав, що реалізують ідею загального добробуту, частіше за все іменується соціал-демократичною. Вона відображає співвідношення політичних "ваг" праці і капіталу, від якого залежить ступінь соціальності держави і її орієнтація на "жорсткий" або "обережний" капіталізм [31]. Прагнення до суспільної згоди має проголосити сама держава в тому випадку, коли керівна структура суспільства усвідомить важливість формування стратегічного плану подальшого розвитку країни. Такі висновки підтверджені соціальною практикою багатьох розвинутих держав.

У тому випадку, коли суспільної згоди не буде досягнуто, соціальна політика і соціальна сфера нашої держави буде розвиватися за залишковим принципом, під впливом тенденцій і інтересів розвитку бізнесу. При цьому найбільш соціально вразливою категорією населення є самі працівники таких організацій. В подальшому їх незахищеність транслюється на інші верстви населення.

У зв'язку зі всім вищесказаним, вважаємо за необхідне перегляд поглядів, як на соціальну політику держави, її соціальні функції, так і на соціальну роботу з персоналом організації, як на форму реалізації соціальної політики держави.

На нашу думку, роль держави як координатора і організатора соціально-економічного життя не тільки не повинна слабшати, але і якісно вдосконалюючись, має посилюватися. Розвиток ринкового сектора економіки не передбачає обмеження ролі держави пасивної функцією, а вимагає від нашого суспільства створення концептуальних основ нової політики в області організації

зайнятості громадян та розробки відповідної їй моделі розподілу доходів. Держава має, з одного боку, через статичні моделі розподілу доходів забезпечити здійснення заходів, спрямованих на пом'якшення та запобігання негативних сторін і соціальних наслідків проведених реформ, а з іншого – через динамічні моделі розподілу доходів сприяти розкриттю творчого потенціалу соціальної природи самого ринку [22].

Соціальну політику держави необхідно розробляти на базі двох основних методів – програмно-цільового управління соціальними явищами і врахування соціальних інтересів працівників і населення країни в цілому. При цьому виконавчі органи державного управління повинні утверджувати законодавчі акти, спрямовані на реалізацію зазначених методів соціальної політики, розробляти загальну державну систему стандартів в соціальній сфері, реалізовувати соціальні програми регіонального масштабу, наперед визначаючи джерела фінансування таких програм.

Таким чином, нині варто зробити акцент на формуванні нових соціальних функцій держави – задоволення соціальних потреб працівників має доповнюватися використанням людського потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності країни. При цьому мова повинна йти не про експлуатацію, а про створення психологічно комфортного для працівника середовища з метою його мотивації. Нове інформаційне суспільство вимагає від держави не зниження, а значного підвищення соціальної безпеки, задоволення соціальних потреб, ефективного перерозподілу соціальних благ і забезпечення згуртованості суспільства. Іншими словами, можна очікувати збільшення соціальних гарантій держави з одночасним зростанням маніпулювання людьми в різних сферах. При цьому стає очевидним, що традиційні механізми соціальної політики повинні зазнати кардинальної модернізації.

## **Висновки до розділу 1**

Ґрунтовний аналіз цілої низки теоретичних джерел показав, що поява, збереження і розвиток людського капіталу в суспільстві, а також його якість знаходиться в безпосередній залежності від можливостей соціальної роботи ефективно використовувати різний соціально-технологічний інструментарій, який вже є в її науковому і академічному арсеналі, а також онтологічні здатності соціальної роботи до пошуку і інноваційного вдосконалення, розробки і застосування ефективного

механізму соціалізації і ресоціалізації індивідів, які є основним ресурсом з накопичення національного людського капіталу.

Соціальна робота, що зорієнтована на розвиток і підтримку людських ресурсів, відображається у такому терміні, як соціальна відповідальність через збереження і розвиток персоналу конкретного підприємства або організації. При цьому вона охоплює своїм увагою як весь персонал, так і соціально вразливі, слабо захищені категорії працівників.

Крім того, соціальна робота відіграє важливу роль в залученні і утриманні персоналу в організації. Це пояснюється тим, що спочатку соціальна робота «підтягує» працівників з обмеженими можливостями до мінімально прийняттого рівня життєдіяльності, а потім забезпечує гідне трудовий, побутовий і моральний добробут персоналу організації в цілому.

Соціальна політика держави є найважливішим фактором, що впливає на соціальну роботу в організації, визначає її практичну спрямованість і зміст. Головна її мета – гармонізація суспільних відносин, а відтак пріоритет соціальної роботи з персоналом в організації – гармонізація взаємовідносин між співробітникам, задоволення їх соціальних потреб і рішення соціальних проблем.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ОСНОВ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Концепція соціальної роботи з персоналом в сучасних умовах

Соціальна робота – інструмент реалізації політичних установок суб'єктів соціальної політики. Політика є її організаційною основою, яка виконує важливу методологічну функцію. Така постановка проблеми не лише не применшує значимість соціальної роботи, а, навпаки, підкреслює її практичну спрямованість і утилітарний характер. Без цього всі політичні установки перетворюються в декларацію.

Разом з тим соціальна робота з персоналом організації – це і самостійна сфера діяльності з своїми суб'єктами та об'єктами. В даному аспекті вона є тим засобом соціальної політики, набором інструментів, які дозволяють їй вийти на конкретного працівника – людину і члена суспільства, що і є метою будь-якої соціально-політичної діяльності [24].

Як професійна діяльність, соціальна робота охоплює достатньо тривалий досвід накопичення емпіричних напрацювань як в Україні, так і за її межами. Узагальнення та наукове осмислення цього досвіду для практичного впровадження в організаціях дають підстави стверджувати, що соціальна робота вже сформувалася як цілісна система знань [29].

Науково-теоретичні основи соціальної роботи з персоналом організації є «сукупністю наукових положень і висновків, що характеризують різні сторони її становлення, функціонування та розвитку. До них, насамперед, належать науково обґрунтовані положення про закономірності, принципи, цілі, завдання, структуру, функції, форми, методи, ресурси, засоби, методика і технології соціальної роботи» [50]. Крім того, сюди ж можна віднести дослідження і висновки про існуючі проблеми соціальної роботи, шляхи розвитку її нормативно-правової та матеріально-технічної бази в організації .

Всебічне дослідження життя суспільства, вивчення потреб, інтересів і проблем працівників, відстеження тенденцій розвитку практики соціальної роботи забезпечують політичний підхід до вирішення завдань відповідності змісту соціальної роботи з персоналом організації сучасним вимогам. Щоб ефективно, з наукових позицій організувати і проводити останню, в єдності теорії і практики вирішувати завдання

соціального забезпечення працівників, керівники організацій повинні орієнтуватися в сучасній концепції соціальної роботи з персоналом, яка визначає розуміння сутності і змісту, цілей і функцій, а також процесів реалізації, єдиного задуму її проведення з різними категоріями працівників.

Соціальна робота в концептуальному плані може також розглядатися як система теоретичної і практичної діяльності, яка базується на певній науково-методологічній основі та демонструє органічну єдність теорії і практики [48].

Методологічна база соціальної роботи з персоналом спирається на цілісну систему наукових підходів – філософських, економічних і соціально-політичних, які визначають формування світогляду людини; вона охоплює науку про пізнання та перетворення світу, закони розвитку організацій і людського мислення. Теоретичні знання забезпечують суб'єкта соціальної роботи методами аналізу та оцінки складних явищ і процесів, що дає змогу науково передбачати шляхи вирішення соціальних проблем в організації [27].

Концепція соціальної роботи з персоналом розглядає її як систему, що складається з окремих, проте взаємопов'язаних елементів. До ключових компонентів належать суб'єкти соціальної роботи та їхні компетенції, управлінська підсистема, форми й методи реалізації, об'єкти впливу, а також спільні цілі, принципи, засоби та функції. Зупинимось детальніше на сутності та змісті основних складових цієї концепції.

Об'єкти соціальної роботи з персоналом – це окремі працівники і категорії персоналу організації, які потребують соціального забезпечення, підтримки, допомоги і захисту.

До предмету соціальної роботи з персоналом належать соціальні потреби, негативні соціальні тенденції і процеси, а також гострі соціальні проблеми в організації, які виникли внаслідок об'єктивних або суб'єктивних несприятливих соціально-економічних умов і вимагають вирішення або врегулювання з боку керівництва організації.

Соціальні потреби – це сукупність потреб, запитів і інтересів працівників у соціальній сфері, які вимагають свого задоволення в процесі соціальної роботи [4].

Суб'єкти соціальної роботи з персоналом – це вище керівництво, керівники і фахівці з управління персоналом, окремі посадові особи і підрозділи організації, покликані здійснювати функції соціальної роботи серед різних категорій персоналу, що

опинилися в складній життєвій ситуації та мають певні соціальні потреби або проблеми.

Методологічна база соціальної роботи з персоналом включає в себе сукупність конституційних і правових норм, підзаконних актів держави і організаційних документів, науково обґрунтованих теоретичних положень, принципів і методів, категоріальний апарат, на основі яких будується практика соціальної роботи в організації.

Цілі і завдання СР з персоналом – передбачувані проміжні і кінцеві результати, які є основою для організації, управління і проведення соціальної роботи з персоналом.

Закономірності соціальної роботи з персоналом беруть свій початок в загальних закономірностях розвитку держави, які є виразом істотних, стійких, повторюваних зв'язків між явищами і процесами (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

### Закономірності соціальної роботи з персоналом

Найменування закономірності	Сутність закономірності
1. Обумовленість цілей, завдань і змісту соціальної роботи з персоналом організацією державною соціальною політикою	Суть цієї закономірності полягає в тому, що напрями, пріоритети та зміст соціальної роботи формуються на основі законодавства України, указів і розпоряджень Президента, постанов і розпоряджень Уряду, а також наказів керівників соціальних організацій та установ .
2. Відповідність змісту, форм і методів соціальної роботи з умовами життєдіяльності працівників конкретної організації.	Ці завдання відіграють визначальну роль по відношенню до змісту, вибору найбільш доцільних, відповідних обставинам, що склалася форм , методів і засобів соціальної роботи .
3. Залежність стану соціальної роботи від рівня підготовленості керівництва організації, компетентності і ділових якостей посадових осіб, які здійснюють її в організації.	Готовність керівництва організації здійснювати соціальну роботу з персоналом і компетентність посадових осіб, котрі безпосередньо реалізують її, також впливає на вибір методів і засобів соціальної роботи, масштаб проведених заходів.
4. Взаємозалежність державної соціальної політики та змісту соціальної роботи з персоналом організації	Цілі соціальної політики та соціального розвитку держави чинять безпосередній вплив на рівень розвитку соціальної роботи в організації.

