**РОЗДІЛ І**

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

**1.1. Поняття та специфіка управління персоналом у соціальних закладах**

Управління людськими ресурсами є ключовим чинником успішності будь-якої організації. Зі постійною конкуренцією та динамічно мінливим ринком праці, ефективне керування робочою силою набуває все більшого значення. Організації аналізують, як впоратися з цими викликами та вдосконалити управління персоналом. Сучасні рішення пропонують інноваційні програмні засоби для управління персоналом, які дозволяють оптимізувати кадрові процеси, підвищити продуктивність та ефективно адаптуватися до швидкоплинних змін. Завдяки новітнім інструментам і технологіям організації мають змогу вивести свої практики управління на якісно новий рівень [5, с.24].

Управління персоналом, або HR (управління людськими ресурсами, human resources), має важливе значення для зростання та розвитку бізнесу, причому стратегічне управління людськими ресурсами стає все більш важливим. Це не лише реагування на поточні потреби, але й передбачення майбутніх проблем і можливостей. Це вимагає активного розвитку людського капіталу для досягнення конкурентної переваги шляхом тісного узгодження практики управління персоналом із бізнес-цілями [8, с.39].

Важливими є різні аспекти управління персоналом, такі як набір і відбір для пошуку потрібних людей, навчання та розвиток або підвищення компетенцій, оцінка ефективності для розуміння та структури винагороди, а також утримання талантів для створення вмотивованого робочого середовища [12, с.72].

Управління персоналом охоплює низку завдань і цілей як стратегічного, так і оперативного характеру. На операційному рівні управління робочою силою включає такі завдання, як найм і відбір, навчання та розвиток, оцінка ефективності, управління компенсацією та утримання талантів. Ці завдання зосереджені на створенні компетентної та мотивованої робочої сили, яка сприяє досягненню цілей організації [34, с.372].

Управління персоналом є поширеним соціально-економічним явищем. Це складний, багатофункціональний і багатогранний процес. Огляд наукової літератури демонструє різноманітність тлумачень поняття «управління персоналом». У працях економістів представлено безліч визначень цього терміну, деякі з яких наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «управління персоналом» в працях відомих вчених

|  |  |
| --- | --- |
| *Вчений* | *Його визначення терміну «управління персоналом»* |
| Бикова А. Л [7] | Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури |
| Козенков Д. Є. [36] | Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов’язаних цілей: − підвищення ефективності діяльності підприємства; − підвищення якості трудового життя персоналу |
| Кравченко О.Б. [40] | Управління персоналом − це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами |
| Погорєлова Т.О. [65] | Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком |
| Продовження табл.1.1 | |
|  | підприємства |
| Христенк O. [73] | Управління персоналом − це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей |
| Шершень О. [79] | Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції |

У цих визначеннях існує багато відмінностей, і вони належать до самих різних аспектів управління персоналом. У загальному вигляді, управління персоналом, можна розглядати, як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку. Основна суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу підприємства. Поєднання досвіду вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати головну мету управління персоналом − максимально створити, розвинути та використати персонал підприємства та його потенціал [22, с.30].

Стратегічно управління людськими ресурсами виходить за рамки оперативних завдань. Це включає планування майбутніх потреб у робочій силі, передбачення змін на ринку праці та розвиток талантів для збереження конкурентної переваги. Це вимагає тісного узгодження практики управління персоналом із головними бізнес-стратегіями.

Управління людськими ресурсами переслідує кілька цілей. Приклади включають зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності на одного працівника, підвищення залученості працівників, скорочення часу виконання процесів найму та покращення якості нових наймів. Ці цілі допомагають організаціям досягти свого стратегічного бачення та отримати довгострокову конкурентну перевагу [46, с.142].

У соціальних закладах управління персоналом має свої особливості, які обумовлені специфікою діяльності цих установ. Це відображено на рисунку 1.1.

Високі етичні стандарти

Соціальні заклади виконують особливо важливу соціальну місію, тому працівники повинні дотримуватися високих етичних стандартів у своїй роботі. Це вимагає від керівництва впровадження та підтримки етичних норм і стандартів поведінки, а також проведення регулярних тренінгів та етичного моніторингу.

Емоційна складова роботи

Працівники соціальних закладів щоденно стикаються з людьми, які потребують особливої уваги та підтримки. Це можуть бути люди похилого віку, діти-сироти, особи з обмеженими можливостями або ті, хто пережив травматичні події. Така робота вимагає від персоналу високого рівня емпатії, стресостійкості та психологічної стійкості.

Особливості управління персоналом у соціальних закладах

Навчання та розвиток персоналу

Постійне навчання та підвищення кваліфікації є необхідними для персоналу соціальних закладів. Це включає в себе не тільки професійні знання та навички, але й розвиток емоційної компетентності, комунікативних навичок, управління стресом.

Мотивація персоналу

У соціальних закладах мотивація працівників є складним і водночас важливим завданням. Крім фінансових стимулів, велике значення має створення умов для особистісного та професійного розвитку, а також підтримка командного духу та соціальної значущості роботи.

Взаємодія з клієнтами

Особливу роль у соціальних закладах відіграє взаємодія між персоналом та клієнтами. Ефективне управління персоналом має забезпечувати підготовку працівників до якісного та професійного обслуговування клієнтів, створення сприятливого середовища для їхньої адаптації та реабілітації.

Рис 1.1. Особливості управління персоналом у соціальних закладах

(складено автором)

Мета управління персоналом досягається через виконання загальних та спеціальних функцій. Усі керівні органи виконують загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) у межах, визначених для кожного органу. Спеціальні функції управління персоналом виконують функціональні відділи відповідно до своїх функціональних обов'язків [50, с.63].

У сфері управління людськими ресурсами існують постійні тенденції, які впливають на підходи організацій до управління людськими ресурсами. Деякі ключові зміни включають зростаючу увагу до різноманітності та залучення, зростання гнучкої роботи та збільшення уваги до досвіду співробітників [59, с.68].

Основні тенденції відображені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Тенденції та перспективи у сфері управління людськими ресурсами

|  |  |
| --- | --- |
| *Сфера впливу* | *Обґрунтування* |
| Різноманітність та інклюзивність | Організації прагнуть створити різноманітне та інклюзивне робоче середовище, щоб скористатися перевагами різного походження, поглядів і досвіду. Цей рух інклюзивності виходить за рамки простого найму різних співробітників і включає створення культури, де кожен відчуває, що його цінують і чують. |
| Гнучка робота | Перехід до гнучкої роботи стрімко зріс, частково через технологічний прогрес і пандемію COVID-19. Організації все частіше пропонують можливості для роботи з дому, гнучкого робочого дня та спільного робочого простору, щоб задовольнити потреби різноманітної робочої сили та сприяти кращому балансу між роботою та особистим життям. |
| Досвід роботи | Наростаюча увага до досвіду співробітників, коли організації зосереджуються на створенні позитивного робочого середовища для залучення, утримання та мотивації талантів. Це включає покращення робочого середовища, надання можливостей кар’єрного зростання та сприяння здоровому балансу між роботою та особистим життям. |

Ці тенденції показують постійну тривалу еволюцію в управлінні людськими ресурсами, спричинену соціальними, технологічними та економічними розробками. Організації, які здатні адаптуватися та впроваджувати інновації в управлінні робочою силою, матимуть кращі позиції для процвітання в бізнес-середовищі, яке постійно змінюється [63, с.123].

Персонал підприємства є стратегічно цінним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати. Тільки маючи систему управління персоналом, яка орієнтована на підвищення ефективності діяльності персоналу та продуктивності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, оскільки суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу [72].

Управління персоналом у соціальних закладах є складним і багатогранним процесом, що вимагає врахування специфіки діяльності цих установ. Ефективне управління персоналом допомагає забезпечити високу якість послуг, підтримку працівників та їхню мотивацію, що в кінцевому рахунку сприяє поліпшенню умов життя клієнтів соціальних закладів та підвищенню рівня соціальної відповідальності.

**1.2. Соціально-психологічні фактори впливу на персонал у соціальних закладах**

У соціальних закладах, таких як центри комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю, центри соціальних служб, територіальні центри соціального обслуговування, інтернати, притулки, інші підприємства, установи та організації, які надають соціальні послуги, персонал стикається із соціально-психологічними викликами, які впливають на їхню ефективність [74, с.203].

Стрес, тривога та депресія є дуже поширеними проблемами психологічного здоров’я. Найчастіше вони пов’язані з роботою та вигоранням. Порушення аспектів психічного здоров’я та згадка про проблеми на робочому місці все ще пов’язані зі страхом стигми. Частка працівників, які стикаються з факторами ризику, які можуть негативно вплинути на їх психічне здоров'я, становить майже 45% [75, с.74].

Серед методів управління персоналом величезну роль відіграють соціально-психологічні методи управління, які впливають, переважно, на свідомість працівників, на соціальні, етичні, релігійні та інші інтереси людей, а також моральне стимулювання трудової діяльності [76, с.37].

Визначення поняття «соціально-психологічні методи» різними авторами наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «соціально-психологічні методи» вченими

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Автор** | | **Визначення** |
| Штепа О.С. [78] | | Соціально-психологічні методи — це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. |
| Тимошенко І. [69] | Соціально-психологічні методи управління - це сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на весь колектив і окремі особистості для підвищення їхньої трудової та творчої активності. | |
| Кічук А.В. [48] | Соціально-психологічні методи управління являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини й зв'язки серед працівників, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають у них. | |

Отже, соціально-психологічні методи - це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об’єктом впливу цих методів є групи людей і окремі особи.

До соціальних методів управління відносяться: методи управління соціально-масовими процесами; групами; груповими явищами; соціального регулювання; рольових змін; соціальної профілактики. До психологічних методів управління відносяться: методи професійного відбору; гуманізації праці; формування емоційно-естетичного фону діяльності колективу [44, с.7-10].

На основі сутності соціально-психологічних методів управління персоналом, можемо сформувати соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Відобразимо на рисунку 1.2.

**Соціально-психологічні фактори впливу на персонал**

Моральне стимулювання

Соціальний аналіз в колективі

Участь працівників в управлінні

Соціальний розвиток

Соціальне планування

Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності

Рисунок 1.2. Соціально-психологічні фактори впливу на персонал (складено автором)

Соціально-психологічні методи управління персоналом базуються на знанні основ соціології і психології, завдяки чому дозволяють ефективно впливати на людей: на їх працездатність, мотивацію і, як наслідок, на успіх діяльності соціального закладу в цілому. Крім того, такі методи управління можуть допомогти керівнику:

– визначити неформальних лідерів і підтримати їх;

– розвинути внутрішній потенціал кожного фахівця;

– спонукати людей до самостійності та ініціативності;

– сформувати корпоративну культуру;

– згуртувати колектив і т. д. [38, с.34-38].

Відзначимо також, що через психологічні механізми керівник може формувати і зміцнювати свій авторитет.

Розглянемо кожен метод детальніше.

Соціальний аналіз в колективі включає оцінку взаємодії між учасниками команди, їх соціальних ролей та впливу на загальний робочий клімат. Він допомагає виявити наявні конфлікти, підвищити ефективність комунікації і сприяє розвитку позитивних стосунків між колегами. Це підвищує продуктивність та задоволення від роботи [38, с.34-38].

Соціальне планування — це процес розробки та впровадження стратегій і програм для досягнення соціальних цілей, таких як покращення якості життя, зменшення соціальної нерівності та забезпечення соціальної справедливості. Воно включає аналіз потреб і проблем суспільства, розробку планів дій, визначення ресурсів і механізмів реалізації, а також оцінку результатів і коригування стратегій відповідно до умов і потреб [38, с.34-38].

Розвиток ініціативи та відповідальності у працівників є важливим чинником для підвищення ефективності роботи та розвитку компанії. Цього реально досягнути за допомогою можливостей для самостійного прийняття рішень, заохочення сучасних креативних ідей, а також через створення культури, де працівники відчувають свою значимість і вплив на загальний результат організації [38, с.34-38].

Моральне стимулювання — це спосіб підвищення мотивації і залучення працівників за допомогою визнання, похвали та заохочення їхніх досягнень та позитивних рис. Це включає похвалу, нагороди, визнання на загальних нарадах команди або в корпоративних комунікаціях, що сприяє підвищенню самооцінки та задоволеності від роботи. Моральне стимулювання допомагає створити позитивну робочу атмосферу, підвищує залученість і лояльність працівників до організації [38, с.34-38].

Соціальний розвиток — це процес покращення умов життя людей через удосконалення навколишнього соціуму. Соціальний розвиток спрямований на підвищення якості життя, зменшення соціальних нерівностей і забезпечення стійкого прогресу в суспільстві [20, с.60].

Участь працівників в управлінні — це залучення працівників у процес прийняття важливих рішень, які можуть вплинути на результати та діяльність компанії. Тут мається на увазі заохочення співробітників до розробки стратегії, планування, визначення цілей та оцінки результатів. Такий підхід підвищує їхню мотивацію, відповідальність і залученість, вони розуміють свою важливість в роботі компанії [15].

Однак, як і будь-який інший метод, соціально-психологічні методи також мають свої переваги та недоліки, які наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки соціально-психологічних методів

|  |  |
| --- | --- |
| **Переваги** | **Недоліки** |
| Включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб | Не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей |
| Практично не потрібні матеріальні витрати | Важко прогнозувати результати |
| Індивід може навчитися новим умінням і навичкам у підтримуючій і контрольованій обстановці | Труднощі реалізації в звичайних соціальних умовах |
| Економічна вигода – працює один ведучий-психолог (HR-менеджер) | Можливі «психологічні опіки» |

Фактори, що впливають на персонал соціальних установ, загалом складні та взаємопов’язані. Ефективне управління цими факторами має важливе значення для надання якісних соціальних послуг, які підтримують здоров’я та щастя працівників. Увага до соціальної підтримки, управління стресом, мотивації, організаційної культури, професійного розвитку та ресурсного забезпечення позитивно впливає на створення сприятливого робочого середовища та підвищує загальну ефективність соціальних інститутів [10, с. 138].

**1.3. Роль кадрової служби в управлінні персоналом у соціальних закладах**

Кадрова служба є однією з найважливіших складових структури будь-якої організації, в тому числі і соціальних закладів. В умовах постійних змін у сфері соціальних послуг відділ кадрів забезпечує ефективне управління персоналом.

За своєю суттю HR або управління персоналом передбачає управління людським капіталом організації – її співробітниками. Управління персоналом включає пошук талантів, адаптацію, навчання та розвиток, управління продуктивністю, винагороди та пільги, відносини з працівниками та дотримання трудового законодавства та нормативних актів. HR — це не просто адміністративна одиниця в структурі компанії, а стратегічний партнер, який сприяє загальному успіху організації [7, с.70]

Управління людськими ресурсами є невід’ємною частиною найму та утримання талантів, розвитку навичок через навчання, управління продуктивністю та забезпечення благополуччя працівників. З появою програмного забезпечення для управління людськими ресурсами ці процеси стали більш оптимізованими, дозволяючи ефективніше аналізувати дані та стратегічне планування. Система управління людськими ресурсами полегшує ці функції управління персоналом шляхом автоматизації адміністративних завдань, підвищення відповідності та вдосконалення процесів прийняття рішень. Розуміння та застосування основ управління людськими ресурсами має важливе значення для створення робочого середовища, яке сприяє зростанню, інноваціям і довгостроковому успіху організації [16, с.30].

Важливість управління людськими ресурсами в більшості організацій зводиться до наявності кваліфікованих і зацікавлених людей, які відповідають цілям організації. Маючи достатню кількість правильних людей, організація може реалізувати своє бачення та залишатися конкурентоспроможною. Але для цього вона повинна мати ефективні програми та практики управління персоналом [19, с.42].

Управління людськими ресурсами включає програми та заходи, які підтримують наймання, управління та розвиток працівників від найму до виходу на пенсію. Це забезпечує прибутковість завдяки ефективному управлінню витратами.

Витрати на оплату праці, такі як заробітна плата, винагороди та податки на фонд заробітної плати, часто є найбільшою категорією витрат у більшості організацій (за однією оцінкою, до 70 відсотків загальних витрат компанії). Завдяки добре розробленій політиці, конкурентоспроможній оплаті праці та пільгам, а також аналітиці персоналу, що сприяє кращому плануванню бюджету та прийняттю рішень, спеціалісти кадрових служб допомагають організаціям підтримувати витрати на оплату праці керованими. Це допомагає створити позитивну культуру роботи [24].

Програми, пов’язані з навчанням, розвитком, балансом між роботою та особистим життям, різноманітністю й інтеграцією, є складовими добре керованої служби управління персоналом, і вони допомагають створити культуру, яка сприяє залученню, утриманню та продуктивності співробітників [24].

Ефективне управління людськими ресурсами допомагає організаціям орієнтуватися в більш ніж 180 трудових законах, які регулюють порядок найму та управління персоналом. Окрім підтримки відповідності, кадрові служби також обмежують ризик найму та репутацію за допомогою адаптаційних програм, програм спілкування з працівниками та опитувань працівників [34, с.75].

Вивчення багатогранних функцій управління людськими ресурсами розкриває суть успіху організації. Завдяки складній системі управління персоналом і вдосконаленому програмному забезпеченню управління персоналом ці функції втілюють в дію основи управління персоналом, сприяючи процвітаючому робочому середовищу [39, с.23].

Розглянемо ці функції у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Функції управління людськими ресурсами

|  |  |
| --- | --- |
| *Функція* | *Її пояснення* |
| Набір і відбір | Використовуючи сучасне програмне забезпечення для управління персоналом у системі управління персоналом, спеціалісти з управління персоналом можуть ефективно керувати всім циклом найму — від пошуку до співбесіди. Це гарантує, що обираються лише ті кандидати, які відповідають стратегічним цілям і культурі компанії, що покращує якість робочої сили та підтримує довгострокові стратегії утримання |
| Навчання та розвиток | Навчання та розвиток є основними функціями управління людськими ресурсами, які впливають на адаптивність та конкурентоспроможність організації. Цей стратегічний підхід не тільки підвищує продуктивність і задоволеність співробітників, але також забезпечує утримання кваліфікованої робочої сили, укладаючи основи управління людськими ресурсами шляхом виховання культури постійного навчання та вдосконалення |
| Планування людських ресурсів | Планування людських ресурсів, критичний компонент управління людськими ресурсами, передбачає ретельний аналіз поточної робочої сили організації та прогнозування майбутніх потреб. Цей аспект управління людськими ресурсами гарантує, що бізнес зможе досягти своїх цілей, маючи на місці правильних людей. За допомогою стратегічних систем управління людськими ресурсами та програмного забезпечення компанії вирівнюють свій кадровий резерв із постійними потребами, закладаючи основу для стійкого успіху та зростання, укладеного в основи управління людськими ресурсами |
| Здоров'я та благополуччя працівників | Здоров’я та благополуччя працівників є основою управління людськими ресурсами, підкреслюючи потребу відділів кадрів віддавати пріоритет фізичному та психічному здоров’ю працівників. Ефективні системи управління людськими ресурсами та програмне забезпечення для управління людськими ресурсами відіграють значну роль у сприянні цьому, пропонуючи інструменти для моніторингу та |
| Продовження табл. 1.5 | |
|  | покращення ініціатив щодо здоров’я працівників. Інтеграція цих практик має фундаментальне значення для управління людськими ресурсами, забезпечення сприятливого середовища, яке сприяє задоволенню та продуктивності працівників, що є важливим для успіху організації |
| Управління продуктивністю | Управління продуктивністю втілює в собі важливу функцію в управлінні людськими ресурсами, зосереджуючись на оцінці та керуванні продуктивністю співробітників відповідно до цілей організації. Системи управління людськими ресурсами та програмне забезпечення для управління людськими ресурсами пропонують незамінні інструменти для відстеження та вдосконалення цих процесів, які є центральними для основ управління людськими ресурсами. Такий підхід не тільки допомагає досягти стратегічних цілей, але й підтримує людей у ​​досягненні їхнього максимального потенціалу, роблячи його спільними зусиллями відділу кадрів і прямих керівників |
| Пільги та компенсації | Пільги та винагороди є фундаментальними стовпами управління людськими ресурсами, необхідними для розробки пакетів, які привабливі як для потенційних, так і для поточних працівників. За допомогою ефективних систем управління людськими ресурсами та програмного забезпечення організації можуть оптимізувати адміністрування заробітної плати та пільг, забезпечуючи конкурентоспроможність і задоволення. Цей аспект управління людськими ресурсами має вирішальне значення для залучення найталановитіших кадрів і утримання мотивованої робочої сили, зміцнюючи основи управління людськими ресурсами |

Управління людськими ресурсами створює міст між керівництвом і співробітниками, покращуючи взаєморозуміння та співпрацю. Організації заохочують прозору комунікацію, впроваджуючи системи управління людськими ресурсами, сприяючи глибшому розумінню індивідуальних внесків і динаміки робочого місця. Цей підхід, який підтримується програмним забезпеченням для управління людськими ресурсами, оптимізує розподіл робочої сили та зміцнює згуртованість команди, втілюючи основи управління людськими ресурсами у створенні гармонійного та продуктивного робочого середовища [42, с.570].

Управління людськими ресурсами відіграє багатогранну та критичну роль у сучасних організаціях. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де організації стикаються з глобалізацією, технологічним прогресом, демографічними змінами та зміною очікувань співробітників, HR відіграє ключову роль, допомагаючи організаціям адаптуватися та процвітати. Зосереджуючись на стратегічних практиках HR, організації можуть отримати конкурентну перевагу, залучаючи та утримуючи найкращих талантів, покращуючи результативність та продуктивність працівників, а також сприяючи позитивній культурі праці, яка сприяє інноваціям та зростанню [47, с.53].

**РОЗДІЛ ІІ**

**АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ)**

**2.1. Організаційно-функціональна характеристика Управління соціального захисту населення**

Соціальний захист визначається як «набір стратегій і програм, спрямованих на зменшення та запобігання бідності, уразливості та соціальному відчуженню протягом усього життєвого циклу». Соціальний захист складається з наступних основних сфер: допомога на дітей та сім’ї, охорона материнства, допомога по безробіттю, допомога у разі нещасного випадку на виробництві, допомога у зв’язку з хворобою, охорона здоров’я (медичне обслуговування), допомога по старості, допомога по інвалідності та у зв’язку з втратою годувальника [57].

Як правило, соціальний захист підтримується поєднанням пільг, що фінансуються за рахунок податків, не пов’язаних із внесками (наприклад, соціальна допомога з перевіркою на доходи або універсальні програми) та схем, що здійснюються за рахунок внесків (наприклад, соціальне або приватне страхування). Доступ до певного соціального захисту залежить від того, як трудові відносини класифікуються в національній політиці та законодавстві [57].

Соціальний захист населення в Україні забезпечено головними документами, які його регламентують. Це Конституція України [49], Бюджетний кодекс України [13], закони України «Про Державний бюджет України» [25], «Про місцеве самоврядування» [26], «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» [27], «Про пенсійне забезпечення» [28], «Про державну допомогу сім'ям з дітьми» [29], «Про соціальний захист дітей війни» [30], «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям» [31], «Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю» [32], «Про соціальні послуги» [33] та ін., Укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, накази Міністерства соціальної політики, постанови правління Пенсійного фонду та Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань та інші.

Одним із ключових механізмів державного управління системою соціальної роботи є організаційний механізм. Він визначається як послідовність етапів, що включають проектування структур, детальний аналіз та визначення системи цілей, а також ретельне виділення організаційних підрозділів і форм їх координації для забезпечення ефективного функціонування певного комплексу або організаційної системи [29].

Результатом роботи цього механізму є створення організаційної системи, де забезпечується:

1) внутрішня впорядкованість та узгодженість взаємодії автономних частин цілого, що зумовлюється його структурою;

2) сукупність процесів і дій, які сприяють утворенню та вдосконаленню взаємозв’язків між частинами цілого.

В концептуальному сенсі організаційний механізм включає об’єкти, суб’єкти державного управління, їхні цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, а також результати їх функціонування. Його реалізація забезпечує побудову взаємодії між системою державного управління та системою соціальної роботи на всіх рівнях [10]. (табл.2.1.)

Таблиця 2.1

Багаторівнева організаційна структура державного управління системою соціальної роботи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Рівень* | *Суб’єкти державного управління* | *Основні завдання* |
| І рівень | Верховна Рада України,  Кабінет Міністрів України, Президент України,  місцеві ради | Формування політичних рішень, планування стратегій та забезпечення організаційно-правових аспектів |
| ІІ рівень | Міністерства й відомства, | Розробка стратегій для організації служб |
|  |  | Продовження табл. 2.1 |
|  | департаменти, директорати |  |
| ІІІ рівень | Державна служба зайнятості, Пенсійний фонд | Заснування особливої системи, вирішення конкретних проблем |
| ІV рівень | Центри соціальних служб, територіальні центри соціального обслуговування, центри комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю,  управління соціального захисту населення та ін. соціальні заклади | Вирішення конкретних ситуацій (надання допомоги клієнтам фахівцями, такими як лікарі, психологи, соціальні працівники, у спеціалізованих соціальних службах та установах) |
| V рівень | Соціальні працівники, парапрофесіонали, волонтери | Вирішення проблеми як необхідності (виявлення суті проблеми в спеціалізованих службах або відділах і направлення клієнта до відповідного спеціаліста) |

Основна мета державного управління системою соціальної роботи полягає в координації, організації взаємодії, контролі, оптимізації та модернізації її складної структури. Це управління здійснюється на всіх рівнях організації соціальної роботи: на державному (національному), регіональному, місцевому (муніципальному) та локальному рівнях, де функціонують відповідні організаційні структури [33]. Відомо, що соціальна робота з сім’ями, дітьми та молоддю, а також державне управління і контроль у цій сфері, відбуваються на місцевому, регіональному та державному рівнях. Вищеперелічені рівні корелюють зі складною, ієрархічною системою цілепокладання соціальної роботи:

1. Національний (державний) рівень становлять установи, організації держави та товариства, які визначають і створюють умови для вирішення життєво важливих проблем клієнта в загальнонаціональному масштабі. Цей рівень має гранично загальні характеристики.

2. Регіональний рівень визначається специфікою регіону, його природними, кліматичними, економічними, демографічними та іншими показниками. Особливості регіонального рівня виражені в пріоритетах основних напрямів соціальної роботи.

3. Муніципальний рівень відображає насамперед специфіку поділу сфер управління в реалізації цілей і завдань соціальної роботи на міському рівні та на рівні громади.

4. Локальний (місцевий) рівень пов’язаний із особливостями конкретного мікросоціуму щодо вирішення конкретних проблем на індивідуальному рівні, його соціально-культурною своєрідністю [33].

Управління соціального захисту населення є важливою ланкою системи державного управління, яка відповідає за забезпечення соціальної підтримки та захист різних категорій жителів нашої держави. Це управління виконує важливі функції у реалізації державної соціальної політики, яка направлена на зменшення соціальної нерівності, забезпечення найпростіших соціальних прав та підтримку найслабших у суспільстві [81].

У Києві, як у столиці України, ця структура має особливе значення через чималу кількість жителів (понад три мільйони осіб) та різноманіття соціальних потреб, характерних для міста-мільйонника. Міграційні процеси, високий рівень урбанізації, наявність значної кількості студентів, пенсіонерів, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих категорій створюють навантаження на систему соціального захисту. Управління соціального захисту населення районної в Києві державної адміністрації не лише надає допомогу й підтримку на основі чинного законодавства, але й розробляє та реалізує регіональні програми, спрямовані на покращення соціальних умов життя мешканців Києва [81].

Ефективність роботи Управління соціального захисту населення в Києві має вирішальне значення для забезпечення соціальної стабільності в місті. З огляду на постійно зростаючі соціальні виклики, такі як економічні кризи, пандемії або інші надзвичайні ситуації, саме від злагодженої та оперативної роботи цієї структури залежить якість життя значної частини киян. Тому організаційно-функціональна характеристика Управління, включаючи його здатність адаптуватися до змін та ефективно реагувати на потреби населення, є ключовою для розуміння його ролі та значення в системі соціального забезпечення столиці [81]. Перед системою соціального захисту стоять широкі стратегічні завдання, пов’язані із політичною, економічною, соціальною сферами. Система соціального захисту має значний вплив на стабільність у суспільстві, на розвиток людських ресурсів шляхом підтримки добробуту, стимулювання споживання, на суспільний розвиток в цілому, і посідає чільне місце в політиці соціальної держави [81].

На схемі 2.1. можемо поглянути на організаційну структуру одного з районного Управління соціального захисту населення в місті Києві.

відділ управління персоналом

Заступник начальника Управління - начальник відділу координації надання соціальних послуг

Заступник начальника Управління – начальник відділу соціальних гарантій

**Начальник управління**

відділ соціальних гарантій

відділ бухгалтерського обліку та звітності

відділ координації надання соціальних послуг

відділ реалізації соціальних програм

відділ звернень громадян

відділ соціальної підтримки

відділ нагляду за призначенням пенсій та соціальної допомоги

відділ з питань ветеранської політики

відділ з питань сімейної політики та гендерної рівності

відділ інформаційно-аналітичної роботи

відділ опіки та піклування

відділ організації оздоровлення та реабілітації

юридичний відділ

відділ інформаційних технологій

відділ призначення всіх видів соціальної допомоги

відділ оцінки документів з призначення державної допомоги

Рис.2.1. Організаційна структура Управління соціального захисту населення районної в місті Києві державної адміністрації (складено автором за матеріалами Управління соціального захисту населення)

Управління соціального захисту населення районної в місті Києві державної адміністрації є важливою структурою, яка функціонує в рамках Київської міської державної адміністрації. Основним завданням є втілення державної політики у сфері соціального захисту на рівні міста. Сюди входить організація і надання різних соціальних послуг, допомог, пільг, які потрібні соціально вразливим верствам населення. Підпорядковуючись Департаменту соціальної та ветеранської політики КМДА, Управління соціального захисту населення працює над тим, щоб забезпечити належний рівень соціального забезпечення, захисту прав та інтересів людей. Завдяки злагодженій роботі установи, жителі Києва можуть отримувати допомогу та підтримку у важливих життєвих питаннях [81].

Управління соціального захисту населення є важливим інструментом державної політики, спрямованим на забезпечення соціальної справедливості, підтримку вразливих верств населення та сприяння соціальній стабільності. Воно включає низку функцій, що охоплюють різні аспекти соціального захисту, від надання матеріальної допомоги до забезпечення соціальних послуг [81].

Зобразимо схематично функції на рисунку 2.2.