Об'єктивний характер закономірностей соціальної роботи передбачає, що вони проявляються поза залежністю від бажань, знань і волі людей.

Відображенням і практичним заломленням закономірностей є принципи соціальної роботи з персоналом – основоположні норми і правила, що регулюють діяльність посадових осіб організації з управління соціальною роботою, визначають її зміст, форми, методи і засоби проведення заходів, забезпечують її високу ефективність.

У своїй діяльності керівники та управлінці керуються двома основними групами принципів соціальної роботи: загальними і специфічними.

1. До загальних принципів належать:

1.1. «Загальнофілософські, які є базою теоретичних досліджень, що стосуються суспільства, закономірностей його розвитку, співробітників організації та їх взаємозв'язків: детермінізм, відображення, розвиток, єдність свідомості та діяльності, історизм, нерозривний зв'язок людини, працівника і його соціального середовища.

1.2. Соціально-політичні, які містять необхідні вимоги, що виникли внаслідок описаної раніше залежності змісту, форм, методів, технологій соціальної роботи з персоналом від соціальної політики держави: формування загального державного напрямку з урахуванням особливостей соціальної роботи в організації, демократизм застосовуваних методів і технологій, аналіз визначених умов діяльності організації при застосуванні конкретних методів, технологій і форм соціальної роботи, законність і справедливість соціальної діяльності в організації.

1.3. Психологічні принципи, які виражають вимоги до вибору засобів психологічного впливу і взаємодії з конкретними працівниками: системний аналіз параметрів і показників життя і трудової діяльності працівників, спрямований на визначення конкретних методів і технологій соціальної роботи, застосування індивідуального підходу до кожного працівника, спрямованість на реалізацію конкретних цілей і адресність здійснення конкретних заходів соціальної роботи» [7, с.109].

2. Специфічні принципи виділяють ключові правила соціальної діяльності в конкретній організації: законність, універсальність, справедливість – єдність прав і обов'язків тощо, опора на власні ресурси організації, максимізація ресурсів організації для цілей соціальної роботи, конфіденційність, толерантність, комплексне використання засобів соціальної роботи, системність соціальної діяльності, комплексність і різноманітність організаційних форм і взаємозв'язків; активність; гнучкість, кваліфікаційна компетентність персоналу.

Функції соціальної роботи з персоналом презентують основні види діяльності суб'єктів соціальної роботи, спрямовані на задоволення соціальних потреб і рішення соціальних проблем працівників.

1. До загальних функцій соціальної роботи належить:

1.1. «Етична, яка проявляється в тому, що за своїм потенціалом (поряд з соціальною політикою) соціальна робота сприяє утвердженню в організації соціальної філософії, формує етичні норми соціальної поведінки в трудовій діяльності, є додатковим стимулом для працівників.

1.2. Прогностична – відображає прогностичний потенціал СР та дає можливість виявляти пріоритети в соціальних потребах, інтересах і мотивах працівників, діагностувати рівні їх соціальні очікування, передбачити напрямки закономірних соціальних трансформацій і появу зон соціального напруження і ризику в організації. В цьому відношенні соціальна робота виступає як метод соціального моніторингу (безперервного спостереження), функціонування і розвитку організації.

1.3. Профілактична функція виступає регулятивною гранню соціальної роботи (як природне продовження прогностичної функції). Спираючись на результати соціального прогнозування, соціальна робота дає можливість попередити небажані соціальні явища в колективі (критичний рівень соціального напруження, руйнівні форми прояву соціальних конфліктів тощо). Дана функція пред'являє підвищені вимоги до рівня компетенції та професіоналізму фахівців з управління персоналом.

1.4. Комунікативна функція соціальної роботи сприяє життєдіяльності організації за нормами соціального спілкування. Через механізми соціальної діяльності здійснюється оздоровлення, зміцнення соціальних відносин в колективі, між окремими соціальними групами в організації тощо. СР дає змогу взаємоінтегрувати соціальні потреби і інтереси працівників у взаємозалежні норми їх соціальної поведінки. В цьому випадку вона виступає регулятором формування соціальних традицій колективу і одним з методів реалізації соціальної політики організації [32, с. 116].

2. До конкретних функцій соціальної роботи в організації відносяться конкретні види соціальної діяльності: соціальне забезпечення, соціальну допомогу, соціальне обслуговування, соціальне страхування працівників.

Професійний підхід в соціальній роботі зумовлюється її новим змістом в сучасній організації. Функції соціальної роботи в організації, на наш погляд, не слід плутати з функціями щодо реалізації соціальної роботи з персоналом. Так, перші показують значення СР для колективу і діяльності організації, в той час як інші дають розуміння тієї діяльності, яка повинна бути здійснена для досягнення поставлених цілей і завдань [6, с.109 – 114].

Функції реалізації соціальної роботи з персоналом перегукуються з загальними функціями менеджменту і включають в себе наступні [13].

1. Соціальне прогнозування та планування передбачає всебічний аналіз стану соціального середовища організації, ретельну діагностику та пояснення взаємозв'язків між працівниками, а також передбачення найбільш ефективних шляхів вирішення соціальних проблем. Для цього необхідні надійні джерела інформації, такі як анкетування та опитування працівників, документи про їхнє фінансове та соціальне становище, дані про умови праці та відпочинку, дотримання правил безпеки, а також оцінка лояльності персоналу та бажання працювати в колективі. Крім того, формується загальна оцінка взаємозв'язків на основі соціологічних методів, таких як соціограма, та аналізуються інтереси і потреби працівників у порівнянні з наявними ресурсами організації.

Планування – один з видів конструктивної економічної і соціальної діяльності що передбачає визначення стратегії, цілей, засобів, ресурсів, методів і технологій, спрямованих на реалізацію цих цілей .

Різні держави підходять до процесу планування по-різному. В одних випадках розробляються і реалізуються соціальні програми, спрямовані на поліпшення якості життя працівників та населення в цілому. Це знайшло відображення в діяльності, насамперед, американських організацій; в інших випадках отримали поширення затвердені в організації плани соціального розвитку, зокрема мовиться про країни колишнього Радянського Союзу; третім напрямком є плани соціально-економічного розвитку, що охоплюють державу в цілому (зокрема практикуються в таких країнах, як Японія). Такі великомасштабні державні плани отримують свою реалізацію в великих корпораціях.

2. Організаційно-розпорядчі та координаційні функції включають забезпечення кадрових, фінансових та матеріальних ресурсів для реалізації програм соціального розвитку та соціальної роботи в організації, а також впровадження спеціалізованих соціальних технологій. Значну роль відіграють взаємозв'язки між структурними підрозділами, профспілками та органами державної влади й місцевого самоврядування. Така широка координація потребує розробки проєктів рішень з соціальних питань, їх ретельного опрацювання, аналізу та затвердження відповідними організаційно-розпорядчими документами (наказами, положеннями, розпорядженнями, спеціальними інструкціями, методичними й практичними рекомендаціями). Розроблені проєкти

мають відповідати вимогам чинного загального, трудового та соціального законодавства країни та регіону.

Важливим чинником для успішного виконання функцій соціальної роботи є високий рівень компетентності персоналу підрозділу управління кадрами, відповідальних за виявлення та усунення соціальних проблем працівників. Їхні компетенції мають поєднувати загальні знання та навички управління персоналом із спеціалізованими знаннями в галузі соціальної роботи та розвитку. Крім того, фахівці повинні бути зацікавлені у наданні допомоги окремим працівникам і вміти ефективно використовувати обмежені ресурси організації.

3. Спонукальне стимулювання орієнтоване на мотивацію працівників, які забезпечують високу ефективність соціальної діяльності. Керівництво організації повинно створювати сприятливі умови для функціонування підрозділу управління персоналом та профспілок у вирішенні соціальних завдань і проблем, пов'язаних із поліпшенням умов праці, побуту та соціального обслуговування співробітників. Зазвичай соціальна робота здійснюється за встановленим планом і графіком, проте в окремих випадках заходи проводяться позапланово для швидкого вирішення першочергових соціальних питань. Активна участь інших членів колективу у таких заходах, прояв їх ініціативи та зацікавленості, служить ефективним стимулом соціальної активності, наочно демонструючи користь соціальної роботи для персоналу та організації в цілому.

4. Контроль за реалізацією запланованих заходів і інформування колективу про зміни в соціальному середовищі передбачає систематичний збір, аналіз і узагальнення даних щодо проведеної соціальної роботи з персоналом та змін у соціальному середовищі організації, а також порівняння отриманих результатів із затвердженими планами та цільовими програмами. Такий контроль необхідний для перевірки відповідності умов праці працівників чинному законодавству, державним нормам соціальної роботи та внутрішнім стандартам організації. Для його ефективного проведення здійснюється постійний моніторинг соціальних процесів, що дає змогу вчасно виявляти й попереджати негативні тенденції. Крім того, застосовується соціальний аудит як спеціальний інструмент оцінки соціального середовища організації, який дозволяє ідентифікувати ризики та розробляти заходи для їх мінімізації й усунення можливих негативних наслідків у соціальній сфері та життєдіяльності колективу.

Важливим аспектом є систематичне та регулярне інформування працівників про поточний стан соціальної сфери, результати проведених заходів щодо її покращення, а також про ті проблеми, які досі залишаються актуальними в організації [10].

Методи соціальної роботи з персоналом поділяються за трьома ключовими критеріями: за напрямками та формами реалізації соціальної роботи, за об'єктами впливу та за суб'єктами, які її здійснюють [5].