Організація надання соціальних послуг, проведення соціальної роботи шляхом розвитку комунальних закладів, установ і служб та залучення недержавних організацій, які надають соціальні послуги; співпраця з територіальними громадами щодо розвитку соціальних послуг у громаді

Призначення та виплата соціальної допомоги, адресної грошової допомоги, компенсацій та інших соціальних виплат, установлених законодавством

Забезпечення реалізації державної політики у сфері соціального захисту населення та ветеранської політики

Розроблення та організація виконання комплексних програм і заходів щодо поліпшення становища соціально вразливих верств населення

Розроблення та організація виконання комплексних програм і заходів з питань запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі, забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, протидії торгівлі людьми

Забезпечення соціальної інтеграції осіб з інвалідністю, реалізація державної політики у сфері оздоровлення та відпочинку дітей, осіб з інвалідністю

Рис.2.2. Головні функції Управління соціального захисту населення

(складено автором)

Першочергова функція управління полягає у впровадженні політики, визначеної державою. Це передбачає забезпечення виконання законодавчих та нормативних актів, які регулюють надання соціальних послуг, надання допомоги, а також забезпечення прав громадян на соціальний захист. Управління соціального захисту населення (далі – Управління) є важливою ланкою у реалізації державної політики, адже саме через цей об’єкт здійснюється безпосередня підтримка населення у форматі різних соціальних програм та ініціатив [81].

Однією з найважливіших функцій Управління є забезпечення на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці реалізації державної політики у сфері соціального захисту населення та ветеранської політики. Це включає організацію та надання соціальних послуг, забезпечення допомоги людям з обмеженими можливостями, пенсіонерам, особам, які перебувають у складних життєвих обставинах, ветеранам та членам їх сімей, іншим категоріям громадян. Для забезпечення цієї діяльності Управління створює та координує роботу різних соціальних установ, центрів реабілітації та спеціалізованих організацій, які забезпечують доступ до необхідних послуг для тих, хто потребує підтримки [81].

Контроль та моніторинг ефективності соціальних програм – це теж важлива функція у стратегії Управління. Здійснюючи контроль за виконанням програм, Управління соціального захисту населення проводить моніторинг ефективності надання соціальних послуг та використання бюджетних коштів. Це дозволяє оцінити досягнуті результати, виявити проблемні питання та вносити необхідні корективи для покращення роботи системи соціального захисту [81].

Також важливою функцією Управління є надання інформаційно-консультативної підтримки людям. Управління забезпечує доступ до актуальної інформації щодо прав на соціальний захист, надає консультації з питань отримання допомоги та соціальних послуг. Це відбувається за допомогою консультаційних бюро, довідкового центру та офіційних інтернет-сторінок, що в свою чергу дозволяє населенню отримати необхідну інформацію та підтримку [81].

Крім цього, Управління соціального захисту населення активно співпрацює з іншими державними та місцевими органами влади, недержавними організаціями та громадськими об’єднаннями. Спільна робота з іншими установами та організаціями забезпечує координацію дій та оптимізацію ресурсів для досягнення максимальних результатів у сфері соціального захисту населення [81].

Система органів державного управління у сфері соціальної роботи організована як по горизонталі, так і по вертикалі, щоб ефективно підтримувати осіб та сім’ї, які перебувають у складних життєвих обставинах. Ця організаційна структура повинна бути дієвою, динамічною і гнучкою, здатною швидко адаптувати свої структурні підрозділи для забезпечення населення найкращими послугами. При цьому враховуються економічні, соціально-політичні та культурні зміни, що відбуваються в суспільстві.

Районні Управління соціального захисту населення в місті Києві у своїй діяльності стикаються з кількома вагомими труднощами, серед яких можна виділити недостатнє фінансування, бюрократію, затримки в наданні соціальної допомоги, а також зростання соціальних потреб внаслідок економічних та соціальних змін, наприклад війни між росією та Україною [14]. Недостатнє фінансування зменшує можливості Управління для впровадження соціальних програм на належному рівні, що приводить до затримок у виплатах і недостатнього покриття соціальних потреб. Бюрократія і потреба у великій кількості документів для отримання соціальної допомоги ускладнюють процеси отримання допомоги та створюють труднощі для людей. Тому затримки у наданні допомоги вже не є рідкістю, і це негативно впливає на життя тих, хто потребує соціальної підтримки.

В умовах великої кількості соціальних потреб Управління повинне шукати нові підходи для ефективного реагування на виклики. Перспективи розвитку у цій сфері мають на меті запровадження сучасних технологій для спрощення адміністративних процедур. Автоматизація процесів подачі заявок та обробки документів може зменшити потребу у паперових носіях та підвищити оперативність обслуговування.

Також варто покращити інформаційну систему для моніторингу соціальних потреб. Створення ефективної системи збору та аналізу даних дозволить точніше оцінювати потреби населення і оперативно реагувати на зміни в соціальних умовах.

Розширення співпраці з міжнародними організаціями може стати важливим кроком для залучення додаткових ресурсів і досвіду. Це забезпечить доступ до нових фінансових інструментів та інноваційних практик, що сприятиме підвищенню якості та доступності соціальних послуг[81].

Отже, Управління соціального захисту населення в місті Києві відіграє ключову роль у забезпеченні соціального захисту та підтримки різних категорій населення. Його ефективна діяльність є критично важливою для підвищення якості життя громадян і соціальної стабільності міста. У майбутньому важливо продовжувати вдосконалювати організаційну структуру та функціонування цього Управління, адаптуючи його до сучасних викликів і потреб суспільства.

**2.2. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату на ефективність роботи персоналу в соціальних закладах**

Соціально-психологічний клімат в будь-якій установі формується через людські відносини, які впливають не тільки на самі стосунки між людьми, але й на вплив навколишнього фізичного середовища, такого як предмети, явища природи тощо. Настрій однієї людини може впливати на настрій інших, що в свою чергу позначається на різних аспектах поведінки, діяльності та життя кожної особи [1, с.125].

Соціально-психологічний клімат визначає якість стосунків у групі та проявляється через сукупність психологічних умов, які можуть або сприяти, або перешкоджати ефективній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості. Цей клімат може бути сприятливим або несприятливим, нейтральним, а також позитивно чи негативно впливати на самопочуття людей [3].

Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу) відображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату

|  |  |
| --- | --- |
| *Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату* | |
| *суб’єктивні ознаки:* | *об’єктивні ознаки:* |
| * довіра та взаємні вимоги між учасниками колективу; * доброзичливість і об’єктивні ділові претензії; * свобода висловлювання думок про справи колективу та поведінку окремих осіб; * відсутність тиску з боку керівництва та визнання права підлеглих приймати рішення, важливі для колективу; * належний рівень поінформованості членів колективу про завдання та поточний стан справ; * високий рівень емоційного залучення та взаємної підтримки у випадках потреби; * усвідомлення та прийняття відповідальності за стан справ у групі кожним її членом | * високі результати діяльності; * низький рівень плинності кадрів; * високий рівень трудової дисципліни; * відсутність напруженості, токсичності та конфліктів у колективі |

Борисюк А.С. розробила схему (рис.2.3.), де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів. Така схема цікава для керівника, бо допомагає запобігати конфліктності в колективі [6, с.5-14].

Рівень професійних здібностей

Відповідний рівень компетентності

Стиль керівництва установою

Розподіл обов’язків

Вдалий добір кадрів

Об’єктивна оцінка роботи

Справедлива система стимулювання

Вдалий вибір власної професії

Цікавий зміст роботи

Успішність роботи та можливість кар’єрного росту

Рис.2.3. Схема задоволеності працівника своєю роботою

Щоб сприяти згуртованості колективу, керівник повинен мати такі риси характеру:

* визначеність;
* усвідомленість;
* цілеспрямованість;
* вибірковість;
* тактовність;
* вимогливість;
* критичність;
* відповідальність [6, с.5-14].

Доброзичливі та комфортні стосунки в колективі можливі, коли його члени ставляться один до одного з повагою та симпатією, що є надзвичайно важливим. В. Витищенко систематизувала основні чинники, що визначають характер міжособистісних стосунків [15] (рис.2.4.).

Міжособистісна привабливість (симпатія, притягання)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Збіг установок, в т.ч. інтересів та Я-концепцій | Адекватне сприйняття позитивних і негативних рис характеру | Збіг основних та розбіжність другорядних якостей у  Я-концепціях | Позитивний фон стосунків, «приємна» поведінка іншого | Умови співробітництва |
| Розбіжність установок,  в т.ч. інтересів та Я-концепцій | Неадекватне сприйняття позитивних і негативних рис характеру | Розбіжність основних та збіг другорядних якостей у  Я-концепціях | Негативний фон стосунків, «неприємна» поведінка іншого | Умови суперництва |

Міжособистісна привабливість (антипатія)

Рис.2.4. Основні чинники, що визначають характер міжособистісних стосунків

Ефективність роботи персоналу в соціальних закладах значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє підвищенню мотивації працівників. Коли співробітники відчувають підтримку, довіру і повагу, вони більше зацікавлені у активній участі в роботі та досягненні спільних цілей. Негативний клімат, навпаки, може призвести до зниження морального духу та професійного задоволення [40, с.123]. Працюючи в сприятливому середовищі, співробітники зазвичай демонструють вищу продуктивність. Відкрита комунікація і доброзичливе ставлення допомагають знизити стрес, поліпшують взаємодію та дозволяють ефективніше справлятися з робочими завданнями. Негативний соціально-психологічний клімат може призводити до частих конфліктів, стресу та емоційного вигорання. Це негативно впливає на якість наданих послуг і загальний стан закладу. Позитивний клімат, навпаки, допомагає зменшити рівень конфліктів і стресу, поліпшуючи загальну атмосферу на роботі [40, с.123].

Сприятливе середовище для обміну ідеями та відкритість до нових підходів сприяють інноваціям. Соціально-психологічний клімат, який підтримує ініціативу і творчість, може стимулювати персонал до пошуку нових рішень і підвищення якості роботи.

Проведемо дослідження щодо впливу соціально-психологічного клімату на ефективність роботи персоналу в одному із районних Управлінь соціального захисту населення в місті Києві. Для цього нами розроблено анонімне опитування, яке дозволяє зібрати інформацію про рівень задоволеності співробітників, їхні сприйняття міжособистісних стосунків, комунікаційний клімат та рівень стресу [48, с.39].

Опитування включає різноманітні питання у форматі тестів, які допоможуть виявити ключові аспекти соціально-психологічного клімату і його вплив на продуктивність і мотивацію працівників. Результати цього дослідження дозволять краще зрозуміти, які фактори позитивно чи негативно впливають на ефективність роботи, а також розробити рекомендації для покращення робочого середовища [55, с.166].

Тест виглядає наступним чином.

Таблиця 2.3

**Бланк тесту щодо оцінювання соціально-психологічного клімату для Управління соціального захисту населення районної державної адміністрації**

**в місті Києві**

|  |  |
| --- | --- |
| *Оцініть соціально-психологічний клімат в нашій установі шляхом обведення ручкою чи олівцем відповіді, яка вам найбільше імпонує* | |
| 1. Рівень задоволеності: | |
| 1. Яка ваша загальна оцінка задоволення від роботи в нашій установі ? 2. надзвичайно задоволений / задоволена; 3. задоволений / задоволена; 4. задоволений / задоволена, але є нюанси; 5. не дуже задоволений / задоволена; 6. зовсім не задоволений / задоволена | 1. Як ви оцінюєте умови вашої роботи, такі як робоче місце, обладнання та ресурси? 2. все ідеально; 3. більшість аспектів на висоті; 4. задовільно, але є деякі проблеми; 5. є кілька значних проблем; 6. потребує термінового покращення |
| 2. Міжособистісні стосунки: | |
| 1. Як би ви описали атмосферу взаємодії між колегами у вашій команді? 2. дружня і підтримуюча; 3. позитивна, але з деякими напруженнями; 4. нейтральна, без особливих взаємодій; 5. інколи напружена; 6. постійно конфліктна | 1. Чи відчуваєте ви, що можете розраховувати на допомогу колег у складних ситуаціях? 2. завжди можу покластися на них; 3. зазвичай можу покластися; 4. іноді можу; 5. рідко можу; 6. ніколи не можу |
| 1. Як ви оцінюєте відкритість і чесність у спілкуванні з колегами? 2. дуже відкрите і чесне; 3. в основному відкрите і чесне; 4. зустрічається як відкрите, так і закрите; 5. зазвичай закрите і не зовсім чесне; 6. дуже закрите і нечесне | 1. Як ви відчуваєте, що ваші колеги сприймають ваші погляди і думки? 2. завжди з повагою і розумінням; 3. зазвичай з повагою; 4. нейтрально, без особливого ставлення; 5. інколи з ігноруванням; 6. зовсім не сприймають |
| 1. Як ви оцінюєте здатність вашої команди вирішувати конфлікти? 2. дуже ефективно, швидко і конструктивно; 3. ефективно, але потребує часу; 4. нейтрально, може бути кращим; 5. не дуже ефективно, часто виникають затримки; | 1. Яка атмосфера панує під час колективних зборів і обговореннях? 2. дружня і конструктивна; 3. позитивна, але з деякими розбіжностями; 4. нейтральна; 5. напружена; |
| Продовження табл. 2.3 | |
| е) зовсім не ефективно, конфлікти не вирішуються | е) конфліктна і дискомфортна |
| 3. Комунікаційний клімат: | |
| 1. Як ви відчуваєте, наскільки ефективно ви спілкуєтеся з колегами і керівництвом? 2. дуже ефективно, легко порозумітися; 3. ефективно, але інколи виникають непорозуміння; 4. задовільно, часто потрібно уточнювати; 5. неефективно, часті непорозуміння; 6. дуже неефективно, складно досягти розуміння | 1. Як часто ви отримуєте зворотний зв'язок про вашу роботу? 2. постійно і конструктивно; 3. регулярно, але інколи недостатньо детально; 4. іноді, коли виникає потреба; 5. рідко, і часто без конкретики; 6. ніколи |
| 4. Рівень стресу: | |
| 1. Який рівень стресу ви зазнаєте на роботі? 2. практично відсутній; 3. помірний; 4. значний, але управляється; 5. високий, важко справлятися; 6. надзвичайно високий, постійний | 1. Як ви оцінюєте навантаження на вашій роботі? 2. легке і комфортне; 3. помірне, справляюсь добре; 4. часто перевантажене; 5. значне і важко справлятися; 6. надмірне і нестерпне |
| 1. Чи відчуваєте ви, що стрес впливає на якість вашої роботи? 2. ні, ніякого впливу; 3. легкий вплив; 4. помірний вплив; 5. значний вплив; 6. дуже сильний вплив | 1. Як стрес впливає на вашу здатність підтримувати баланс між роботою та особистим життям? 2. значно покращує баланс; 3. помірно покращує баланс; 4. нейтрально, не впливає; 5. помірно ускладнює баланс; 6. значно ускладнює баланс |
| 1. Наскільки ви задоволені підтримкою, яку отримуєте від колег або керівництва у важких стресових ситуаціях? 2. дуже задоволений / задоволена; 3. задоволений / задоволена; 4. нейтрально; 5. незадоволений / незадоволена; 6. дуже незадоволений / незадоволена | 1. Як часто ви відчуваєте потребу в перервах або відпочинку під час робочого дня через стрес? 2. ніколи; 3. рідко; 4. іноді; 5. часто; 6. постійно |
| 1. Як ви справляєтеся з робочим стресом? 2. маєте ефективні стратегії і методи управління; | 1. Як часто ви відчуваєте тривогу перед початком робочого дня або при виконанні важливих завдань? |
| Продовження табл. 2.3 | |
| 1. використовуєте кілька методів, але інколи не вистачає ефективності; 2. інколи використовуєте методи, але не завжди вони допомагають; 3. рідко використовуєте методи управління, але вони мало допомагають;   e) не використовуєте методи управління стресом | 1. ніколи; 2. рідко; 3. іноді; 4. часто;   e) постійно |
| 5. Загальна атмосфера: | |
| 1. Як ви б охарактеризували загальний моральний дух у вашій команді? 2. високий і мотивуючий; 3. позитивний, але з деякими проблемами; 4. нейтральний; 5. низький, але покращується; 6. дуже низький і демотивуючий | 1. Чи відчуваєте ви, що ваші ідеї і пропозиції враховуються на роботі? 2. завжди; 3. зазвичай; 4. іноді; 5. рідко; 6. ніколи |
| 6. Професійний розвиток: | |
| 1. Як ви оцінюєте можливості для професійного зростання в вашій установі? 2. відмінні можливості; 3. добрі можливості; 4. задовільні можливості; 5. обмежені можливості; 6. відсутні можливості | 1. Наскільки ви отримуєте підтримку для розвитку вашої кар'єри від керівництва? 2. повну і активну підтримку; 3. регулярну підтримку; 4. інколи підтримують; 5. рідко підтримують; 6. зовсім не підтримують |
| 7. Робоче середовище: | |
| 1. Як ви оцінюєте комфорт вашого робочого місця (зручність меблів, освітлення, температура)? 2. дуже комфортно; 3. комфортно; 4. нормально; 5. неприємно; 6. дуже незручно | 1. Чи відчуваєте ви, що ваше робоче середовище позитивно впливає на вашу продуктивність? 2. значно позитивно; 3. помірно позитивно; 4. нейтрально; 5. негативно; 6. дуже негативно |
| 8. Оцінка керівництва: | |
| 1. Як ви оцінюєте справедливість у прийнятті рішень керівництвом? 2. дуже справедливе; 3. справедливе; 4. нейтральне; | 1. Наскільки часто ваш керівник надає конструктивний зворотний зв'язок щодо вашої роботи? 2. завжди надає корисний зворотний зв'язок; |
| Продовження табл. 2.3 | |
| d) несправедливе;  e) дуже несправедливе | 1. часто надає зворотний зв'язок, але інколи він не зовсім конкретний; 2. іноді надає зворотний зв'язок, але він рідко буває конструктивним; 3. рідко надає зворотний зв'язок;   зовсім не надає зворотний зв'язок |
| 1. Чи мотивує вас ваше керівництво досягати кращих результатів? 2. дуже мотивує; 3. мотивує; 4. нейтрально; 5. не дуже мотивує; 6. зовсім не мотивує | 1. Як ви оцінюєте здатність вашого керівника вирішувати конфлікти в команді? 2. дуже ефективно і швидко; 3. ефективно, але з деякими затримками; 4. нейтрально, інколи ефективно, інколи ні; 5. не дуже ефективно, часто виникають затримки; 6. зовсім не ефективно, конфлікти залишаються нерозв'язаними |