Засоби соціальної роботи з персоналом включають різноманітні системи пільг, фінансові та матеріальні ресурси, які застосовуються суб'єктами соціальної роботи для досягнення цілей, задоволення соціальних потреб і вирішення проблем працівників. Використання цих засобів в організації здійснюється з урахуванням соціального та посадового статусу кожного працівника.

Технології соціальної роботи з персоналом – це сукупність форм, методів і засобів соціальної роботи, а також комплекс механізмів розробки та реалізації соціальних заходів, що застосовуються для досягнення цілей і рішення задач соціальної роботи з персоналом в організації [26; 32; 33].

Така методологічна концепція соціальної роботи з персоналом в організації дає можливість сформулювати визначення даного поняття. У сучасній теорії соціальної роботи розрізняють широке і вузьке тлумачення цієї діяльності. Соціальна робота з персоналом у широкому сенсі – це діяльність суб'єктів соціальної роботи (керівників та організаційних підрозділів) щодо забезпечення соціального благополуччя працівників через розробку і впровадження соціальної політики, яка створює сприятливі умови для життєдіяльності працівників і членів їхніх сімей.

Соціальна робота з персоналом в вузькому сенсі слова може бути представлена як «сукупність цілеспрямованих і строго регламентованих дій, операцій і процедур, що здійснюються посадовими особами і спеціальними структурами організації відповідно з її цілями і завданнями» [38, с. 45].

З практичної точки зору такий підхід до визначення поняття «соціальна робота» дозволяє зробити низку актуальних висновків:

По-перше, відзначимо, що поняття «робота» в даному випадку вживається як тотожне поняттю «діяльність». Таке уточнення допоможе уникнути багатозначності в трактуванні таких понять, як «соціальна робота» і «соціальна діяльність».

По-друге, соціальну роботу необхідно розглядати як самостійний вид діяльності, який має специфічну мету – максимально використовувати правові, організаційні,

виховні ресурси організації при виконанні її суб'єктами покладених на них обов'язків і наданих їм повноважень щодо вирішення соціальних проблем та задоволення соціальних потреб працівників організації.

По-третє, є всі підстави говорити про компетентності керівників всіх рівнів і ланок управління організації та їх відповідальності за стан соціальної роботи з різними категоріями персоналу організації, які потрапили в скрутну життєву ситуацію, або просто мають певні соціальні потреби.

По-четверте, доцільно виробити критерії оцінки ефективності соціальної роботи та визначити можливості (шляхи і способи) її підвищення в кожній конкретній організації [28].

Відтак, соціальна робота є своєрідним соціальним механізмом регуляції поведінки і діяльності працівника і колективу організації.

## **2.2. Аналіз факторів, що впливають на соціальну роботу з персоналом**

На розвиток соціальної роботи з персоналом організації надають вплив певні зовнішні і внутрішні чинники.

1. З точки зору розвитку соціальної роботи персоналом нас цікавлять такі *чинники зовнішньої середовища* [53].

1.1. Нормативно-правова база діяльності в сфері соціальної роботи. Ефективність реалізації соціальної роботи з персоналом організації в Україні визначається особливостями формування та розвитку діяльності соціальної роботи, яка регламентується, перш за все, відповідною нормативно-правовою базою в сфері соціальної захисту, підтримки та соціального обслуговування населення (табл. 2.2).

Як бачимо, нормативно-правова база соціальної роботи доволі обширна, постійно доповнюється та вдосконалюється. Шляхи досягнення нової якості соціальної роботи та системи її фінансового забезпечення в цілому передбачає повну і всеосяжну реалізацію прийнятих державних і регіональних законів і підзаконних актів, які зачіпають такі аспекти, як поліпшення соціального обслуговування та соціального забезпечення різних категорій населення, формування надійного правового механізму реалізації. Підприємства та організації, ґрунтуючись на цій законодавчій базі, мають реалізовувати соціальну роботу стосовно до працівників своїх підприємств виконуючи і доповнюючи прийняті державою норми. Це стосується, насамперед, гарантій працівників, котрі належать до соціально-вразливих

категорій населення. Організації зобов'язані надавати їм всі необхідні види послуг, а також гарантувати комфортні умови праці, які зафіксовані на законодавчому рівні.

1.2. Динамізм зовнішнього середовища, пов'язаний зі швидкістю зміни факторів, що чинять вплив на організацію ззовні.

Таблиця 2.2

### Структура нормативно-правової бази регулювання системи соціальних послуг в Україні [15]

Види та напрями державної соціальної допомоги	Основні нормативно-правові документи, що регулюють відносини в сфері надання та отримання соціальних послуг
Соціальні гарантії пільги та допомоги	Закони України: “Про соціальні послуги”, “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”, “Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи”, “Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні”, “Про соціальний захист дітей війни”, “Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні”, “Про соціальний та правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей”, “Про реабілітацію жертв політичних репресій на Україні”, “Про жертви нацистських переслідувань”, “Про державну службу”, “Про загальнообов’язкове державне пенсійне страхування”, “Про пенсійне забезпечення”, “Про наукову і науково-технічну діяльність”, “Про реабілітацію жертв політичних репресій на Україні”, “Про зайнятість населення”, “Про донорство крові та її компонентів”, “Про соціальний захист дітей війни”, “Про встановлення державної допомоги постраждалим учасникам масових акцій громадського протесту та членам їх сімей”, “Про державну допомогу сім’ям з дітьми”, “Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім’ям”, “Про протидію торгівлі людьми”, “Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування”. Порядок призначення і виплати державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім’ям
Соціальні послуги інвалідам: реабілітація, соціальне забезпечення та утримання	Закони України: “Про реабілітацію інвалідів в Україні”, “Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні”, “Про гуманітарну допомогу”. Постанови Кабінету Міністрів України (КМУ): “Про затвердження порядку надання інвалідам та дітям-інвалідам реабілітаційних послуг”, “Про надання інвалідам та дітям-інвалідам реабілітаційних послуг”, “Про затвердження Порядку забезпечення технічними та іншими засобами реабілітації інвалідів, дітей-інвалідів та інших окремих

		категорій населення, переліку таких засобів”
Праця зайнятість населення	та	<p>Закони України:</p> <p>“Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності”,</p> <p>“Про компенсацію громадянам втрати частини доходів у зв’язку з порушенням строків їх виплати”,</p> <p>“Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”,</p> <p>“Про зайнятість населення” від 5 липня 2012 р. № 5067-VI,</p> <p>“Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття”,</p> <p>“Про колективні договори і угоди”,</p> <p>“Про соціальний діалог в Україні”,</p> <p>“Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності”,</p> <p>“Про організації роботодавців, їх об’єднання, права і гарантії їх діяльності”.</p> <p>Положення про Державну інспекцію України з питань праці, затверджене Указом Президента України від 6 квітня 2011 р. № 386/2011.</p> <p>Постанови КМУ: “Про затвердження Положення про Державну службу України з питань праці” від 11 лютого 2015 р. № 96,</p> <p>“Про затвердження Програми сприяння зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2017 року”</p>
Поселення будинків- інтернатів системи соціального захисту населення	до	<p>Закони України:</p> <p>“Про психіатричну допомогу”,</p> <p>“Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”.</p> <p>Типове Положення про будинок-інтернат для громадян похилого віку та інвалідів, геріатричний пансіонат, пансіонат для ветеранів війни і праці, затверджене наказом Міністерства праці та соціальної політики України 29 грудня 2001 р. №549</p>
Соціальний захист бездомних громадян		<p>Закон України “Про основи соціального захисту бездомних громадян і безпритульних дітей”</p> <p>Постанова КМУ “Про затвердження основних напрямів запобігання бездомності до 2017 року” від 13 березня 2013 р. № 162</p>
Забезпечення санаторно- курортним лікуванням пільгових категорій громадян		<p>Закон України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”</p> <p>Постанова КМУ “Деякі питання організації оздоровлення громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи від 27 березня 2013 р. № 261</p> <p>Порядок забезпечення санаторно-курортними путівками деяких категорій громадян органами праці та соціального захисту населення, затверджений постановою КМУ від 22 лютого 2006 р. № 187</p> <p>Порядок виплати грошової компенсації вартості санаторно-курортного лікування деяким категоріям громадян, затверджений постановою КМУ від 17 червня 2004 р. № 785</p>
Житлові субсидії, пільги компенсації	та	<p>Постанови КМУ:</p> <p>“Про встановлення державних соціальних стандартів у сфері житлово-комунального обслуговування” від 6 серпня 2014 р. № 409.,</p> <p>“Про новий розмір витрат на оплату житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива у разі надання житлової субсидії” від 27 липня 1998 р. № 1156 (зі змінами і доповненнями),</p> <p>“Про Єдиний державний автоматизований реєстр осіб, які мають право на пільги” від 29 січня 2003 р. № 117,</p>

	<p>“Про затвердження Порядку надання пільг окремим категоріям громадян з урахуванням середньомісячного сукупного доходу сім’ї” від 4 червня 2015 р. № 389</p> <p>“Про затвердження Правил користування електричною енергією для населення” від 26 липня 1999 р. № 1357,</p> <p>“Про затвердження Правил надання послуг з централізованого опалення, постачання холодної та гарячої води і водовідведення та типового договору про надання послуг з централізованого опалення, постачання холодної та гарячої води і водовідведення” від 21 липня 2005 р. № 630,</p> <p>“Про встановлення мінімальних норм забезпечення населення твердим паливом і скрапленим газом та граничних показників їх вартості для надання пільг і житлових субсидій за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам” від 23 квітня 2012 р. № 356,</p> <p>“Про затвердження Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг” від 11 квітня 2012 р. № 295.</p> <p>Положення про порядок призначення та надання населенню субсидій для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива, затвержене постановою КМУ від 21 жовтня 1999 р. № 848 (зі змінами і доповненнями).</p> <p>Порядок призначення і надання населенню компенсації додаткових витрат на оплату комунальних послуг в умовах підвищення цін і тарифів на послуги, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2014 р. № 83</p>
Соціальний захист учасників АТО та сімей загиблих	<p>Постанови КМУ:</p> <p>“Про затвердження Порядку надання статусу учасника бойових дій особам, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України і брали безпосередню участь в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення” від 20 серпня 2014 р. № 413,</p> <p>“Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів із соціальної та професійної адаптації учасників антитерористичної операції” від 31 березня 2015 р. № 179,</p> <p>“Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для забезпечення житлом осіб, які брали безпосередню участь в антитерористичній операції” від 17 червня 2015 р. № 407</p>
Забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб	<p>Закон України ”Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб”</p> <p>Постанови КМУ:</p> <p>“Про облік внутрішньо переміщених осіб” від 1 жовтня 2014 р. № 509,</p> <p>“Про надання щомісячної адресної допомоги внутрішньо переміщеним особам для покриття витрат на проживання, в тому числі на оплату житлово-комунальних послуг” від 1 жовтня 2014 р. № 505,</p> <p>“Про затвердження Порядку використання коштів, що надійшли від фізичних та юридичних осіб для надання одноразової грошової допомоги постраждалим особам та внутрішньо переміщеним особам” від 1 жовтня 2014 р. № 535,</p> <p>“Деякі питання здійснення соціальних виплат внутрішньо</p>

	переміщеним особам” від 8 червня 2016 р. № 365, “Про здійснення соціальних виплат внутрішньо переміщеним особам” від 5 листопада 2014 р. № 637
--	---

При організації соціальної роботи з персоналом необхідно враховувати, що в залежності від характеру факторів зовнішнього середовища може існувати чотири ступеня її визначеності, що мають принципові відмінності один від одного (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

### Ступені визначеності зовнішньої середовища підприємств та організацій

Ступінь складності зовнішніх факторів	Низька	висока
Висока	Помірно висока ступінь впливу факторів зовнішнього середовища: факторів небагато, вони мають схожі риси, проте часто змінюються, можливо спрогнозувати закономірність їх змін. Характерно для споживчих	Висока ступінь невизначених факторів зовнішнього середовища: безліч різних факторів, які постійно змінюються. Характерно для високотехнологічних галузей, які виробляють складне сучасне обладнання, займаються нетрадиційними інноваційними видами діяльності. Соціальна робота повинна бути гнучкою з метою своєчасного здійснення кількох різних проектів в різних умовах складності
Низька	Низька ступінь впливу зовнішньої середовища: середовище стабільне – факторів мало, вони практично незмінні. Характерно для традиційних виробництв	Помірна ступінь впливу зовнішньої середовища: багато різних факторів, однак ситуація досить стабільна фактори рідко змінюються. Характерно для галузей, пов'язаних зі складним виробництвом, залежних від безлічі аспектів, але досить стабільних і традиційних. Соціальна робота повинна здійснюватися системно, на регулярній основі, мають бути присутніми чіткі взаємозв'язки між суб'єктом і об'єктом соціальної роботи.

2. Аналізуючи *внутрішні фактори*, слід приділити увагу особливостям технічної і економічної підсистем організації. Вони стануть об'єктивним підґрунтям для постановки соціальних цілей і завдань, визначать можливості соціальної роботи з персоналом, і, в підсумку, будуть об'єктивними критеріями оцінки ефективності соціальної роботи [57].

2.1. Технічні параметри діяльності організації чи організації характеризують особливості його виробничої підсистеми в якій провідна роль належить технологічним властивостям продукції чи послуг. Технічні параметри організації зумовлюють організацію виробничого процесу, склад і систему поділу трудових функцій працівників. Відповідно їх вплив на соціальні зміни в організації відбувається внаслідок об'єктивного взаємозв'язку між технологією і кількістю робочих місць, змістом

діяльності. Таким чином, модернізація виробництва або зміни характеру продукції чи послуг, породжують соціальні процеси, пов'язані зі зміною робочого місця, кваліфікації, встановленням нових структурних взаємозв'язків та відносин між працівниками. Технічні параметри організації визначають сукупність безпосередніх умов праці на робочих місцях (фізичні, санітарно-гігієнічні) і можливості їх покращення. Вони ж є базовим фактором, що визначає змістовну, інтелектуальну, творчу сторону професійної діяльності.

2.2. Економічні параметри організації характеризують його як суб'єкта господарської діяльності. До них належить: прибуток і рентабельність виробництва, економічні норми, продуктивність праці, якість і конкурентоспроможність продукції чи послуг, розмір заробітної плати, додаткових виплат, обсяг пільг і компенсацій. Від фактичних значень даних параметрів залежить створення умов, що забезпечують зростання задоволеності працівника матеріальними аспектами соціального середовища, можливості організації різних напрямків соціальної роботи з персоналом, їх масштаб.

2.3. Фінансові ресурси. Фінансування системи соціальної роботи, соціального обслуговування працівників спрямоване, перш за все, на досягнення соціальної справедливості і вирішення проблем впливу негативних ринкових ефектів на життєдіяльність працівників. Фінансування соціальної роботи є важливою складовою частиною соціальної, фінансової політики організації і включає процеси розподілу, перерозподілу і споживання грошових коштів при вирішенні соціальних проблем працівників. Фінансування в соціальній роботі передбачає реалізацію таких функцій, як розподільча, регулююча і контролююча. В межах розподільчої функції фінансування соціальної роботи проводиться за рахунок доходів організації чи організації. За рахунок регулюючої функції забезпечується надання соціальних послуг працівникам, які потрапили в скрутну життєву ситуацію або належать до соціально-вразливих груп і вирівнювання доступності цих послуг для різних категорій працівників; підвищується рівень соціального захисту, створюються рівні можливості для всього персоналу.

Контроль за умовами реалізації соціальної роботи, пред'явлення вимог до рівня кваліфікації працівників, що надають ті чи інші соціальні послуги на організації чи організації утворюють контролюючу функцію. Так, наприклад, керівництво організації інспектує діяльність з соціального обслуговування, що здійснюється

службою управління персоналом, щоб забезпечити відповідність наданих послуг стандартам безпеки і якості.

Соціальна робота, безумовно, знаходиться в прямій залежності від матеріальних засобів організації, політики власників організації, її здатності нести матеріальні витрати тощо. Фінанси і матеріальні ресурси – це складова частина соціальних інвестицій.

2.4. Соціальні параметри організації – основні характеристики (показники) соціальної підсистеми або параметри соціальної спільноти і соціальної інфраструктури організації [51].

Їх кількісні значення виступають в якості індикаторів стану організації як суб'єкта реалізації соціальної роботи з персоналом. Рівень трудової активності працівників залежить від інтенсивності та характеру дії соціальних параметрів. Склад соціальних параметрів різних підприємств та організацій неоднорідний з точки зору природи передумов успішної трудової діяльності.

Зокрема, фізичні та психічні здібності працівника визначають його загальну працездатність та ступінь потреби у соціальній роботі. Соціально визначені можливості включають підготовленість до конкретної діяльності та прагнення її виконувати.

Відповідно цим трьох передумов ефективного праці при аналізі соціальних факторів виробництва Бутиліна О.В. виділяє три групи соціальних параметрів і відповідні їм конкретні об'єкти управлінського впливу [5, с. 245].

Перша група факторів характеризує загальні трудові можливості працівників та їхню здатність продуктивно виконувати завдання в умовах конкретної організації і відома як фактори працездатності. До таких факторів відносяться: складність і обсяг важких або шкідливих робіт протягом робочого часу; наявність санітарно-побутових приміщень та їх сучасне обладнання; санітарно-гігієнічні та психофізіологічні умови праці; естетичне оформлення виробничих приміщень і робочих місць; застосування додаткових засобів підтримки працездатності протягом дня (кабінети психологічного розвантаження, виробнича гімнастика, функціональна музика тощо); рівень охорони праці й забезпечення безпечних умов роботи; доступність і якість медичного обслуговування; можливість повноцінного та збалансованого харчування;

організація лікувально-оздоровчих заходів; а також створення умов для занять фізичною культурою та спортом.

Ігнорування дії цієї групи факторів призводить до зниження продуктивності праці на 4–6%. У свою чергу, ефективне використання цих факторів дає змогу підвищити продуктивність приблизно на 2,5% на рік. Капітальні витрати на реалізацію заходів окупаються приблизно за рік.

До другої групи факторів належать професійні вміння, що включають знання, навички та компетенції, необхідні для продуктивної та якісної роботи. Підвищення освітнього рівня та кваліфікації персоналу дозволяє досягти щорічного приросту продуктивності праці в межах 1–3%.

Третя група факторів характеризує ставлення працівників до своєї роботи, що проявляється у прагненні виконувати її якісно та ефективно. У ній провідна роль належить культурі організації (синоніми: організаційна культура, корпоративна культура) – інтегральній характеристиці якості організації як соціальної спільноти.

Культура організації – найважливіша характеристика її соціальної спільноти полягає в стійких уявленнях її співробітників про призначення (місію) організації як соціального цілого, визнаних і реалізованих в поведінці більшістю співробітників цінностях, ідеалах, цілях, засобах їх досягнення, традиціях, нормах відносин між колегами, керівниками і виконавцями, з іншими організаціями, з постачальниками і споживачами. Саме культура організації задає вектор соціальної роботи в її роботі та безпосередньо залежать соціально - психологічний клімат, задоволеність працівників взаєминами у колективі, характер мотивів і сила мотивації їх трудових зусиль [36].

Організаційна культура – потужна підсистема в загальній системі управління персоналом, яка визначає індивідуальну і групову поведінку працівників.

До факторів даної групи належать також такі об'єктивні і суб'єктивні характеристики соціальної спільноти організації та трудової діяльності:

- «змістовність праці;
- наявність системи управління процесом інтеграції нових співробітників;
- надання підтримки молодим та малокваліфікованим працівникам з боку досвідчених колег через наставництво та кураторство;
- рівень згуртованості первинного трудового колективу;
- система пріоритетів і цінностей у трудовій діяльності;

- морально-психологічний клімат у підрозділах та в організації загалом;
- особливості взаємин між керівниками та підлеглими;
- характер взаємин між колегами;
- ступінь участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень.
- участь працівників в розподілі доходів організації чи організації» [40, с. 92].