Також учасникам видали порожні бланки із заголовками кожного сектору питань, де вони за бажанням могли розписати, що саме їх не влаштовує, що варто покращити тощо. Тестування тривало 30 хвилин і проводилось окремо для кожного підрозділу Управління. Кожен співробітник мав можливість дати свої відповіді в індивідуальному порядку, що забезпечило точність і об'єктивність зібраних даних. Загалом в опитуванні взяло участь 58 співробітників.

Розглянемо декілька структурних підрозділів окремо.

Відділ призначення всіх видів соціальної допомоги складається з кількох кабінетів, що спеціалізуються на виконанні функцій з надання всіх видів соціальної допомоги, а саме призначення (перерахунок) соціальної допомоги, компенсацій. Працівники відділу розміщені в трьох кабінетах. Разом у відділі працює дванадцять осіб, забезпечуючи комплексний підхід до надання соціальної допомоги пільговим категоріям населення.

Загалом відділ призначення всіх видів соціальної допомоги оцінює свою роботу як позитивну. Згідно з внутрішнім аналізом, 85% співробітників відділу задоволені ефективністю та якістю надання соціальної підтримки пільговим категоріям громадян. Відзначається, що завдяки злагодженій роботі обох кабінетів вдається охопити широкий спектр потреб пільгової категорії населення. Водночас, 10% співробітників вважають, що є можливості для покращення, зокрема в аспектах координації та збільшення ресурсів. Решта 5% залишаються нейтральними у своїх оцінках, вважаючи, що поточний рівень роботи відповідає встановленим стандартам. 75% співробітників висловили задоволення умовами праці. Однак, коли мова йде про можливості для професійного зростання, більшість працівників (60%) вказують на обмежені перспективи розвитку. Щодо загального морального духу в команді, 90% працівників описують його як позитивний, хоча визнають, що є певні проблеми, які потребують уваги.

Основні відповіді співробітників також відобразимо у вигляді діаграм.

Рис.2.5. Відповіді відділу на питання про загальну оцінку задоволення від роботи в управлінні

Рис.2.6. Відповіді відділу на питання про допомогу колег у складних ситуаціях

Рис.2.7. Відповіді відділу про рівень стресу на роботі

У відділі координації надання соціальних послуг працює одинадцять осіб, серед яких дев’ять спеціалістів та два керівника. Відділ координації надання соціальних послуг загалом позитивно оцінює свою роботу та атмосферу в колективі.

За результатами внутрішнього опитування, 85% співробітників відділу задоволені рівнем підтримки, яку вони отримують під час складних моментів, що свідчить про високу командну згуртованість. Водночас, 10% співробітників зазначили, що є аспекти, які можна покращити, особливо в питаннях більш ефективного реагування на стресові ситуації. Решта 5% залишаються нейтральними в цьому питанні, вважаючи, що підтримка є на належному рівні, але можливості для покращення все ж існують.

Щодо загального морального духу в команді, 80% працівників охарактеризували його як позитивний, але з деякими проблемами, що потребують вирішення. Це свідчить про те, що, хоча в цілому атмосфера в колективі є сприятливою, все ж є певні виклики, які можуть впливати на ефективність роботи.

Таким чином, більшість працівників відділу вважають робоче середовище сприятливим і комфортним, хоча існують окремі моменти, які потребують покращення.

По цьому відділу відобразимо основні моменти також у вигляді діаграм.

Рис.2.8. Відповіді відділу про вплив робочого середовища на продуктивність кожного

Рис.2.9. Відповіді відділу про боротьбу з робочим стресом

Рис.2.10. Відповіді відділу про загальний моральний дух у відділі

Відділ з питань сімейної політики та гендерної рівності нараховує десять працівників. Загалом, відділ оцінює свою роботу як позитивну. Згідно з внутрішнім аналізом, 70% співробітників задоволені якістю надання соціальних послуг та забезпечення, що відображає високий рівень професіоналізму та злагодженості в роботі. 20% працівників вважають, що є можливості для покращення, особливо в аспектах оптимізації робочих процесів і підвищення ефективності комунікації між кабінетами. Решта 10% залишаються нейтральними у своїх оцінках, відзначаючи, що поточний рівень роботи відповідає стандартам, але є простір для удосконалення [81].

Щодо справедливості у прийнятті рішень керівництвом, 55% співробітників вважають, що рішення приймаються справедливо, 40% мають нейтральну позицію з цього питання, і 5% вважають, що деякі рішення є несправедливими. Загальний моральний дух у команді також оцінюється позитивно — 75% співробітників висловили задоволення робочою атмосферою, хоча 25% зазначили, що є певні проблеми, які потребують уваги для покращення внутрішнього клімату у відділі.

Основні відповіді співробітників також відобразимо у вигляді діаграм.

Рис.2.11. Відповіді відділу про тривожність в процесі роботи

Рис.2.12. Відповіді відділу про мотивацію зі сторони керівництва

Рис.2.13. Відповіді відділу про те, чи поважають їхні ідеї їх колеги

Відділ звернень громадян та документообігу складається з п’яти осіб та одного керівника. Загальна оцінка роботи відділу є позитивною. За результатами внутрішнього аналізу, 80% співробітників задоволені ефективністю та організацією роботи у відділі. Вони відзначають чіткий розподіл обов’язків та злагоджену командну роботу, що сприяє швидкому і якісному обслуговуванню громадян.

15% працівників вважають, що є аспекти, які можна покращити, зокрема в контексті оновлення технічного забезпечення та поліпшення умов праці. 5% співробітників займають нейтральну позицію, відзначаючи, що, хоча поточний рівень роботи є задовільним, він відповідає стандартам, але є можливості для вдосконалення.

Щодо рівня підтримки та координації з боку керівника, 70% співробітників оцінюють її як високий, 20% мають нейтральну думку, і 10% вважають, що підтримка могла б бути кращою, особливо у стресових ситуаціях. Загальний моральний дух у відділі також оцінюється позитивно — 75% працівників відзначають, що атмосфера в колективі є сприятливою для продуктивної роботи, хоча 25% вважають, що є певні проблеми, які потребують уваги та вирішення.

Схематично кілька відповідей можна зобразити наступним чином.

Рис.2.14. Відповіді відділу про те, як вони оцінюють умови своєї праці

Рис.2.15. Відповіді відділу про те, як вони оцінюють умови своєї праці

Відділ соціальної підтримки складається з п’яти осіб. Загальна оцінка роботи відділу є переважно позитивною. За результатами внутрішнього аналізу, 75% співробітників задоволені ефективністю процесу прийняття рішень та командною взаємодією. Вони відзначають високий рівень професіоналізму та відповідальності, що дозволяє приймати зважені й оперативні рішення.

Проте 20% працівників вважають, що є можливості для вдосконалення, зокрема в аспектах комунікації та більш прозорого розподілу обов'язків. 5% співробітників займають нейтральну позицію, вважаючи, що поточний рівень роботи відповідає встановленим стандартам, але не виключають можливості покращення.

Щодо загального морального духу в колективі, 80% працівників оцінюють його як позитивний, відзначаючи підтримку колег і керівника у складних ситуаціях. Водночас 20% співробітників вважають, що є певні аспекти, які потребують додаткової уваги, такі як покращення комунікації та забезпечення більшої відкритості в процесі прийняття рішень.

Основні відповіді співробітників також відобразимо у вигляді діаграм.

Рис.2.16. Відповіді відділу про те, як стрес впливає на баланс між роботою і особистим життям

Рис.2.17. Відповіді відділу щодо здатності керівника вирішувати конфлікти

Відділ оцінки документів з призначення державної допомоги складається з одинадцяти осіб. За результатами внутрішнього аналізу, загальна оцінка роботи відділу є здебільшого позитивною. 70% співробітників задоволені ефективністю процесу виплат і компенсацій, відзначаючи злагоджену командну роботу та оперативність у виконанні завдань. Однак 20% працівників вказують на можливості для покращення, зокрема щодо вдосконалення внутрішніх процесів та підвищення рівня автоматизації. 10% співробітників залишаються нейтральними, вважаючи, що поточний рівень роботи відповідає стандартам, але не виключають можливості впровадження змін. Щодо морального духу в команді, 75% працівників описують його як позитивний, підкреслюючи підтримку та взаємодопомогу серед колег. Водночас 25% працівників відзначають, що є певні проблеми, які потребують уваги, особливо у питаннях комунікації та розподілу обов’язків.

Рис.2.18. Відповіді відділу щодо зворотного зв’язку від керівництва

Відділ бухгалтерського обліку та звітності складається з семи осіб, що забезпечують стабільну роботу відділу. Вони проводять бухгалтерські операції, підготовку звітності та інші фінансові завдання. Тут було проведено тестування для оцінки рівня стресу серед працівників. Результати показали, що 15% співробітників відчувають практично відсутній рівень стресу на роботі, тоді як 40% зазначають помірний рівень стресу. Ще 25% вважають, що стрес значний, але вони можуть з ним справлятися. 15% опитаних повідомили про високий рівень стресу, з яким важко справлятися, і 5% відчувають надзвичайно високий та постійний стрес.

Щодо навантаження на роботі, 20% працівників оцінюють його як легке і комфортне, тоді як половина опитаних (50%) вважають його помірним, з яким вони справляються добре. 20% респондентів зазначають, що часто перевантажені, 8% відчувають значне навантаження, з яким важко справлятися, і 2% вважають навантаження надмірним та нестерпним.

Вплив стресу на якість роботи також був досліджений: 12% працівників не відчувають жодного впливу стресу на свою роботу, 38% зазначають легкий вплив, 30% – помірний вплив. Для 15% стрес значно впливає на якість роботи, а 5% відчувають дуже сильний вплив.

Коли йшлося про баланс між роботою та особистим життям, 5% працівників вважають, що стрес значно покращує цей баланс, 15% – що помірно покращує. Для 45% стрес не впливає на баланс, тоді як 25% вважають, що він помірно ускладнює, а 10% – значно ускладнює підтримання цього балансу.

Задоволеність підтримкою від колег та керівництва у стресових ситуаціях розподілилася наступним чином: 20% працівників дуже задоволені підтримкою, 40% – задоволені, 30% займають нейтральну позицію, 8% незадоволені, і 2% дуже незадоволені.

Частота потреби в перервах через стрес також варіюється: 10% працівників ніколи не відчувають потреби в перерві, 30% – рідко, 40% – іноді. Для 15% необхідність у перервах виникає часто, і 5% відчувають потребу в перервах постійно.

На порожньому бланку працівники кожного відділу залишили наступні коментарі щодо аспектів, які потребують покращення:

1. Відсутність належного преміювання за виконану роботу.
2. Використання застарілої комп’ютерної техніки та повільна робота програмного забезпечення.
3. Велике навантаження через недостатню кількість працівників та велику кількість відвідувачів.
4. Труднощі в узгодженні відпустки, особливо на період понад 14 днів.
5. Важкість у взаєморозумінні з колегами через значну різницю у віці.
6. Відсутність коментарів щодо виконання роботи та порад від керівництва щодо покращення працездатності.
7. Відсутність стратегій для подолання стресу.
8. Необхідність у курсах для боротьби зі стресом, зокрема з можливістю залучення психолога.
9. Ідеї щодо покращення роботи не враховуються через невідповідність загальним правилам установи.
10. Великий обсяг паперової роботи, яку потрібно виконувати вчасно, що призводить до необхідності жертвувати особистим часом, брати роботу додому, приходити раніше та затримуватися після роботи.
11. Відсутність мотивації через низьку заробітну плату.

Отже, за результатами аналізу кожного відділу можна зробити висновок, що працівники Управління стикаються зі значним рівнем стресу, який негативно впливає на їхнє особисте життя та професійну діяльність. Робота сприймається як складна, і, згідно з оцінками співробітників, керівництво вживає недостатніх заходів для підтримки морального духу та покращення робочої атмосфери. Колектив, хоча загалом є згуртованим, все ж стикається з численними проблемами та конфліктами. Більшість працівників очікує позитивних змін, зокрема вважаючи, що робота потребує цифровізації, впровадження інновацій та модернізації.

Водночас 80% персоналу задоволені ефективністю процесу прийняття рішень та рівнем командної взаємодії. Вони відзначають високий рівень професіоналізму та відповідальності, що сприяє прийняттю виважених і оперативних рішень. Крім того, більшість працівників підкреслюють, що атмосфера в колективі сприятлива для продуктивної роботи.

Наразі вкрай важливо розробити чітку стратегію виходу з цієї кризи. Необхідно ретельно продумати кожен крок для покращення ситуації, оскільки без змін організація ризикує втратити перспективних працівників, а навчання нових кадрів вимагатиме значних зусиль і часу. Крім того, не можна бути впевненими, що нові співробітники охоче прийдуть працювати в умовах, які не сприяють їхньому професійному розвитку та мотивації.

Соціально-психологічний клімат має безпосередній вплив на ефективність роботи персоналу в соціальних закладах. Дослідження показують, що сприятливий соціально-психологічний клімат, який характеризується підтримкою, взаєморозумінням і позитивною атмосферою, сприяє підвищенню продуктивності працівників, знижує рівень стресу та покращує якість виконання завдань. Натомість несприятливий клімат, що супроводжується конфліктами, низьким рівнем підтримки та відсутністю мотивації, призводить до зниження ефективності роботи, підвищення плинності кадрів і погіршення загальних результатів діяльності установи [18].

Тому створення та підтримання позитивного соціально-психологічного клімату є критичним фактором для забезпечення високого рівня ефективності роботи персоналу в соціальних закладах.

**2.3. Роль кадрової служби в забезпеченні ефективного соціально-психологічного клімату в колективі**

Ефективність кожного підприємства, установи, організації значно залежить від здорової духовної атмосфери та психологічного настрою в колективі. Ці фактори проявляються у взаєминах між співробітниками та їхньому ставленні до спільної мети, створюючи основу для "здорового клімату в колективі". Від рівня розвитку цього клімату залежить загальне самопочуття працівників і їхня ділова активність [58, с.68].

Керівник або засновник підприємства є ключовою фігурою в його системі. Він не тільки представляє підприємство, але й задає тон і напрямок його розвитку. Ефективність і стійкість підприємства багато в чому залежать від злагодженої стратегії та політики, яку він реалізує.

Колектив є рушійною силою підприємства, але його формування і підтримка є непростою задачею. Ідеального колективу практично неможливо досягти, і доводиться враховувати індивідуальні особливості кожного члена. Взаємини в колективі є складними і делікатними, і від правильно підібраних співробітників залежить не лише продуктивність компанії, але й загальна атмосфера. Хороший колектив зберігає своїх членів, але його створення вимагає чималих зусиль [58, с.68].

На роботу колективу впливають як зовнішні фактори, які неможливо змінити, так і внутрішні, які можна коригувати. Кадрова політика підприємства, традиційно спрямована на управління кадрами та трудовими відносинами, стає все більш комплексною. Вона вже не лише охоплює управлінські заходи, а й включає в себе організаційні пріоритети, прагнення та цілі, які лежать в основі розробки кадрової політики і допомагають забезпечити ефективність внутрішнього середовища підприємства [61, с.38].

Як правило, робота з персоналом в організації здійснюється її спеціальним функціональним підрозділом – кадровою службою. Як свідчить практика, використовуються різні назви кадрових підрозділів: відділ кадрів, служба кадрів, департамент (відділ) роботи з персоналом тощо. Функціональне наповнення має багато спільного, але є особливості.

Робота кадрової служби відіграє ключову роль у внутрішніх процесах організації, зокрема в управлінні персоналом, соціально-психологічному кліматі та загальному настрої в колективі. Кадрова діяльність тісно пов’язана з психологією, адже включає підбір, підготовку та звільнення співробітників.

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, кадровий менеджмент має створити умови для формування та розвитку цієї компетентності. Важливою умовою для ефективної взаємодії між підприємством і працівниками є стабільність складу персоналу, особливо з урахуванням швидкого науково-технічного прогресу, який може швидко застаріти знання та навички працівників.

Сучасна кадрова політика підприємств повинна враховувати важливі пріоритети, такі як модернізація економіки та технічне оновлення виробництва. В таких умовах кадрова політика повинна сприяти підвищенню конкурентоспроможності кадрового потенціалу і забезпечувати стабільний соціально-економічний розвиток організацій [61, с.45].

Кадрова служба реалізує ряд заходів, спрямованих на формування та підтримку позитивного соціально-психологічного клімату в організації [71, с.123].

З розвитком ролі людського фактору на виробництві, значення кадрових служб стало зростати. Наприклад, у 20-х роках минулого століття фахівці з управління персоналом зосереджувалися переважно на питаннях соціальної психології і вирішення конфліктів між персоналом та адміністрацією, яка представляла роботодавця. Після Другої світової війни до 60-х років функції кадрових служб були зосереджені на проблемах виробничого персоналу, зокрема «синіх комірців», і їхні завдання ще не мали чіткої специфікації.

Сьогодні існує нагальна потреба в удосконаленні процесів підбору, організації навчання, підвищення кваліфікації та оцінки персоналу, а також у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в організації. Управління персоналом набуло нових якісних аспектів, що відображають його сучасну роль і значення.

Для досягнення основної мети управління персоналом підприємства необхідно реалізувати три ключові цілі: стабілізацію кадрового потенціалу, навчання та розвиток персоналу. Головною метою кадрової політики є забезпечення належної кваліфікації кожної посади як сьогодні, так і в майбутньому. Основою цього є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в створенні такого кадрового процесу, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфери суспільства [75, с.74].

Кадрова політика є однією з ключових сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки вона безпосередньо впливає на активізацію людського фактора і реалізацію економічних, політичних і соціальних програм.

Важливою діяльністю кадрової служби є вибір співробітників, які не лише володіють необхідними професійними навичками, але й мають позитивні соціальні якості. Ефективні комунікаційні канали та адаптація нових працівників до корпоративної культури сприяють гармонійному входженню в колектив. Кадрова служба також організовує тренінги і семінари, що допомагають співробітникам розвивати професійні навички та соціальні компетенції. Сюди входять навчання управлінню стресом, ефективним комунікаціям і технікам конфліктного управління. Регулярна оцінка рівня задоволеності співробітників і моніторинг соціально-психологічного клімату дозволяють своєчасно виявляти та вирішувати проблеми. Це може здійснюватися через опитування, інтерв'ю та аналіз внутрішньої статистики [78, с.380].

Управління соціального захисту населення є важливою складовою державної адміністрації і грає критичну роль у наданні соціальних послуг та підтримці населення. Для забезпечення ефективного соціально-психологічного клімату в такій організації кадрова служба повинна враховувати наступне [81].

Працівники управління часто взаємодіють з вразливими верствами населення, що вимагає високого рівня емпатії та психологічної стійкості. Кадрова служба має забезпечити, щоб співробітники не тільки мали відповідні навички для роботи в таких умовах, але й отримували необхідну підтримку для підтримання власного психічного здоров’я. Постійна взаємодія з громадянами передбачає розвиток комунікаційних навичок співробітників. Кадрова служба повинна впроваджувати заходи, спрямовані на запобігання професійному вигоранню та підтримання мотивації, забезпечуючи таким чином якісне обслуговування громадян [81].

Оскільки соціальні служби часто зазнають реформ і змін у політиці, кадрова служба повинна бути готова гнучко реагувати на ці зміни. Це включає своєчасну адаптацію співробітників до нових умов та підтримання стабільного соціально-психологічного клімату в колективі [81].

Сучасний керівник кадрової служби має відповідати ряду вимог для забезпечення ефективного управління персоналом. Він повинен мати відповідну вищу освіту і досвід роботи в галузі управління персоналом, а також володіти організаторськими та комунікативними навичками, орієнтуючись на роботу з людьми.

Керівник кадрової служби повинен бути добре обізнаний із принципами кадрової політики організації і її перспективами розвитку. Йому слід знати методи планування і організації роботи з персоналом, основи господарського і трудового законодавства, а також нормативно-правові документи з кадрової роботи. Важливо також розуміти основи психології управління, педагогіки, соціології праці і знати про форми і системи матеріального стимулювання праці [80, с.34].

Крім того, керівник повинен володіти методиками підбору і оцінки кадрів, мати навички публічних виступів і бути компетентним у використанні сучасних інформаційно-комп’ютерних технологій у сфері управління персоналом. Важливо також знати інструменти впливу на діяльність працівників, що допоможе забезпечити ефективне функціонування кадрової служби.

Кількість штатних співробітників кадрової служби визначається кількома важливими факторами:

1. Загальна чисельність працівників організації.
2. Специфічні умови та особливості організації, її сфера діяльності та масштаби.
3. Соціальні характеристики організації та її структурний склад.
4. Складність і напрямок завдань, що постають перед управлінням персоналом.
5. Рівень технічного забезпечення управлінської діяльності [64, с.115].

Удосконалення умов праці (самонавчання персоналу)

Формування кадрового резерву(маркетинг персоналу)

Підвищення якості оцінювання кадрів (лізинг персоналу)

Формування ефективного стилю управління

Підвищення кваліфікації (курси, семінари, тренінги)

Забезпечення постійного навчання

2. Навчання персоналу

Адаптація нових кадрів (працевлаштування та збереження робочих місць)

Координація поведінки кадрів (дисципліна, плинність, відповідальність)

Задоволення потреби в кадрах (розміщення, просування)

3. Розвиток кадрового потенціалу

1. Стабілізація кадрового потенціалу персоналу

Головна ціль: удосконалення системи управління персоналом

Рис.2.19. Ієрархія цілей управління персоналом

Соціально-психологічний клімат в організації є критично важливим аспектом, який визначає, як довго і стабільно підтримується певний психологічний стан серед співробітників. Він безпосередньо впливає на їхню продуктивність і взаємодію в колективі. По суті, це відображає норми та стилі взаємодії між членами колективу, їхню ставленню до роботи, комунікаційні практики, а також реакцію на події, що відбуваються в організації та поза її межами. Соціально-психологічний клімат формується на основі ціннісних орієнтирів як окремих індивідів, так і групи в цілому.

У позитивному соціально-психологічному кліматі колективні цінності переважають над особистими прагненнями та амбіціями. Це створює атмосферу довіри і підтримки серед працівників. Однак оцінка соціально-психологічного клімату зазвичай здійснюється через кілька формальних ознак, які включають:

* *Рівень плинності кадрів*: частота змін у складі співробітників може бути індикатором морального стану в організації.
* *Продуктивність праці*: висока продуктивність може свідчити про позитивний соціально-психологічний клімат.
* *Кількість прогулів і запізнень*: частота відсутностей на роботі та запізнень є важливими показниками трудової дисципліни.
* *Кількість скарг і претензій*: наявність чи відсутність скарг від колег і відвідувачів установи може вказувати на якість міжособистісних відносин.
* *Дотримання строків виконання роботи*: своєчасність виконання завдань є критерієм організаційної ефективності.
* *Частота перерв*: регулярність і тривалість перерв можуть впливати на робочу атмосферу.
* *Рівень конфліктності*: аналіз динаміки конфліктів протягом часу допомагає зрозуміти зміни в соціально-психологічному кліматі.
* *Етичні стандарти*: важливим аспектом є дотримання етичних стандартів, що висуваються до державних службовців [60, с.88].

Як приклад, можна розглянути ситуацію, яка ілюструє вплив соціально-психологічного клімату на робочий процес. Два відділи - відділ бухгалтерського обліку та звітності й відділ призначення всіх видів соціальної допомоги працюють поруч. У відділі бухгалтерського обліку та звітності панує атмосфера невимушеного спілкування, доброзичливості та довіри. Співробітники там готові допомогти один одному і вирішують проблеми спільно, включаючи позапланові навантаження та виходи у вихідні. Відділ відзначається високою згуртованістю, що демонструється навіть через спільні обідні перерви в комфортно облаштованому куточку.

У відділі призначення всіх видів соціальної допомоги постійно виникає проблема з обробкою великого об’єму паперових справ заявників. Наявна застаріла комп’ютерна техніка, різний темп роботи працівників, неуважність в роботі через перевтому, є результатом допущення в роботі помилок, недотримання термінів виконання опрацювання документів, наслідок - виникнення конфліктів між працівниками і керівництвом.

Відсутність спільних обговорень загальних проблем, часті конфлікти між членами колективу, монотонність роботи і неясність у планах та завданнях призводять до низької згуртованості і мотивації серед співробітників. Іноді навіть можна спостерігати, як співробітники сидять обличчям до стіни, не взаємодіючи один з одним, що символізує глибокі проблеми в командній роботі.

У цьому випадку можна стверджувати, що в такому середовищі спостерігається відсутність згуртованості команди як єдиного цілого, і це створює сприятливі умови для постійних труднощів і негативних наслідків для роботи відділу в цілому.

Порівняння з першим відділом, де панує позитивний, дружній клімат і командний дух, наочно демонструє, наскільки критично важливо для організації підтримувати здоровий соціально-психологічний клімат для забезпечення ефективності та стабільності в роботі.

Такі приклади можуть видаватися незвичайними, особливо в контексті державних установ, де традиційно вважається, що позитивний соціально-психологічний клімат є рідкісним. Однак ці реальні ситуації доводять, що навіть у складних умовах можна створити ефективний і гармонійний робочий клімат.

Як би ми не вимагали ретельно слідувати посадовим інструкціям і виконувати свої функціональні обов’язки точно, вчасно і якісно, людина не може бути зведена до рівня машини. У світовому менеджменті навіть є таке поняття, як «італійський страйк», коли працівник на робочому місці починає буквально слідувати своїм посадовим інструкціям, не виходячи за їх межі ані на крок, з урахуванням щонайменших вказівок, що в свою чергу призводить до ступору в функціонуванні всієї організації [40, с.50].

Система кадрового менеджменту в районному Управлінні соціального захисту населення в місті Києві потребує постійного вдосконалення, щоб відповідати сучасним вимогам і забезпечувати ефективність організації. Основні напрямки для досягнення цієї мети включають наступні.

Таблиця 2.4.

**Напрями розвитку кадрової політики для Управління соціального захисту населення в місті Києві**

|  |  |
| --- | --- |
| **Напрямок** | **Його опис** |
| Розробка та реалізація кадрової політики | Важливо створити ефективну кадрову політику, яка відображатиме потреби та специфіку управління соціального захисту. Це включає визначення стратегій, які сприятимуть розвитку організації та її співробітників. |
| Постійне вдосконалення кадрових процесів | Невпинна оптимізація роботи з персоналом є ключовою для підвищення ефективності. Це охоплює оновлення процедур, впровадження нових технологій і практик управління. |
| Підвищення кваліфікації співробітників | Активно підтримувати розвиток професійних навичок працівників. Постійне навчання та підвищення кваліфікації сприяють поліпшенню якості роботи та адаптації до змін. |
| Комплексний підхід до навчання та мотивації | Необхідно забезпечити інтеграцію навчання з системою мотивації. Це дозволяє максимально розвивати здібності працівників і підвищувати їхню залученість у робочий процес. |
| Ефективне управління фінансами | Важливо чітко організувати витрати на навчання, обладнання робочих місць і виплату заробітної плати. Це включає розподіл коштів і контроль за їх використанням. |
| Розуміння ролі людського ресурсу | Усвідомлення важливості людського чинника для конкурентоспроможності організації є ключовим. Це дозволяє акцентувати увагу на оптимізації роботи персоналу та покращенні загальної ефективності. |
| Формування позитивного морально-психологічного клімату | Створення сприятливого середовища в колективі, яке підтримує повне використання потенціалу співробітників, є пріоритетом для управлінської команди. |
| Зменшення плинності кадрів | Важливо створити умови, що зменшують кількість звільнень, забезпечуючи стабільність та збереження досвідчених працівників. |
| Продумана соціальна політика | Включення матеріального стимулювання, поліпшення умов праці, відпочинку та пільгового харчування у соціальну політику допомагає підвищити мотивацію і задоволення працівників. |
| Координація та контроль кадрових заходів | Необхідно забезпечити ефективну координацію і контроль за виконанням кадрових заходів, що сприяють досягненню поставлених цілей. |
| Процес підбору та добору персоналу | Пошук і вибір нових співробітників є продовженням кадрової політики і ключовим елементом системи управління персоналом. |

Хоча покращення психологічного клімату в колективі є системним, планомірним і довготривалим процесом, існують кілька ефективних та на перший погляд простих методів, які можуть швидко змінити атмосферу в кращий бік [81].