Дія перерахованих соціальних факторів проявляється в таких об'єктивних показниках трудової поведінки працівників організації і їх ставлення до своєї роботи, як: виконання поставлених задач; дисциплінованість працівників, їхнє відповідальне ставлення до стану обладнання та робочих приміщень, прагнення економно використовувати сировину, матеріали й енергетичні ресурси, а також прагнення до підвищення професійних навичок і вдосконалення трудових процесів прямо впливають на ефективність роботи організації. Крім того, важливим показником стабільності колективу є рівень плинності кадрів.

2.5. Наукова і практична обґрунтованість змісту, форм, методів і технологій соціальної роботи. Особливе місце у переліку даних факторів, на нашу думку, займає саме технологічний аспект соціальної роботи [10]. Адже технологія соціальної роботи з персоналом – це визначена послідовність процедур і операцій, спрямованих на рішення соціальних проблем працівників організації з використанням сукупності методів, засобів і прийомів, обраних з урахуванням специфіки розв'язуваних проблем, соціальної категорії та психологічних особливостей персоналу, здійснюваних на основі єдиної теоретичної концепції, стратегії розвитку організації і її соціальної політики.

Традиційні технології соціальної роботи підрозділяються на загальні: соціальна діагностика, соціальна експертиза, соціальний прогноз, комунікативні навички, технології зв'язків з громадськістю, соціальне страхування, соціальна адаптація, соціальний консультування, соціальне забезпечення тощо та спеціальні (з окремими групами працівників): робота з працівниками, які мають багатодітні сім'ї та / або малолітніх дітей, літніми працівниками, з молодими співробітниками, з інвалідами тощо [25].

2.6. Кваліфікація суб'єктів соціальної роботи з персоналом. Уміння керівників і фахівців з управління персоналом враховувати тенденції і закономірності розвитку процесів соціальної сфери, що зумовлюють прагнення, інтереси і мотиви поведінки працівників чинять істотний вплив на ефективність

здійснюваних заходів, досягнення цілей, поставлених перед соціальною роботою з персоналом в конкретній організації [31].

Отже висновуємо, що соціальна робота з персоналом в організації у нашій країні лише розпочинає свій поступ, а відтак має постійно розвиватися та вдосконалюватися. Пріоритетом має стати зростання не лише кількості охоплених співробітників, але і розширення переліку та підвищення якості наданих соціальних послуг.

## **Висновки до розділу 2.**

Актуальні напрямки розвитку соціальної роботи в сучасних умовах України як соціальної держави представлені наступними особливостями: підвищенням гнучкості методів, форм, технологій та формуванням особистісного підходу до соціальної роботи з персоналом, спрямованого на вивчення відмінних рис і потреб працівників.

На розвиток соціальної роботи з персоналом організації чинять вплив певні зовнішні і внутрішні чинники. Специфіка об'єктів соціальної роботи вимагає застосування різних методів, способів і форм для оптимального досягнення поставлених цілей. Все це в останні роки об'єднано поняттям «технологій соціальної роботи».

Оскільки будь-які невдачі в результатах соціальної роботи пов'язані із порушенням соціального і психологічного комфорту персоналу організацій (конфлікти, психологічна напруга тощо) в її основі мають лежати побудовані на основі єдиної теоретичної концепції, скоординовані і вивірені програми з адекватним операційним забезпеченням, з налагодженою технікою впливу на соціальні процеси і явища, з надійними методиками діагностики і контролю за результатами втручання в життєву ситуацію працівника.

Використання технологій соціальної роботи з персоналом в даний час відрізняється поєднанням на практиці традиційних і інноваційних технологій. Класифікація традиційних технологій соціальної роботи з персоналом, запропонована нами, включає в себе загальні – які застосовуються до всіх категорій персоналу, і спеціальні технології, що передбачають діяльність щодо окремих груп працівників.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1 Обґрунтування потреби впровадження сучасних технологій соціальної підтримки**

Сучасні організації стають учасниками процесів стрімкої трансформації економіки праці: цифровізація, гнучкі форми зайнятості, глобалізація, демографічні зміни, зростання рівня стресу та невизначеності у працівників. У таких умовах традиційні моделі соціальної підтримки персоналу (наприклад, одноразові пільги, формальні програми корпоративної соціальної відповідальності) перестають ефективно реагувати на нові потреби. З точки зору управління персоналом, працівники очікують не тільки матеріальної винагороди, а й високого рівня соціального добробуту, включно з психоемоційною підтримкою, гнучкістю роботи, участю в організаційних процесах, відчуттям належності та значущості [50].

У звіті World Health Organization (WHO) зазначено, що організаційні умови можуть бути як захисним чинником, так і ризиком для психічного здоров'я працівників: тривале перевантаження, низька автономія, булінг чи психологічне насильство, нерегульовані трудові процеси – усе це сприяє зниженню продуктивності, підвищенню плинності кадрів та збільшенню витрат підприємства [62].

Це створює потребу в системному підході до соціальної роботи з персоналом, що враховує не лише матеріальну складову, але й комплексне супроводження працівників у їхньому трудовому житті.

У межах сучасного управління персоналом соціальна підтримка виступає не лише як епізодичний захід, а радше як системна технологія HR-управління, що інтегрує ресурси організації, людські взаємодії й організаційні політики. Технологія в цьому контексті означає впорядкований набір процедур, інструментів і методів, спрямованих на створення соціального середовища, яке сприяє залученню персоналу, покращенню добробуту, підвищенню продуктивності та зниженню ризиків соціального та психічного характеру.

Соціальна підтримка на роботі охоплює інтерперсональне надання

психологічних або матеріальних ресурсів працівнику іншими людьми в межах організації (наприклад, колегами, керівниками) або самим роботодавцем як організаційним суб'єктом.

Наукові дослідження показують [15; 59; 62 та ін.], що соціальна підтримка може безпосередньо впливати на задоволеність працею, зменшувати втому та запобігати вигоранню.

Так, наприклад, організаційно-поведінкові підходи вказують, що коли працівник відчуває підтримку з боку організації, виникає відчуття соціального обміну: «організація мені – я їй», що стимулює лояльність, залученість і готовність вкладати зусилля. Соціальна підтримка виступає як «ресурс», який працівник отримує і «повертає» в поведінці [62].

Згідно з теорією, запропонованою Райаном і Дечі, люди мають базові потреби – автономії, компетентності і приналежності і саме соціальна підтримка сприяє задоволенню останньої та створенню умов для розвитку компетентності й автономії. Це, своєю чергою, підвищує внутрішню мотивацію працівника.

Дослідження вказують, що коли організація створює соціальне середовище – клімат психологічної безпеки, де працівники відчувають, що їхнє психічне здоров'я захищено, це сприяє нижчій плинності, меншій кількості відпусток за станом здоров'я, кращій продуктивності. У такому кліматі соціальна підтримка виступає складовою організаційної політики.

У технологічному сенсі застосування соціальної підтримки в HR-управлінні має такі складові:

- «ідентифікація потреб і ризиків: на початку здійснюється діагностика соціально-психологічного стану працівників – рівень стресу, вигорання, соціальної ізоляції, потреби у підтримці;
- розробка програм ресурсного супроводу: наприклад, програми ментального здоров'я, кол-лінії, групи підтримки, цифрові сервіси;
- інтеграція у hr-процеси: політики добробуту, пільги, гнучкі форми роботи, тренінги керівників з управління ризиками соціального характеру;
- моніторинг і оцінка: визначені індикатори (залученість, рівень вигорання, плинність кадрів), що дозволяють вимірювати ефективність підтримки;

– коригування, адаптація: за результатами моніторингу вносять зміни до політики, програм, ресурсів» [60, с. 494].

Для українських організацій, зокрема в умовах військових дій, соціальна підтримка набуває особливого значення: працівники можуть бути внутрішньо переміщеними особами, зазнавати травму, працювати в стресових умовах або віддалено. Інтеграція соціальної підтримки у HR-технологію дозволяє не лише підтримувати персонал, але й зміцнити кадровий потенціал, зберегти залученість, знизити плинність, що є критично важливим. Базуючись на теоретичних моделях, організації мають створювати структури ресурсної підтримки як невід’ємну частину кадрової політики [1].

Імплементація технології соціальної підтримки впливає на ключові HR-метрики: задоволеність працею, лояльність, залученість, продуктивність, зниження вигорання і стресу, зменшення плинності кадрів. Працівники, які відчувають підтримку, мають вищий рівень адаптації до змін, кращу продуктивність, нижчу ймовірність залишити організацію. З практичної точки зору, HR-менеджер, враховуючи теоретичні підходи, може розробити системну політику соціальної підтримки, що інтегрована у кадрову стратегію організації.

Таким чином, соціальна підтримка розглядається як технологія HR-управління, яка дозволяє організації трансформувати людські ресурси з пасивної сторони (отримання винагороди) у активну ресурсну систему – систему взаємодії, підтримки, розвитку. Теоретичні підходи – JD-R, SET, Basic Needs Theory, PSC, надають підґрунтя для формування системних рішень у HR-сфері. У контексті українських організацій ця технологія має особливе значення, дозволяючи адаптуватися до складних зовнішніх умов, підтримувати персонал і забезпечувати стійкість організації [61].

Отож, соціальна підтримка персоналу в сучасній організації може бути розглянута як технологія управління людськими ресурсами, що інтегрує елементи:

- діагностики соціально-психологічних потреб працівників;
- профілактики ризиків (емайоційного вигорання, конфліктів, втрати залученості);
- інтервенцій (тренінги, менторинг, EAP – Employee Assistance Programs);
- цифрових платформ взаємодії та підтримки;

– оцінки ефективності та контролю.

У межах цієї моделі соціальна робота з персоналом реалізує принципи комплексності, адресності та системності. Згідно з законом України Закон України «Про соціальні послуги», соціальні послуги надаються на принципах індивідуального підходу, добровільності, комплексності, доступності [18].

Відтак, організація-роботодавець, впроваджуючи технології соціальної підтримки, повинна враховувати не лише нормативну основу, але й організаційно-управлінські компоненти.