Перш за все, важливо зосередитися на вдосконаленні комунікації. Багато проблем виникають через те, що члени колективу не можуть або не бажають обговорювати свої позиції, рішення або дії. Часто це викликано нерозумінням або навіть невизнанням спільної мети. Підвищення якості зворотного зв’язку і вдосконалення каналів комунікації допоможуть зменшити кількість пліток і непорозумінь. В результаті, стосунки стануть більш прозорими і комфортними. Варто попробувати розпочати з обміну думками щодо подолання проблем і спільного прийняття рішень для досягнення мети. Навіть якщо результати не будуть миттєвими, об’єднання людей навколо важливих завдань сприятиме формуванню командного духу і підвищить віру в успіх [38, с.39].

Наступний аспект полягає в мистецтві похвали. Метод «батога і пряника», хоча й досі застосовується, вже поступається місцем більш позитивним підходам. Критика і дорікання часто знижують креативність, ініціативність та впевненість працівників, створюючи атмосферу страху перед помилками. Замість цього акцентуйте увагу на досягненнях, навіть якщо вони незначні. Регулярне визнання і підтримка прогресу підвищують мотивацію і сприяють лояльності до колег. Таким чином, формування позитивного клімату у колективі стає очевидно корисним для загального комфорту і ефективності роботи.

Для формування комфортного середовища в колективі критично важливим є рівень задоволеності роботою. Професійний інтерес та різноманіття завдань, а також можливості для кар’єрного зростання суттєво підвищують рівень задоволеності працівника і знижують ймовірність того, що він стане джерелом негативних впливів для інших. Ефективне стимулювання, як матеріальне, так і нематеріальне, має значний вплив на відданість співробітника своїй справі та організації в цілому. Грамоти, премії, похвали, додаткові вихідні та можливості для навчання посилюють лояльність працівників і їхню мотивацію [22, с.30].

Крім того, привабливість роботи значною мірою визначається можливістю самореалізації та досягнення особистих цілей. Однак на задоволеність роботою часто більше впливають не лише фінансові аспекти та можливість отримання додаткових бонусів, але й характер взаємин з колегами, шанобливе ставлення з боку керівництва, а також наявність підтримки в команді.

Умови праці також відіграють важливу роль у формуванні позитивного психологічного клімату. Фізичний дискомфорт на робочому місці може викликати дратівливість і негативний настрій. Наприклад, рівень шуму та чистота робочого місця мають суттєвий вплив на загальне самопочуття працівника. Японська практика, де за чистоту робочого місця нараховують премії, а за непорядок накладають штрафи, підтверджує важливість підтримання чистоти. В Україні, де втрата документа чи інший дрібний інцидент може стати причиною значного стресу, забезпечення порядку на робочому місці є важливим запобіжником конфліктів. Впровадження правил щодо обов’язкового прибирання робочого місця наприкінці дня допоможе значно зменшити ймовірність неприємних ситуацій та сприятиме покращенню атмосферного клімату в колективі.

Стан навколишнього середовища за межами вашої організації також має значний вплив на атмосферу всередині колективу. Економічні та політичні обставини, а також суспільні настрої можуть суттєво вплинути на емоційний стан співробітників. Чим стабільнішими і передбачуваними є зовнішні умови, тим спокійніше і впевненіше відчувають себе члени колективу [46, с.392].

Не слід забувати, що працівники — це живі люди, і їхні турботи та переживання можуть впливати на їхню продуктивність. Наприклад, у разі оголошення штормового попередження в вашій місцевості, вимагаючи від співробітників повної концентрації на роботі, ви ризикуєте отримати знижену продуктивність та негативну реакцію. В такі моменти працівники можуть бути занурені в думки про безпеку своїх близьких та власні переживання, що може відволікати їх від робочих завдань. Тому в умовах критичних ситуацій краще проявити гнучкість і зрозуміння, щоб уникнути конфліктів і забезпечити підтримку для співробітників у ці непрості часи [46, с.396].

Отже, роль кадрової служби в забезпеченні ефективного соціально-психологічного клімату в колективі є надзвичайно важливою. Вона включає в себе підбір і адаптацію персоналу, організацію навчання і розвитку, оцінку та моніторинг соціально-психологічного клімату, управління конфліктами та використання сучасних технологій. Всі ці функції сприяють створенню позитивного і продуктивного робочого середовища, яке є ключовим фактором успіху будь-якої організації .

**РОЗДІЛ ІІІ**

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СОЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

**3.1. Зарубіжний досвід соціально-психологічного управління персоналом у соціальних закладах**

Управлінські системи, що застосовуються на вітчизняних підприємствах, часто демонструють свою недостатність і невідповідність потребам, що проявляється в високій плинності кадрів, зниженій продуктивності праці та негативному психологічному кліматі в колективах. Як результат, це призводить до низької ефективності діяльності підприємств, затримок у виконанні планів виробництва, збитковості та, у деяких випадках, навіть до банкрутства [46, с.392].

Ефективне управління персоналом є критично важливим аспектом управлінської діяльності будь-якого підприємства. Без належної уваги до організаційної структури управління, системи мотивації та соціального захисту працівників, організація не зможе функціонувати ефективно. На жаль, наявних досліджень у вітчизняній економічній школі не завжди достатньо для всебічної оцінки проблем управління персоналом на окремих підприємствах. Тому є доцільним проведення комплексного аналізу, узагальнення та адаптації міжнародного досвіду до специфіки вітчизняної економіки.

Сучасний стан управління персоналом на вітчизняних підприємствах обумовлений унікальними умовами перехідного періоду. Основними характеристиками цього етапу є практично відсутні взаємозв’язки між підприємствами, неузгодженість їхньої спільної роботи, нестабільність законодавчої бази, а також економічна та політична непередбачуваність, що супроводжуються свободою господарської діяльності [42, с.572].

Крім того, ринок освітніх послуг в Україні також далекий від досконалості, оскільки бракує відповідності між реальними потребами ринку та підготовкою спеціалістів. Рівень кваліфікації вітчизняних фахівців значно не відповідає вимогам, що встановлюються міжнародними ринками праці. На багатьох підприємствах системи управління персоналом залишаються застарілими та не відповідають сучасним викликам.

В Україні є цілий ряд актуальних проблем, які потребують негайного вирішення, і значна частина цих викликів пов’язана з формуванням кадрового потенціалу на підприємствах. Підвищення ефективності цього процесу може допомогти знайти такі підходи, що дозволять створювати ефективні колективи з мінімальними витратами, забезпечуючи при цьому очікуваний прибуток. Для досягнення цього слід звернутися до досвіду розвинених країн світу [36, с.58].

Існує кілька основних моделей менеджменту, таких як класична японська, американська, а також модель Європейського Союзу. Кожна з цих моделей має свої унікальні риси та комбінує певні елементи з інших підходів. Вони різняться як у підходах до управлінської діяльності, так і в мотивації працівників та методах взаємодії з персоналом.

Україна зараз знаходиться на роздоріжжі, вирішуючи, який напрям обрати для подальшого розвитку. Важливо, використовуючи закордонний досвід і враховуючи українські реалії та ментальні особливості, запозичити найкращі елементи з кожної моделі. Це дозволить досягти бажаних результатів з мінімальними витратами.

На сучасному етапі в світовій практиці застосовуються кілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною серед них є американська модель. Водночас, японська модель управління персоналом набирає все більшої популярності завдяки успіхам японських виробників. Однак, оскільки японська модель тісно пов'язана з унікальними культурними особливостями Японії, не всі її елементи можуть бути ефективно адаптовані в інших країнах [23, с.37].

Американську та японську моделі часто розглядають як протилежні, особливо з точки зору орієнтації на індивідуалізм (характерний для США) і колективізм (притаманний Японії). Водночас, європейська модель управління персоналом також має свої унікальні відмінності, що робить її важливим прикладом для вивчення і впровадження в умовах інших культур та економік.

Американська бізнес-філософія ґрунтується на принципах конкуренції та заохочення індивідуалізму серед працівників, з акцентом на досягнення прибутковості компанії та залежність власного доходу від цього показника. Вона характеризується чітким визначенням цілей і завдань, високим рівнем оплати праці, підтримкою споживчих цінностей, розвиненою демократією в суспільстві та забезпеченням соціальних гарантій [42, с.572].

Однією з основних рис американської системи управління персоналом є впровадження оптимальної системи оплати праці, регулярна атестація співробітників для просування по кар’єрній драбині, а також оцінка ефективності організації праці та умов на робочих місцях. На підприємствах постійно проводиться оцінка заслуг працівників.

Однією з ключових особливостей американського підходу є система мотивації та стимулювання працівників. У соціальних закладах широко застосовується система «Pay for Performance» (PFP), де винагорода працівників прямо залежить від їхніх індивідуальних результатів і досягнень. Це стимулює персонал до підвищення продуктивності та професійного розвитку. Окрім цього, працівники можуть отримувати додаткові бонуси за виконання складних завдань або досягнення певних цілей [29].

Важливу роль у соціально-психологічному управлінні персоналом відіграє система навчання та розвитку. У соціальних закладах США активно інвестують у підвищення кваліфікації працівників через програми навчання, тренінги та семінари. Це не лише підвищує професійний рівень співробітників, але й сприяє їхньому особистісному розвитку, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість наданих соціальних послуг [42, с.572].

Управління персоналом у США також передбачає значну увагу до індивідуальних потреб працівників. Соціальні заклади часто пропонують працівникам гнучкий графік роботи, що дозволяє балансувати між професійними та особистими зобов'язаннями. Також широко використовуються програми підтримки здоров'я, включаючи медичне страхування, програми допомоги у випадку стресу або вигорання, а також можливості для фізичної активності на робочому місці.

Американські соціальні заклади також активно залучають співробітників до процесу ухвалення рішень і планування діяльності установ. Такий підхід не лише підвищує залученість працівників, але й сприяє розвитку почуття відповідальності за результати своєї роботи.

У роботі з персоналом американські компанії приділяють значну увагу вдосконаленню організації праці та стимулюванню працівників. Все частіше вони відмовляються від традиційних ієрархічних структур, зменшують кількість вертикальних управлінських рівнів, розширюють коло відповідальних за виконання виробничих завдань, і переходять до нових форм організації праці, таких як робочі групи або бригади, які мають більшу виробничу самостійність [23, с.39].

У Японії немає традиційного поділу працівників на три категорії (висококваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані). Всі працівники на початку своєї кар’єри вважаються некваліфікованими, але обов’язково проходять процес підвищення кваліфікації. Крім того, відсутня чітка межа між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

На відміну від підходів, що використовуються американськими компаніями, японські корпорації більше орієнтуються на відданість своїх співробітників компанії. Це досягається шляхом гармонізації інтересів працівників з інтересами корпорації. Важливу роль відіграє система довічного найму, врахування виробничого стажу, з яким пов’язана зарплата, активне спілкування, просування та ротація кадрів, а також наголос на навчанні працівників. Центральною ідеєю японської системи є повага до людей.

У Японії як вищі посадові особи, так і рядові працівники вважають себе частиною корпорації. Різні організаційні заходи (система пільг, премії при отриманні великих прибутків, оплата значної частини лікарняних витрат, надання житла працівникам за зниженими цінами, позики на житло з нижчими відсотками, ніж у комерційних банків) сприяють створенню унікального психологічного клімату в компанії [42, с.572].

Однією з ключових особливостей японського підходу є концепція довічного найму, яка забезпечує стабільність зайнятості працівників у соціальних закладах. Ця практика формує відчуття захищеності та лояльності у співробітників, що позитивно впливає на їхнє ставлення до роботи. Важливим елементом є система ротації, яка дозволяє працівникам отримувати досвід у різних сферах діяльності, що сприяє їхньому професійному зростанню та адаптивності.

Японські соціальні заклади також приділяють велику увагу колективізму та командній роботі. Високий рівень взаємодії між працівниками забезпечує ефективну комунікацію та взаємодопомогу в колективі. Це досягається через регулярні збори, де працівники можуть обговорювати проблеми та пропонувати рішення, а також через спільні заходи, що сприяють зміцненню колективного духу.

Повага до працівників і турбота про їхнє благополуччя також є важливими в управлінні персоналом у Японії. Соціальні заклади надають своїм працівникам різноманітні пільги, такі як медичне страхування, підтримка у випадку хвороби, та допомога у вирішенні житлових питань. Такий підхід сприяє формуванню відданості працівників і підвищенню їхньої мотивації до роботи.

У Японії особлива увага приділяється підбору нових кадрів, що є важливим аспектом управління персоналом у цій країні. В умовах низького рівня безробіття (близько 1,5-2%), проблема підбору персоналу стає актуальною передусім для підприємств. Японська практика підбору персоналу є унікальною та заслуговує на особливу увагу. Її можна коротко описати таким чином: «Ми шукаємо працівника, як чистий аркуш паперу, а що на ньому буде написано, ми вирішимо самі» [42, с.575].

Японська філософія менеджменту базується на традиціях колективізму, поваги до старших, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників у великих компаніях, постійної ротації персоналу та створення умов для ефективної колективної праці. Ці принципи є невід’ємною частиною корпоративної культури Японії, яка сприяє високому рівню продуктивності праці та стабільності кадрового складу.

Характерним для японської системи управління персоналом є довічний найм, який забезпечує працівникам стабільність та впевненість у майбутньому, а компаніям — лояльність та відданість співробітників. Завдяки цьому, у японських фірмах практично відсутня плинність кадрів, що створює високий рівень психологічного комфорту та сприяє ефективній роботі без дефектів.

У Німеччині існує унікальна система залучення працівників до управління виробництвом, яка вирізняється своєю організованістю та структурованістю. Ця система включає кілька ключових елементів, серед яких:

* Спільна участь у наглядових радах: у наглядових радах компаній беруть участь як представники капіталу, так і наймані працівники.
* Інститут «робітника-директора»: інститут передбачає наявність представника робітників на рівні керівництва, що дозволяє працівникам брати участь у вирішенні важливих виробничих питань.
* Виробничі ради: на підприємствах створюються ради, що складаються з робітників, які мають право голосу. Дані ради формуються на підприємствах, де працюють не менше 5 постійних працівників, які відповідають певним критеріям (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). Роботодавці зобов’язані надавати цим радам інформацію про стан підприємства, розглядати їхні запити та пропозиції, а також враховувати їхню думку щодо соціально-економічного розвитку компанії [36, с.110].

Центральне місце в німецькій системі управління персоналом займає перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників. Особлива увага приділяється розвитку навичок, що відповідають профілю роботи, а також проведенню стажувань і тренінгів на суміжних посадах. Перепідготовка проводиться на постійній основі, що дозволяє працівникам бути конкурентоспроможними та володіти новими методами роботи [36, с.112].

Посадові інструкції на німецьких підприємствах відіграють важливу роль не лише на папері, але й активно використовуються в щоденній роботі, забезпечуючи чітке виконання функціональних обов’язків.

Також у Німеччині широко застосовуються різні системи оплати праці, що залежать від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи та знання іноземних мов [30].

У Німеччині соціально-психологічне управління персоналом у соціальних закладах спирається на принципи колективізму, взаємодії та підтримки, що сприяють створенню здорового робочого середовища і підвищенню ефективності роботи. Одним із ключових аспектів є активна участь працівників у прийнятті рішень через механізми виробничих рад та спільну участь у наглядових радах[30].

Важливу роль відіграє також постійне підвищення кваліфікації працівників через різноманітні програми тренінгів і стажувань. Це дозволяє співробітникам не тільки розвиватися професійно, але й залишатися конкурентоспроможними на ринку праці, забезпечуючи високий рівень послуг у соціальних закладах. Організація праці в Німеччині акцентує увагу на чіткому визначенні посадових обов’язків і інструкцій, які постійно використовуються у повсякденній діяльності. Це допомагає зменшити рівень стресу, підвищити ефективність роботи та забезпечити стабільний робочий процес [30]. Соціальні гарантії та підтримка є важливими аспектами управлінської практики, адже німецькі соціальні заклади забезпечують працівникам медичне страхування, підтримку у випадку хвороби, можливості для відпочинку та реабілітації. Це створює сприятливий психологічний клімат, де працівники відчувають себе захищеними та цінними [30].

Культура колективної роботи також є важливою складовою соціально-психологічного управління в Німеччині. У соціальних закладах активно підтримується командний підхід, де працівники допомагають один одному, обмінюються досвідом та працюють разом над досягненням спільних цілей. Це сприяє формуванню почуття приналежності до колективу і зменшує рівень конфліктів.

У Франції до рівня працівників на підприємствах висуваються високі вимоги, що зумовлено жорсткою конкуренцією на ринку праці. Особливу увагу приділяють перепідготовці персоналу, що є важливою умовою для просування по службі. Просування можливе лише за умови постійного підвищення кваліфікації та знань працівника. На підприємствах реалізуються спеціалізовані програми навчання для всіх працівників, що дозволяє їм підтримувати актуальність своїх навичок і знань. Крім того, працівники регулярно отримують інформацію про стан підприємства та наявні внутрішні вакансії, що забезпечує прозорість і можливості для кар’єрного зростання.

У Франції соціально-психологічне управління персоналом у соціальних закладах базується на принципах високих вимог до працівників, активної перепідготовки та прозорості в управлінні. В умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, французькі організації акцентують увагу на постійному професійному розвитку своїх співробітників. Для досягнення кар’єрного зростання важливо не лише виконувати свої поточні обов’язки, а й активно вдосконалювати свої навички через спеціалізовані програми навчання, що регулярно пропонуються на підприємствах.

Процес перепідготовки є ключовим аспектом у соціально-психологічному управлінні. Підприємства забезпечують доступ до широкого спектру навчальних програм, що дозволяють працівникам оновлювати свої знання та адаптуватися до змінних умов ринку. Такі програми навчання охоплюють різні аспекти роботи, від технічних навичок до управлінських стратегій, і сприяють формуванню висококваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно справлятися з новими викликами.

Крім того французькі соціальні заклади забезпечують високий рівень інформаційної прозорості. Працівники регулярно інформуються про стан підприємства, його фінансові результати та наявність нових вакансій. Це дозволяє співробітникам бути в курсі внутрішніх змін і можливостей для кар’єрного зростання, що підвищує їхню мотивацію та відданість організації [30].

Значну увагу також приділяють підтримці балансу між професійним і особистим життям працівників. Соціальні заклади пропонують різноманітні соціальні пільги, такі як медичне страхування, можливості для відпочинку та реабілітації, що сприяють збереженню високого рівня задоволення роботою та зменшенню стресу [42, с.234].

Узагальнюючи досвід формування та управління системами персоналу на підприємствах різних країн, можна виділити основні цілі та особливості моделей управління персоналом. Головною метою системи управління персоналом є забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання, а також професійний і соціальний розвиток працівників.

Зарубіжний досвід демонструє кілька ключових позитивних тенденцій, які можна адаптувати до вітчизняної практики. Наприклад, в США акцент на індивідуальному досягненні і системі «плата за виконання» сприяє високій мотивації працівників і їхньому професійному розвитку. В Японії акцент на довічному наймі та колективному підході допомагає створити стабільний і лояльний трудовий колектив. Німеччина виділяється своєю практикою залучення працівників до управлінських рішень через виробничі ради та акцентом на перепідготовці та розвитку кваліфікації.

Французький підхід також має свої унікальні риси, зокрема високі вимоги до кваліфікації працівників і прозорість в управлінні, що сприяє підвищенню мотивації та професійного розвитку. Усі ці аспекти відрізняються в залежності від культурних і економічних особливостей країн, але разом вони створюють комплексний підхід до управління персоналом, орієнтуючись на ефективність, розвиток та соціальний захист [41, с.161].

Вітчизняним підприємствам варто взяти до уваги ці позитивні тенденції і адаптувати їх до своїх умов, щоб підвищити ефективність управління персоналом, створити сприятливе робоче середовище та забезпечити постійний професійний розвиток працівників.

В Україні доцільно звернути увагу на британську ініціативу «Investors in People», яка спрямована на розвиток і підготовку працівників з метою досягнення ключових бізнес-цілей. Суть цієї системи полягає в тому, щоб навчати та орієнтувати співробітників на досягнення основних цілей компанії, що позитивно впливає на загальну ефективність і прибутковість підприємств. Зокрема, добре навчені працівники демонструють вищу продуктивність, зменшують кількість прогулів (що є актуальною проблемою для багатьох українських компаній) і покращують загальну атмосферу в колективі [45, с.142].

На жаль, в Україні не завжди усвідомлюється значення інвестицій у розвиток персоналу і їхній вплив на кінцевий результат підприємства. Тому адаптація системи «Investors in People» вітчизняними компаніями може стати важливим кроком до покращення управління персоналом. Ця програма вже зарекомендувала себе як престижна на Британських островах, оскільки її участь підвищує привабливість компанії для потенційних співробітників, інвесторів і клієнтів.

Важливо також врахувати соціально-психологічні аспекти управління персоналом у соціальних закладах. Ефективне соціально-психологічне управління в таких установах включає в себе не лише професійний розвиток працівників, але й створення сприятливого робочого середовища. Це передбачає підвищення рівня задоволення працівників, зменшення стресу, підтримку колективної роботи і взаємодії. Впровадження аналогічних принципів у вітчизняні соціальні заклади може значно поліпшити їхню ефективність і позитивно вплинути на якість наданих послуг.

**3.2. Методи покращення соціально-психологічного клімату в колективах соціальних закладів**

Соціально-психологічний клімат у колективах соціальних закладів є ключовим фактором, що впливає на ефективність роботи, моральний стан працівників і якість надання послуг. Дослідження в галузі управління персоналом вказують на те, що створення сприятливого робочого середовища сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й загальному добробуту працівників. Для досягнення цього необхідно впроваджувати різноманітні методи покращення соціально-психологічного клімату [36, с.25].

Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат в колективі управління соціального захисту населення, є багатогранними і різноплановими. Основні з них включають:

1. *Глобальне макросередовище*. Загальна ситуація в суспільстві, включаючи економічні, культурні та політичні умови, безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат в організації. Стабільність у цих сферах підтримує загальне соціальне і психологічне благополуччя членів організації, що опосередковано відображається на атмосфері в колективі.
2. *Локальне макросередовище*. Особливості організації, такі як її розмір, структура, ступінь централізації влади, а також участь співробітників у плануванні та розподілі ресурсів, визначають внутрішній клімат. Організації без функціонально-рольових конфліктів і з чітко визначеними структурними підрозділами зазвичай забезпечують більш сприятливу атмосферу.
3. *Фізичний мікроклімат*. Умови праці, включаючи температурний режим, освітленість та рівень шуму, також суттєво впливають на психологічний клімат в колективі. Погані санітарно-гігієнічні умови можуть стати джерелом дратівливості та знижувати загальний рівень комфорту на роботі.
4. *Задоволеність роботою*. Як важлива частина соціально-психологічного клімату, задоволеність роботою включає аспекти, такі як цікавість, різноманітність завдань, відповідність професійним навичкам та можливість для професійного зростання. Робота, яка відповідає очікуванням і дозволяє реалізувати особисті інтереси, сприяє формуванню позитивної атмосфери.
5. *Характер виконуваної діяльності*. Монотонність завдань, висока відповідальність, ризики для здоров’я або емоційний стрес можуть негативно позначитися на кліматі в колективі. Різноманітність і менша стресовість діяльності зазвичай сприяють кращому моральному стану співробітників.
6. *Організація спільної діяльності*. Формальна структура колективу, спосіб розподілу повноважень та наявність єдиної мети є важливими аспектами, які впливають на соціально-психологічний клімат. Чітке визначення ролей і цілей допомагає покращити взаємодію між співробітниками.
7. *Психологічна сумісність*. Психологічна сумісність визначається здатністю членів колективу ефективно працювати разом завдяки оптимальному поєднанню особистісних якостей. Однорідний склад групи може полегшити взаємодію і підтримувати позитивний клімат, так як схожі особистісні характеристики сприяють легшій комунікації та співпраці [47, с.49].

Забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в Управлінні соціального захисту населення потребує уваги до всіх цих факторів і їх комплексного врахування у процесі організації праці.

Щоб працівники на підприємстві відчували себе справжньою командою, необхідно створити умови, які сприяють згуртованості, взаємній підтримці та одночасно високим вимогам до себе і до інших. Основним показником того, що колектив є справжньою командою, є сприятливий соціально-психологічний клімат. Це означає, що в колективі створені оптимальні умови для кожного члена, що дозволяє ефективно реалізувати його трудові обов’язки.

Покращення соціально-психологічного клімату в колективі є ключовим завданням для керівника. Основні функції керівника у цьому процесі відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Роль керівника у створенні соціально-психологічного клімату в колективі**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функція керівника** | **Її опис** |
| Правильний добір кадрів | Це не лише про кваліфікацію, але й про психологічну сумісність. Керівник має чітко визначити роль кожного працівника та допомогти йому адаптуватися до нових умов роботи. |
| Налагодження безконфліктних та дружніх зв’язків | Важливо створювати гармонійні стосунки як всередині колективу, так і ззовні. Для цього слід дотримуватися ефективних методів психологічного впливу, таких як правильна критика, компліменти, покарання, майстерність у веденні бесіди. Керівник має відповідати критеріям лідерства, далекоглядності, послідовності, справедливості, комунікативності та розсудливості. Періодичні тренінги з тімбілдингу, коучінгу та soft-skills, а також запобігання моббінгу також сприятимуть покращенню клімату. |
| Соціальна інтеграція колективу і керівника | Це передбачає активне включення керівника у соціальні процеси колективу та сприяння інтеграції всіх працівників. |
| Застосування креативних методів управління | Використання нестандартних підходів у вирішенні трудових конфліктів та їх профілактиці допомагає створити позитивне робоче середовище. |
| Соціально-психологічні методи менеджменту | Ці методи спрямовані на вплив на особистість і колектив для зміни їх настанов у трудовій діяльності та творчій активності, а також на врахування соціальних і психологічних інтересів колективу. |

Оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі є важливою складовою для забезпечення ефективності та гармонії у роботі. Основні чинники, що впливають на покращення клімату, включають:

1. *Різноманітність кваліфікацій у колективі*: наявність спеціалістів різних рівнів професійної підготовки забезпечує молодим працівникам можливість бачити перспективи для кар’єрного росту, а досвідченим працівникам – відчувати повагу від нових колег. Це сприяє підвищенню задоволення з обох сторін і створює більш згуртовану та ефективну команду.
2. *Чисельність колективу*: оптимальна кількість учасників групи складає від трьох до дев’яти осіб. Якщо група занадто мала, це може викликати занепокоєння через велику персональну відповідальність за рішення. З іншого боку, при збільшенні чисельності групи до певної межі, ефективність може зростати завдяки взаємодії та обміну ідеями.
3. *Статевовікова структура колективу*: згуртованість і позитивний соціально-психологічний клімат часто спостерігаються у неоднорідних групах, де реалізуються різновікові та статеві особливості працівників. Такий склад забезпечує багатші взаємини, спілкування та емоції. Молодші працівники привносять енергію та ініціативу, а старші – досвід і стриманість. Присутність представників обох статей також сприяє стабільності колективу.
4. *Наявність неформальної структури*: у колективі часто формується неформальна структура з власними лідерами. Якщо ці неформальні лідери перебувають у конфлікті з формальним керівництвом, це може негативно вплинути на клімат у колективі. Тому важливо, щоб формальна та неформальна структури були гармонійно інтегровані, а офіційний керівник був лідером як в офіційній, так і в неформальній сферах.
5. *Автономність і ступінь ізольованості групи*: Висока ізольованість може негативно вплинути на згуртованість групи. Щоб покращити психологічний клімат, важливо налагоджувати контакти з іншими групами та колективами, розширюючи коло спілкування і взаємодії.
6. *Психологічна сумісність членів групи*: цей чинник є критично важливим для забезпечення безконфліктного спілкування і узгодження дій у спільній діяльності. Взаємне прийняття і узгодження ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів і мотивів між членами колективу допомагає створити гармонійне і продуктивне робоче середовище [51, с.30].

Врахування цих чинників допоможе створити позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, що сприятиме не лише покращенню робочих взаємин, а й загальному підвищенню ефективності та задоволеності працівників.

Один з основних методів покращення соціально-психологічного клімату – це активне сприяння відкритій і конструктивній комунікації. Для цього важливо забезпечити регулярні зустрічі та обговорення між працівниками і керівництвом, що дозволяє обмінюватися думками і зворотним зв’язком. Впровадження відкритих комунікаційних каналів, таких як внутрішні портали для обговорень, форуми і регулярні анкетування, допомагає виявити проблеми на ранніх стадіях і знаходити ефективні рішення.

Корпоративна культура грає ключову роль у формуванні соціально-психологічного клімату. Важливо створити цінності, які підтримують взаємоповагу, довіру і співпрацю серед працівників. Проведення тренінгів і семінарів з розвитку командного духу, а також організація корпоративних заходів і командних будівельних ігор сприяє укріпленню корпоративного єднання і взаєморозуміння [56, с.45].

Безперервний професійний розвиток і навчання є важливими аспектами для покращення соціально-психологічного клімату. Організація програм підвищення кваліфікації, тренінгів і курсів дозволяє працівникам відчувати свою цінність і важливість для організації. Це не тільки покращує їхні професійні навички, але й сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволення від роботи.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень може суттєво поліпшити соціально-психологічний клімат. Впровадження механізмів участі, таких як виробничі ради або комітети з питань розвитку, дозволяє працівникам відчувати свою важливість і вплив на функціонування закладу. Це також підвищує рівень їхньої відповідальності і залучення до спільної мети.

Формування здорової атмосфери в колективі управління соціального захисту населення є складним і тривалим процесом, спрямованим на створення середовища, в якому праця приносить задоволення, а співробітники виконують свої обов’язки з радістю. Для досягнення цієї мети необхідно забезпечити ефективну організацію праці, справедливу оцінку і винагородження працівників, а також підтримку їх професійного зростання. Важливо також враховувати труднощі та проблеми, з якими стикаються співробітники, та надавати їм необхідну допомогу.