Під «сучасними технологіями соціальної підтримки» слід розуміти комплекс інструментів і методик, що відповідають викликам сучасного ринку праці і охоплюють цифрові, організаційні та людські ресурси. До таких технологій належать:

- «цифрові платформи/мобільні застосунки для соціальної комунікації, зворотного зв'язку, надання соціальних пільг та сервісів;
- електронні сервіси ментального здоров'я (онлайн-консультування, телепсихологія, автоматизовані системи самодіагностики);
- програми корпоративного добробуту (well-being), що включають фізичне, емоційне й фінансове благополуччя працівника;
- гнучкі моделі зайнятості та роботи (дистанційна, гібридна, «розумні» графіки) із вбудованими механізмами соціальної підтримки та інтеграції;
- тренінги для керівників з розвитку навичок управління психосоціальними ризиками (наприклад, за рекомендаціями WHO: manager training) РМС» [17].

Наприклад, у рекомендаціях WHO підкреслено: «Менеджери повинні мати відповідні знання, ставлення та навички, щоб вчасно реагувати на психосоціальні ризики» [62, с. 54]

Таким чином, технології соціальної підтримки – це не лише набір заходів, але інфраструктура, що дозволяє ефективно інтегрувати соціальну роботу у HR-систему організації.

Як показано в дослідженнях, організації, що створюють умови підтримки працівників (фізичної, психологічної, соціальної), мають вищий рівень залученості персоналу, що в свою чергу веде до зростання продуктивності та зниження плинності. Наприклад, WHO/ILO наголошують, що перебування

працівника в здоровому середовищі праці – фактор захисту психічного здоров'я і конкурентоспроможності.

Робочі місця із високим рівнем стресу, низькою автономією, конфліктами або відчуттям несправедливості генерують психосоціальні ризики – емоційне вигорання, високий рівень відпусток за хворобами, знижена продуктивність. Профілактика через сучасні технології соціальної підтримки дозволяє знизити такі витрати. WHO рекомендує саме організаційні інтервенції (наприклад, зміна дизайну роботи, підтримка з боку менеджера) як пріоритетні.

В Україні діють законодавчі вимоги щодо надання соціальних послуг та обслуговування працівників в умовах складних життєвих обставин. Закон «Про соціальні послуги» встановлює принципи доступності, індивідуального підходу та комплексності.

Крім того, сучасний працівник все більше орієнтується на роботодавця, що демонструє соціальну відповідальність: компанія-роботодавець із програмами добробуту персоналу стає більш привабливою для конкурентного ринку праці.

Забезпечення роботи в умовах дистанційної чи гібридної зайнятості ставить нові виклики: соціальна ізоляція, слабка комунікація, зниження відчуття належності. Сучасні технології дозволяють підтримати соціальну взаємодію, інтеграцію, та зменшити негативні наслідки дистанційної роботи.

Впровадження сучасних технологій соціальної підтримки дає низку переваг:

- «покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- зростання рівня задоволеності працею та лояльності персоналу;
- зменшення плинності кадрів і пов'язаних із цим витрат на рекрутинг та адаптацію нових працівників;
- підвищення продуктивності та ефективності роботи;
- зміцнення позитивного іміджу роботодавця та привабливості для нових талантів;
- відповідність до законодавчих вимог та міжнародних стандартів з питань соціального захисту працівників» [50, с. 123].

Однак необхідно враховувати і обмеження:

- «технології соціальної підтримки вимагають ресурсів (людських, фінансових, технічних);

- важлива готовність керівництва та персоналу до змін без культури відкритості та підтримки ініціатив такі технології можуть не дати ефекту;
- потребує моніторингу й оцінки результатів – відсутність чіткого вимірювання ефективності може призвести до невиправданих витрат;
- можливі технічні чи організаційні бар'єри (незахищеність даних, опір дистанційним формам роботи, нерівність доступу до цифрових сервісів) [там само].

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що впровадження сучасних технологій соціальної підтримки персоналу є не просто корисним, а необхідним кроком для сучасної організації. Це обумовлено внутрішніми й зовнішніми викликами, нормативно-правовими вимогами, міжнародними рекомендаціями та очікуваннями працівників. Сучасна технологія соціальної підтримки забезпечує інтеграцію соціального супроводу у систему HR-управління, дозволяє реалізувати стратегічні цілі організації: підвищення продуктивності, збереження потенціалу, утримання талантів та побудова соціально відповідального бренду роботодавця.

### **3.2. Розробка комплексної програми розвитку соціальної роботи з персоналом в умовах війни**

В умовах воєнного стану, коли зовнішні загрози безпосередньо впливають на фізичну і психологічну безпеку працівників, особливої актуальності набуває впровадження комплексної програми розвитку соціальної роботи з персоналом. Така програма повинна забезпечити системну, адресну та профілактично спрямовану підтримку працівників, сприяти збереженню їх працездатності, соціальної стабільності та мотиваційної активності, а також підвищувати стійкість організації до викликів воєнного часу.

Запропонована програма соціальної підтримки спрямована на створення в організації безпечного, підтримувального середовища, де працівник отримує не лише матеріальні гарантії, але й комплекс психологічної, інформаційної, правової та організаційної допомоги. Вона передбачає систематичне вивчення соціальних потреб персоналу, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для взаємодії та підтримки, навчання керівників умінням управління психосоціальними ризиками, а також формування умов для

адаптації особливо вразливих категорій працівників, зокрема внутрішньо переміщених осіб, мобілізованих і демобілізованих спеціалістів та працівників, які пережили втрати.

Організація має забезпечити доступність консультаційної допомоги психологічного і правового характеру, використання цифрових сервісів та корпоративних платформ, які дозволяють оперативно виявляти проблеми та реагувати на них з дотриманням принципів конфіденційності. Важливим елементом програми є розвиток гнучких підходів до зайнятості, що враховують вимушені зміни місця проживання, сімейні обставини та стан здоров'я працівників, а також підтримка професійного розвитку й уникнення професійного вигорання [5, с. 245]

Реалізація програми передбачає створення організаційних умов для підтримки психологічного добробуту через проведення профілактичних заходів, групової та індивідуальної роботи з персоналом, упровадження корпоративних практик згуртованості й взаємодопомоги, розвиток культури відкритості та довіри між керівниками і підлеглими. У межах програми важливо передбачити механізми співпраці з державними структурами, закладами охорони здоров'я, професійними психологами та громадськими організаціями, які здійснюють підтримку постраждалих від війни.

Очікуваними результатами впровадження запропонованої програми є зниження рівня стресу серед працівників, збереження кадрового потенціалу, зменшення плинності кадрів, підвищення мотивації та залученості, формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, мінімізація втрат робочого часу через психоемоційні проблеми та підвищення загальної ефективності діяльності організації. Важливою складовою програми виступає оцінювання її ефективності на основі аналізу як кількісних, так і якісних показників, що забезпечить можливість коригування заходів залежно від динаміки зовнішніх і внутрішніх умов середовища.

Комплексна програма розвитку соціальної роботи з персоналом в умовах війни створює передумови для стійкого функціонування організації, зміцнює її кадровий потенціал, підвищує довіру працівників до роботодавця та сприяє збереженню людського ресурсу як ключової складової економічної та соціальної безпеки підприємства. Завдяки послідовному, науково

обґрунтованому та інституціонально забезпеченому підходу соціальна робота стає дієвим механізмом адаптації організації до реалій воєнного часу та формування основ для її післявоєнного відновлення і розвитку.

Умови війни характеризуються нестабільністю соціально-економічного середовища, непередбачуваністю зовнішніх факторів, обмеженістю ресурсів і високим рівнем стресу серед працівників. Тому управління ризиками є обов'язковою складовою процесу впровадження програми, оскільки дозволяє завчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх наслідки та розробляти превентивні заходи реагування.

Серед основних організаційних ризиків слід виділити можливу відсутність належної управлінської підтримки, недостатню координацію між структурними підрозділами, низьку залученість керівників середньої ланки до реалізації заходів соціальної роботи. Такі ризики можуть зумовити формальне виконання програми без досягнення реальних результатів. Зменшення впливу цього ризику можливе через запровадження системи персональної відповідальності керівників за соціальний добробут працівників, створення міжвідомчих груп взаємодії та регулярний моніторинг виконання завдань.

Фінансові ризики полягають у недостатньому фінансуванні програми через скорочення бюджетів підприємств у воєнний час, зміни у податковій політиці або зниження доходів організації. Для мінімізації цього ризику доцільно передбачати альтернативні джерела фінансування: партнерство з міжнародними організаціями, грантові програми, державні ініціативи підтримки соціальних проєктів, а також використання цифрових, маловитратних технологій комунікації та дистанційної роботи.

Психологічні ризики стосуються високого рівня емоційного виснаження персоналу, посттравматичних станів, страху за власне життя і майбутнє. Ці чинники можуть спричиняти низьку мотивацію до участі у соціальних програмах, агресивну поведінку, міжособистісні конфлікти. В умовах війни такі ризики є системними, тому необхідно забезпечити професійну психологічну підтримку, впровадити програми емоційного розвантаження, тренінги стресостійкості та розвинути корпоративну культуру взаємопідтримки.

Соціальні ризики можуть проявлятися у нерівності доступу до соціальної підтримки між різними категоріями працівників, наприклад, між тими, хто

працює дистанційно, і тими, хто залучений до безпосередньої діяльності на місці. Це створює ризик виникнення почуття несправедливості та соціальної напруги у колективі. Для запобігання цьому необхідно забезпечити прозорі критерії надання допомоги, чіткі процедури звернення та комунікації, а також інформування всіх працівників про доступні сервіси.

Кадрові ризики полягають у можливій втраті ключових фахівців через мобілізацію, евакуацію або неможливість виконання обов'язків у небезпечних регіонах. Для їх зниження доцільно застосовувати політику кадрового резерву, гнучких графіків, внутрішнього суміщення посад, дистанційного залучення працівників, а також навчання молодих спеціалістів, які можуть тимчасово заміщати відсутніх.

Технічні ризики виникають у процесі впровадження цифрових платформ соціальної підтримки: недостатня захищеність персональних даних, низький рівень цифрової грамотності працівників, технічні збої. Для їх мінімізації слід використовувати сертифіковані програмні рішення, проводити навчання користувачів, забезпечити багаторівневу автентифікацію та конфіденційність обробки інформації.

Правові ризики пов'язані з недотриманням норм законодавства під час надання соціальних послуг, обробки персональних даних або укладення договорів з партнерами. Їх зниження можливе через постійний юридичний супровід програми, регулярне оновлення політик і процедур відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону «Про соціальні послуги» та Закону «Про захист персональних даних».

Ризики зовнішнього середовища включають безпосередні наслідки воєнних дій – руйнування інфраструктури, порушення логістики, перебої зв'язку, відключення електроенергії, що можуть ускладнювати реалізацію соціальних заходів. Зниження цього ризику можливе шляхом створення резервних каналів комунікації, впровадження автономних цифрових рішень, формування кризових планів реагування та співпраці з місцевими органами влади й гуманітарними структурами.

Отже, система ризиків при реалізації програми розвитку соціальної роботи з персоналом у воєнних умовах є багатовимірною та взаємопов'язаною. Її ефективне управління потребує комплексного підходу, що включає

регулярний моніторинг, прогнозування, адаптацію заходів до зміни обставин, а також залучення фахівців із соціальної роботи, психології, безпеки та права.

Як бачимо, успішна реалізація програми можлива лише за умови створення культури управління ризиками, яка базується на проактивності, комунікаційній відкритості та спільній відповідальності керівництва і працівників.

**Таблиця 3.1**

**Матриця ризиків упровадження програми соціальної підтримки персоналу в умовах війни**

№	Категорія ризику	Сутність ризику	Ймовірність (У)	Вплив (Вп)	Рівень ризику	Стратегії мінімізації
1	Організаційний	Формальне ставлення керівників до програми, слабка координація	С	В	В	Розподіл відповідальності, регулярний контроль, робочі групи
2	Фінансовий	Недостатність ресурсів через кризові умови війни	В	В	В	Пошук грантів та партнерів, оптимізація витрат, цифровізація процесів
3	Психологічний	Виснаження персоналу, низька мотивація	В	В	В	Психологічні консультації, тренінги стресостійкості, підтримувальні заходи
4	Соціальний	Нерівність доступу до соціальної підтримки різних груп працівників	С	С	С	Прозорі критерії доступу, чітка комунікація, індивідуальний супровід
5	Кадровий	Втрата ключових працівників через мобілізацію, релокацію	В	В	В	Кадровий резерв, гнучкі форми зайнятості, дистанційне залучення
6	Технічний	Збої цифрових сервісів, проблеми з кібербезпекою	С	В	В	Сертифіковані рішення, навчання користувачів, захист даних
7	Правовий	Порушення соціального й трудового законодавства	Н	В	С	Юридичний супровід програми, оновлення політик
8	Зовнішнє середовище	Вплив бойових дій: перебої зв'язку, недоступність сервісів	В	В	В	Резервні канали комунікації, план безперервності діяльності
9	Репутаційний	Негативне сприйняття працівниками або громадськістю	С	С	С	Комунікаційна прозорість, опитування, залученість
10	Комунікаційний	Низька обізнаність працівників про програму	В	С	В	Активна інформаційна кампанія, регулярні оголошення

Аналіз показує, що найбільшу загрозу становлять фінансові, психологічні, кадрові та зовнішні ризики. Тому вони потребують першочергової уваги

керівництва та системного моніторингу протягом усього періоду реалізації програми.

Матриця ризиків впровадження програми розвитку соціальної роботи з персоналом в умовах війни дозволила виявити найбільш критичні загрози для реалізації запланованих заходів. Зокрема, до групи ризиків високого рівня належать фінансові, психологічні, кадрові та ризики зовнішнього середовища. Вони мають як високу ймовірність виникнення, так і суттєвий негативний вплив на результати програми, що потребує пріоритетного застосування інструментів контролю і превентивних заходів.

Фінансова нестабільність, обмеженість ресурсів і необхідність скорочення витрат у воєнний період можуть призвести до зменшення масштабів або призупинення реалізації програми. Високий рівень емоційного напруження серед персоналу, пов'язаний із воєнними подіями, підвищує ризики дезадаптації, професійного вигорання та зниження мотивації до участі у соціальних заходах. Кадровий ризик проявляється у можливій втраті кваліфікованих працівників через мобілізацію, евакуацію або погіршення умов життя. Значний вплив на організацію можуть мати і зовнішні ризики: перебої з електропостачанням, зв'язком, прямі загрози безпеці, що роблять певні заплановані заходи технічно неможливими.

Ризики середнього рівня, такі як організаційні, соціальні, технічні та репутаційні, характеризуються високим потенціалом для управління в межах внутрішніх можливостей організації. Вони здебільшого пов'язані з якістю менеджменту, комунікаційними проблемами, недостатньою цифровою грамотністю чи недовірою з боку працівників. Успішне подолання цих ризиків можливе завдяки системній комунікації, підвищенню відповідальності керівників підрозділів, прозорості підтримки та зміцненню корпоративної культури.

Найменш загрозливими визначено правові ризики, однак їх не можна ігнорувати, оскільки невиконання вимог законодавства щодо захисту персональних даних або надання соціальних послуг може спричинити штрафні санкції або правові конфлікти. Своєчасна правова експертиза та актуалізація внутрішніх документів є дієвим інструментом мінімізації таких ризиків.

Загалом результати аналізу підтверджують, що управління ризиками має бути невід'ємною складовою реалізації програми соціальної підтримки. Найважливішими напрямками реагування визначено забезпечення стійкого фінансування, системної психологічної допомоги працівникам, збереження кадрового потенціалу, розробку резервних сценаріїв безперервності діяльності, а також підтримку ефективних комунікацій і посилення управлінської взаємодії.

Таким чином, матриця ризиків виступає важливим управлінським інструментом, що дозволяє оптимізувати програму соціальної підтримки персоналу, підвищити її ефективність та адаптивність в умовах воєнних викликів. Вона забезпечує прийняття рішень на основі превентивного підходу та сприяє досягненню стійкого функціонування організації в умовах високої невизначеності.

Практичне значення запропонованої матриці полягає в тому, що вона є ефективним інструментом управління, який дозволяє організації системно і завчасно реагувати на потенційні загрози, що перешкоджають досягненню запланованих результатів у сфері соціальної підтримки працівників. Матриця сприяє підвищенню якості прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує всебічний аналіз ризиків за критеріями ймовірності та сили їхнього впливу на діяльність організації.

Її використання уможлиблює:

- забезпечення проактивного підходу до управління соціальними процесами, передбачити проблеми ще до того, як вони вплинуть на добробут персоналу та продуктивність діяльності;
- оптимальний розподіл ресурсів та їх спрямування, насамперед, на мінімізацію ризиків високого рівня, що особливо важливо в умовах ресурсних обмежень і невизначеності воєнного часу;
- підвищення ефективності комунікацій між керівниками, чітко визначивши відповідальних осіб за профілактику та реагування на ризики;
- покращення психологічної та соціальної безпеки працівників, оскільки своєчасне реагування на стресові та кризові ситуації дозволяє зменшити травматичні наслідки війни;

– забезпечення безперервності реалізації програми і роботи організації загалом, завдяки створенню резервних рішень на випадок впливу зовнішніх або внутрішніх загроз;

– підвищення гнучкості та адаптивності управлінської системи, що сприяє стійкості організації в умовах постійної зміни середовища.

Крім того, матриця ризиків може бути інтегрована у систему стратегічного управління персоналом та соціальної роботи, слугуючи основою для формування планів реагування, кризових протоколів, процедур моніторингу, а також критерієм оцінювання ефективності реалізованих заходів. Таким чином, її застосування не обмежується одноразовим аналізом – матриця повинна регулярно оновлюватися відповідно до динаміки ситуації та результатів соціальної роботи.

Отже, запропонована матриця ризиків має значимий практичний характер і є важливою складовою забезпечення успішного впровадження програми підтримки персоналу. Вона підсилює соціальну відповідальність роботодавця, сприяє збереженню кадрового потенціалу, зміцнює довіру працівників та забезпечує конкурентоспроможність організації у складних умовах воєнного часу.

### **Висновок до розділу 3**

У розділі обґрунтовано необхідність удосконалення соціальної роботи з персоналом в умовах війни. Розроблено комплексну програму соціальної підтримки, спрямовану на збереження психологічного добробуту, працездатності та мотивації працівників.

Визначено основні ризики впровадження програми – фінансові, психологічні, кадрові та зовнішні і запропоновано шляхи їх мінімізації. Запровадження системи управління ризиками забезпечує стійке функціонування організації, підвищує її адаптивність і сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату.

Отже, ефективна соціальна робота з персоналом є важливою умовою збереження кадрового потенціалу та підвищення стійкості організації у кризових умовах.

## ВИСНОВОК

Проведене дослідження засвідчило, що соціальна робота з персоналом є невід'ємним компонентом сучасної системи управління організацією, адже саме вона забезпечує баланс між економічними інтересами підприємства та соціальними потребами його працівників. В умовах динамічних трансформацій, що відбуваються на ринку праці, загострення конкуренції та соціальної нестабільності, ефективність організації дедалі більше визначається рівнем розвитку її людського потенціалу, соціальної відповідальності та здатності до підтримки працівників у кризових ситуаціях.

У процесі дослідження з'ясовано, що соціальна робота з персоналом спрямована не лише на вирішення поточних соціально-побутових проблем працівників, а й на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, створення умов для професійного і особистісного розвитку, зміцнення корпоративної культури, підвищення рівня лояльності та довіри до організації. Вона виступає важливим чинником формування соціального капіталу колективу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, стабільність кадрового складу та інноваційність управлінських рішень.

У ході аналізу теоретичних аспектів доведено, що соціальна робота з персоналом ґрунтується на принципах гуманізму, партнерства, справедливості, соціальної рівності та відповідальності. Вона передбачає інтеграцію соціальної політики держави у внутрішньоорганізаційні процеси, що сприяє узгодженню інтересів роботодавця й працівників. Виявлено, що чітке визначення соціальних гарантій, системи підтримки та програм розвитку персоналу суттєво підвищує рівень мотивації і продуктивності праці, сприяє зниженню конфліктності та плинності кадрів.

Дослідження методичних засад соціальної роботи дало змогу окреслити комплекс факторів, які впливають на її ефективність: соціально-економічні умови, корпоративна політика, стиль управління, психологічний клімат у колективі, професійна підготовка фахівців соціальної сфери, а також рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

У третьому розділі обґрунтовано необхідність запровадження сучасних технологій соціальної підтримки працівників, зокрема програм психологічного консультування, кризового менеджменту, корпоративного волонтерства, систем гнучкого соціального захисту та нематеріального стимулювання. Запропонована комплексна програма розвитку соціальної роботи з персоналом орієнтована на підвищення рівня добробуту працівників, оптимізацію міжособистісних взаємин, розвиток емоційної стійкості та формування стійкої мотивації до праці навіть у складних соціально-економічних умовах.

Особливої ваги соціальна робота набуває в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки, коли організації стикаються з викликами нестачі кадрів, підвищення рівня стресу, професійного вигорання, втрати житла чи соціальних зв'язків працівників. У таких умовах соціальна робота стає не лише механізмом підтримки персоналу, а й інструментом збереження трудового потенціалу, зміцнення єдності колективу, відновлення довіри та забезпечення стабільності функціонування організації.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективна соціальна робота з персоналом є стратегічним ресурсом розвитку організації. Вона забезпечує реалізацію соціально орієнтованої політики управління, сприяє підвищенню якості трудового життя, гармонізації соціально-трудоких відносин та формує умови для сталого розвитку як організації, так і суспільства загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблов А. Ф. Деякі політико-ідеологічні проблеми трансформації українського суспільства в сучасних умовах. Вісник Одеського національного університету. Том 16. Випуск 10. 2011. С. 711-718.
2. Андрущенко В.П., Бех В.П., Козубовська І.В., Лукашевич М.П. Соціальна робота: Короткий енциклопедичний словник/ В.П.Андрущенко, В.П. Бех, І.В. Козубовська, М.П. Лукашевич К.: ДЦССМ, 2002. 536 с.
3. Бакуліна О.С., Тернопільська В.І. Актуальність питання соціальної політики в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1(24). С. 191-194.
4. Бех В.П. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. Серія № 11. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління: Зб. наукових праць. К.: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2005. Випуск 3. С. 12 – 135.
5. Бутиліна О.В. Управління людськими ресурсами як напрямок в управлінському консультуванні. *Бочаровські читання: матеріали наук.-практ. конф.* [з міжнар. участю], присвяч. пам'яті проф. С.П. Бочарової (м. Харків, 18 березня 2016 р.). МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2016. С. 244 – 246.
6. Василенко О. П. Менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / О. П. Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. Умань : Видавець Сочинський, 2010. 176 с.
7. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера. Навч. пос. для студ. екон. вузів. К.: «Кондор», 2002. 518 с.
8. Гошовська В., Пашко Л. Реформування Української держави як виклик сьогодення. *Вісник НАДУ*. 2011. № 1. С. 14 – 22.
9. Гребя Р. В. **Нормативно-правове забезпечення реформування системи соціальних послуг в Україні. URL: [www.kbuapa.kharkov.ua](http://www.kbuapa.kharkov.ua)**
10. Грищенко І. М. Удосконалення управління шляхом керування змінами. Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління: Матеріали наук.-практ. конф., Київ, 12 квіт. 2013 р. : у 2 ч. / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової К.: Видавн.- поліграф. центр Акад.

муніцип. упр., 2013. Ч. 2. 436 с.

11. Гуменюк О.Є. Психологія Я-концепції: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2002. 186 с.

12. Даймонд Дж. Чому одні суспільства занепадають, а інші успішно розвиваються. Пер. з англ. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2019. 688 с.

13. Державне управління і менеджмент: навч. посібник / за ред. Одінцової Г.С. Харків : Вид-во ХарПІ УАДУ «Магістр», 2002. 492 с.

14. Дегтяр О. А. Державне регулювання розвитку соціальної сфери: концептуальні засади та практика: монографія. Харків: С.А.М., 2014. 508 с.

15. Довгань Л. Є., Каранай Ю. В., Сімченко Н. О. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації: Монографія. К.: Центр учбової літератури, 2009. 320 с.

16. Дунаєва Л. М. Влада і самоврядування: еволюція діалогу / Одеськ. нац. ун-т. Одеса : Поліграф, 2009. 356 с.

17. Закон України «Про соціальні послуги» (редакція 26.03.2025 № 4332-IX) : Закон України від 26.03.2025 № 4332-IX «Про внесення змін до Закону України «Про соціальні послуги» щодо удосконалення порядку надання соціальних послуг» // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4332-20> (дата звернення: 05.11.2025)

18. Закон України «Про соціальні послуги» : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19> (дата звернення: 05.11.2025)

19. Закон України «Про захист персональних даних» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

20. Ігнат'єва І.А., Гарафонова, О.І. Корпоративне управління: підручник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.

21. Історія та теорія соціальної політики України: Навч. посібн. / А.О.Ярошенко, Т. В. Семигіна, Н.В. Сухицька. За ред. А.О. Ярошенко. К., НПУ імені М.П. Драгоманова, 2018. 289 с.

22. Кирилюк О. С. Соціумні девіації – концептуалізація проблеми. НПУ ім. М.Драгоманова. 2017 вип. 116. С. 194-198.

23. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень. Курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.

24. Лєскова Л.Ф. Особливості управління персоналом організації соціальної сфери. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки.* Чернігів: ЧНПУ, 2012. Текст. Т. 2. Вип. 104. С. 187 – 191.

25. Лопушняк Г. С. Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку України: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 372 с.

26. Лотоцька М.Р. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією. Курс лекцій для студентів економічних спеціальностей «Менеджмент організації» денної форми навчання. Івано-Франківськ, 2013. 278 с.

27. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Менеджмент соціальної роботи: теорія і практика: Навч. посіб. К.: Каравела, 2007. 296 с.

28. Мак Кензі Б. До питання проведення ефективної практичної соціальної роботи в Україні: існуючі проблеми освіти в галузі соціальної роботи. Реформування соціальних служб в Україні: сучасний стан та перспективи: Збірник статей за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції( м. Львів, 5 – 7 червня 2002), Львів, 2003. С. 10 – 20.

29. Менеджмент соціальної роботи. Підручник / автори-упорядники Надвична Т. Л., Надвичний С.А. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр «Університетська думка ЗУНУ», 2023. 225 с.

30. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/>

31. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.

32. Надвична Т. Л. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації Психологія і суспільство. 2011. № 1. С. 114 – 122.

33. Надвична Т. Л. Технології здійснення ефективної соціальної роботи. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер. Психологічні науки.* 2013. Вип. 3. С. 125 – 138.

34. Надвична Т. Л. Управління соціальною роботою. *Соціологічний словник.* Львів: Новий світ. Видавництво. 2011. С. 78

35. Національний інститут соціальних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika>

36. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи

управлінська поведінка? *Політ. менеджмент*. 2005. № 5 (14). С. 103–113.

37. Нижник Н.Р., Пашко Л.А., Олуйко В.М., Кіндзерський С.А. Ділове спілкування у сфері державного управління: Монографія. Хмельницький, 2005. 195 с.

38. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568 с.

39. Осовська Г.В. Основи менеджменту. навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Житомир: ЖДТУ, 2005. 232 с.

40. Пашко Л. Володіння мистецтвом менеджменту людськими ресурсами як основа управлінської культури в державному управлінні. *Вісн. НАДУ*. 2003. № 4. С. 90–95.

41. Пашко Л. До проблеми активізації людини адміністративної у сфері державного управління. *Командор*. 2005. № 1. С. 33–37.

42. Пашко Л.А. Моніторинг мотиваційної складової оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління. Моніторинг законодавства України: аналіз, проблеми, перспективи: Монографія. Чернівці: Технодрук, 2010. С. 46-69.

43. Плахтій Т. Динамічні мережеві структури без керівного ядра URL: <http://politiko.ua/blogpost32113>

44. Попова С.М., Попова Л.М. Особливості надання соціальних послуг в Україні. *Європейські перспективи* № 10, 2014. С. 29-36.

45. Приходько В. В. Теорія організації: навч. Посібник. Дніпро : НГУ, 2011. 234 с.

46. Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави: Указ Президента України від 8 листоп. 2019 р. № 837/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8372019-30389>.

47. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток: Монографія. За заг. ред. Толстоухова А.В., Нижник Н.Р., Гончарук Н.Т. Д.: Монолит, 2010. С. 278 – 297.

48. Робота з персоналом організацій: навч. посіб. за ред. І.П. Рущенко. Х.: Видавництво «Форт», 2013. 460 с.

49. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. К.: АртЕк, 2001. 392 с.

50. Сучасні концепції управління організаціями: навч. посібник для здобувув. Ступеня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» /Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, М. В. Шкробот; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
51. Теорія управління: навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.
52. Туленков М. В. Організаційна взаємодія в системах соціального управління (соціологічний аналіз): Монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2005. 222 с.
53. Туленков М. В. Організаційна впорядкованість систем соціального управління (модель соціологічного аналізу). К.: ІПК ДСЗУ, 2006. 102 с.
54. Фурман А.В., Підгурська М.В. Історія соціальної роботи: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 174 с.
55. Халапсис А. В. Культурная стратегия Украины в цивилизационном контексте. Грані. Науково-теоретичний і громадськополітичний альманах. 2008. №3 (59). С. 72-74.
56. Цветков В.В. Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика: Монографія. К.: ТОВ “Вид-во “Юридична думка”, 2007. 336 с.
57. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. К. : Знання, 2010. 452 с.
58. Baker R. A conceptual Glossary of Social Work. Academic Press, 2004. 215 p.
59. Department of Health and Human Services. The Surgeon General’s Framework for Workplace Mental Health & Well-Being. 2022.
60. Hogon R., Curphy G. & Hogan J. What we Know about Leadership. Effectiveness and Personality. *American Psychologist*. 1994. V. 49. N 6. P. 493 – 504.
61. Kaplan R.S., Norton D.P.: Die strategiefokusierte Organisation: Fhren mit der Balanced Scorecard. Stuttgart 2001.
62. World Health Organization. Guidelines on mental health at work. Geneva: WHO; 2022.