Задоволеність працівників відносинами в колективі є однією з ключових характеристик сприятливого психологічного клімату. Найбільш ефективними є ті колективи, які базуються на принципах взаємодопомоги та підтримки. Таке середовище сприяє покращенню міжособистісних стосунків та забезпечує продуктивну спільну діяльність [59, с.66].

Мікроклімат в організації соціального захисту населення представляє собою якісний аспект міжособистісних стосунків. Він визначається сукупністю внутрішніх психологічних умов, які або сприяють, або перешкоджають ефективній спільній діяльності та всебічному розвитку особистостей у колективі. Тому для забезпечення позитивного мікроклімату важливо вміло організовувати робочі процеси, забезпечувати підтримку професійного розвитку та створювати умови для конструктивного вирішення проблем, що виникають у процесі роботи [61, с.123].

Впровадження вищезазначених методів, методик і способів є важливим для створення ефективного та гармонійного робочого середовища в соціальних закладах, що має багатоаспектний вплив на діяльність організації. Покращення соціально-психологічного клімату безпосередньо підвищує якість надання послуг. Задоволені і мотивовані працівники більше зосереджені на виконанні своїх обов’язків, що веде до покращення результатів роботи і більш високих стандартів обслуговування клієнтів. Створення позитивної атмосфери сприяє розвитку здорових взаємин серед співробітників, що веде до зменшення конфліктів і підвищення рівня співпраці. Це, в свою чергу, забезпечує більш ефективну командну роботу і швидше вирішення проблем. Задоволеність працівників від роботи та підтримка з боку колег створює умов для їх особистісного і професійного розвитку, що є важливим для підвищення загальної продуктивності.

**3.3. Використання інноваційних підходів у роботі кадрових служб для підвищення ефективності роботи персоналу**

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від грамотного управління персоналом. Події, що відбулися у світі в перше десятиліття XXI століття, визначили нові тенденції у бізнес-середовищі, що вплинуло на підходи менеджерів до управління кадрами. З метою забезпечення високої продуктивності праці, розвитку професійних знань та навичок, підвищення рівня професіоналізму і новаторства, а також вдосконалення ставлення до виконання обов’язків, персонал став стратегічно важливим ресурсом для підприємства [56, с.45]. Для його ефективного управління необхідна дієва система та сучасні методи. Хоча існує безліч методів управління персоналом, багато підприємств стикаються з тим, що ці методи не завжди приносять бажані результати. Тому сучасні підходи до підвищення ефективності компаній вимагають від служби персоналу не лише ведення кадрового обліку і контролю за дотриманням трудового законодавства, але й активного формування працездатних і ефективних команд. Отже, дослідження новітніх методів управління персоналом є актуальною проблемою, що потребує науково обґрунтованих рішень.

Сучасні інновації в управлінні персоналом спрямовані на вирішення ряду завдань:

* *Підвищення продуктивності* – впровадження технологій для підвищення ефективності праці та досягнення кращих результатів.
* *Ефективне навчання та розвиток* – використання нових методів для підвищення навичок і компетенцій співробітників [34].
* *Поліпшення робочих взаємин* – створення сприятливого і творчого середовища для співпраці.
* *Покращення якості трудового життя* – впровадження змін, що позитивно впливають на умови праці і задоволеність співробітників.
* *Стимулювання креативності* – заохочення нових ідей і інновацій у компанії.
* *Підвищення адаптивності до нововведень* – покращення сприйняття і прийняття змін з боку персоналу.
* *Залученість і лояльність* – розвиток заходів для підвищення мотивації і згуртованості команди.
* *Баланс інтересів* – забезпечення гармонії між цілями компанії та потребами співробітників [53, с.37].

В контексті районного Управління соціальним захистом населення в місті Києві, це питання набирає особливої актуальності. Механізми та підходи до забезпечення соціального захисту потребують адаптації до сучасних умов, зокрема, для підвищення ефективності роботи відповідних установ. Це включає в себе не лише удосконалення процесів і методів управління кадрами, але й впровадження інноваційних рішень, які сприятимуть більш якісному обслуговуванню населення та покращенню загальної ефективності соціальних служб.

Успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, яке є ключовою функціональною підсистемою і важливим ресурсом для інноваційного розвитку. Людський чинник, з його стратегічними та оперативними функціями, грає критичну роль у процесах інтелектуалізації та інформатизації виробництва. Ще нещодавно поняття «управління персоналом» взагалі не використовувалося в управлінській практиці.

Раніше кожне підприємство мало систему управління кадрами, але ця функція здебільшого була частиною обов’язків керівника підрозділу. Основний структурний підрозділ з управління персоналом – відділ кадрів – здійснював лише базові функції, такі як планування трудових ресурсів, приймання та звільнення працівників, а також організацію підвищення кваліфікації. Відділ кадрів не був інтегрований з іншими підрозділами і не мав достатнього професіоналізму для оптимального управління персоналом у контексті інноваційних систем.

З переходом до менш централізованих систем управління економікою перед підприємствами виникли нові завдання, пов’язані з управлінням трудовими ресурсами. Серед цих завдань були питання стимулювання працівників, створення конкурентних пакетів компенсацій, збереження висококваліфікованих спеціалістів, індексація заробітної плати в умовах високої інфляції та підвищення продуктивності при скороченні чисельності працівників у відповідь на конкурентний тиск [46, с.48].

В контексті районного Управління соціальним захистом населення в місті Києві, ця ситуація є також актуальною. Установи соціального захисту стикаються з необхідністю модернізації підходів до управління персоналом, що включає впровадження новітніх методів і стратегій для підвищення ефективності їхньої роботи. Це передбачає як вдосконалення системи компенсацій, так і покращення умов праці та професійного розвитку співробітників для забезпечення якісного обслуговування населення [81].

Сьогодні кадрові служби підприємств стикаються з рядом важливих завдань в управлінні персоналом, серед яких:

1. Планування трудових ресурсів – оцінка потреб у кадрах відповідно до стратегії розвитку компанії.
2. Формування резерву персоналу – підбір кандидатів і створення груп резерву.
3. Відбір персоналу – обрання співробітників з резерву для заповнення вакансій.
4. Оформлення трудових контрактів – юридичне оформлення відносин між роботодавцем і працівниками.
5. Оцінка трудової діяльності – регулярний аналіз результативності роботи кожного співробітника.
6. Управління кар’єрою – переведення, підвищення, пониження або звільнення працівників на основі їхніх досягнень.
7. Профорієнтація та адаптація – інтеграція нових співробітників у колектив та виробничі процеси.
8. Визначення заробітної плати та пільг – розробка системи компенсацій для залучення, утримання і мотивації персоналу.
9. Навчання кадрів – організація освітніх і тренінгових програм для розвитку навичок працівників.
10. Підготовка керівних кадрів – формування і підготовка майбутніх лідерів і керівників підприємства [20, с.65].

Підходи до управління персоналом вимагають постійної адаптації та інновацій. Пітер Друкер вважав, що традиційні методи управління часто не відповідають сучасним вимогам і є непродуктивними. Він пропонує використовувати диференційовані підходи і стилі управління для різних груп і навіть окремих працівників в різних ситуаціях. Цей підхід, що визначається як персонал-технологія або технологія управління персоналом, дозволяє ефективно формувати та реалізовувати трудовий потенціал [20, с.70].

Основні сучасні методи розвитку персоналу відображені на рисунку 3.2.

Коучинг

Тренінги

Сучасні методи розвитку персоналу

Кейс-метод

Самонавчання

E-learning

Рис.3.2. Інноваційні методи розвитку персоналу

Сучасний етап розвитку суспільства вимагає від фахівців управління персоналом нових інноваційних навичок і підходів. Це обумовлено швидким старінням знань, умінь і навичок, що призводить до відставання від актуальних вимог до посад і професій. Щоб підтримувати високий рівень компетентності персоналу, необхідно впроваджувати системи безперервного навчання, що забезпечать повне розкриття потенціалу співробітників і їх активний внесок у розвиток організації.

Соціально-психологічний клімат у колективах соціальних закладів є важливим чинником, що впливає на ефективність роботи співробітників та якість надання послуг. Він сприяє злагодженій роботі колективу, знижує рівень конфліктів, підвищує рівень задоволеності працівників і клієнтів. Тому важливо застосовувати ефективні методи для його покращення.

Сучасні методи розвитку персоналу включають:

* Тренінги – максимальна практична робота над навичками для невеликих груп осіб.
* Кейс-метод – інтерактивне навчання через розгляд бізнес-ситуацій, яке допомагає аналізувати інформацію, вирішувати проблеми та знаходити оптимальні рішення.
* Коучинг – консультаційна підтримка, що сприяє самостійному знаходженню рішень і закріпленню знань на практиці.
* E-learning – дистанційне навчання через електронні книги, відеоуроки та комп'ютерні вправи, яке дозволяє охопити велику аудиторію.
* Самонавчання – індивідуальне навчання за допомогою різноманітних матеріалів, таких як книги, документація, аудіо- і відеопрограми [42, с.571].

Мотивація працівників є важливим чинником, який безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат у колективі. Для підвищення мотивації варто застосовувати різноманітні підходи, що сприятимуть формуванню сприятливого робочого середовища. Для цього потрібно також забезпечити регулярне визнання та заохочення досягнень співробітників. Коли працівники отримують належне визнання за свої зусилля та внесок у роботу, це підвищує їхню мотивацію, стимулює до подальших успіхів і сприяє створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Розвиток кар’єри також є дуже важливим для сучасної молоді. Надання можливостей для професійного зростання та розвитку допомагає працівникам розкрити свій потенціал, що в свою чергу стимулює їх до досягнення кращих результатів. Це підвищує їхню задоволеність працею, зміцнює відданість компанії та створює сприятливі умови для позитивного соціально-психологічного клімату [11, с.103].

Метод «відрядження» передбачає тимчасове переміщення працівника на аналогічну посаду в межах однієї організації або за її межі. У деяких випадках відбувається тимчасовий обмін співробітниками між двома компаніями, що дозволяє їм розширити свій професійний досвід шляхом здобуття нових знань і навичок. Цей метод може бути застосований також у процесі управління професійною кар’єрою. У компаніях, де існують природні обмеження для «вертикального» кар’єрного зростання, такий підхід є досить доцільним і ефективним.

Дистанційне навчання є досить гнучким, оскільки дозволяє не лише здобувати освіту на відстані, але й обирати програму, що відповідає особливостям конкретної організації та професії, поєднувати навчання з роботою, а також організовувати навчальний процес. Безсумнівною перевагою цього методу є суттєва економія витрат на освіту. Проте слід розуміти, що ефективність цього методу можлива лише за наявності внутрішньої потреби та мотивації до отримання необхідних знань і навичок [80, с.34].

Тренінг є одним із методів навчання, який застосовується в ситуаціях, коли організація має потребу в розвитку певних навичок у своїх співробітників. Це здебільшого практично орієнтований метод, що дозволяє застосовувати отримані знання одразу після їхнього засвоєння, сприяючи зростанню мотивації працівників під час такого навчання. Однак якісні тренінги можуть бути досить витратними [67, с.124].

Коучинг, на відміну від тренінгу, застосовується у випадках, коли в компанії не існує готового рішення для виникаючих проблем. Він є більш концептуальним, ніж тренінг. Особливістю коучингу є послідовне навчання та розвиток необхідних компетенцій, отримання теоретико-практичних знань, а також стимулювання працівників до самостійного використання свого потенціалу для досягнення необхідного результату [38, с.36].

Метод навчання «Buddying» полягає в тому, що за працівником закріплюється партнер («buddy»), який зобов’язаний підтримувати постійний зворотний зв’язок щодо дій та рішень того, за ким він закріплений. Важливо, що відносини обох учасників навчання є абсолютно рівноправними, тобто цей метод не передбачає поділу на учня і вчителя або наставника і підопічного. Основні принципи використання цього методу включають обов'язкову постановку цілей, довірливе та неупереджене ставлення обох сторін, взаємоповагу, а також побудову алгоритму взаємодії. Недотримання цих принципів може призвести до непорозумінь або виникнення конфліктних ситуацій [23, с.38].

Віртуальне навчання, пов'язане з використанням віртуальної реальності, дозволяє за допомогою сучасних технологій (шоломи, окуляри віртуальної реальності) зануритися у віртуальне середовище, схоже на реальність, і отримати новий професійний досвід та знання. Такий формат навчання є особливо актуальним для професій з високим рівнем ризику, таких як лікарі, пілоти тощо [23, с.38].

Метод гейміфікації, або ігрофікації, який став популярним завдяки використанню ігрових підходів у навчанні працівників, є досить новим. Існують різні варіанти гейміфікації: комп’ютерні та настільні ігри, квести, діалогові тренажери, дистанційні курси з розпізнаванням голосу тощо [23, с.40].

Доцільність інвестування в розвиток людських ресурсів організації визначається відповідною економічною та соціальною ефективністю. Економічна ефективність полягає в підвищенні якості трудових ресурсів, отриманні додаткового прибутку, оптимізації робочого процесу та підвищенні конкурентоспроможності на ринку. Для досягнення максимального ефекту та підтвердження обґрунтованості фінансових вкладень у розвиток персоналу, керівництву сучасних організацій необхідно приділяти значну увагу всебічному вдосконаленню працівників.

Соціальна ефективність проявляється у підвищенні задоволеності працівників процесом навчання та професійного зростання, їхньою мотивацією до роботи та підвищенні лояльності до своєї організації. Використання інноваційних підходів до розвитку персоналу, навіть в умовах нестабільного фінансового становища організацій і економічної кризи, сприятиме підвищенню очікуваних економічних і соціальних ефектів для організацій.

Для забезпечення ефективної роботи команди важливо розвивати лідерські та управлінські навички керівників. Використання коучингових програм, менторства та тренінгів з лідерства допомагає керівникам краще мотивувати своїх підлеглих, вирішувати конфлікти та підвищувати ефективність команди [23, с.40].

Отже, використання інноваційних підходів у роботі кадрових служб є необхідною умовою для підвищення ефективності роботи персоналу. Цифровізація, аналітика великих даних, гнучкі форми зайнятості, підтримка безперервного навчання, застосування штучного інтелекту, управління залученістю та розвиток лідерства дозволяють організаціям адаптуватися до змін та досягати високих результатів у конкурентному середовищі. Кадрові служби, які впроваджують ці підходи, стають важливим стратегічним партнером у розвитку бізнесу та підвищенні його конкурентоспроможності.

**ВИСНОВКИ**

З даного дослідження можна зробити наступні висновки.

Управління персоналом у соціальних закладах є складним процесом, що включає в себе підбір, розвиток, мотивацію та оцінку працівників, які займаються наданням соціальних послуг. Особливості роботи в соціальних закладах, таких як лікарні, реабілітаційні центри, дитячі будинки, установи для людей похилого віку, диктують особливі вимоги до управління персоналом, які відрізняються від звичного управління в комерційних установах.

Персонал соціальних закладів зазвичай включає соціальних працівників, медичних працівників, педагогів, психологів та інших фахівців, які працюють з слабкими та незахищеними членами суспільства. Важливим є високий рівень емпатії, стресостійкості та емоційної стабільності працівників, що потребує особливої уваги до психологічної підтримки та мотивації персоналу.

Соціальні заклади мають особливу місію – надання допомоги людям, які перебувають у складних життєвих обставинах. Тому управління персоналом повинно враховувати етичні стандарти, що регулюють роботу з уразливими групами населення. Це включає дотримання конфіденційності, повагу до гідності клієнтів та забезпечення прав людини.

Управління персоналом у соціальних закладах можна визначити як систему організаційних, соціальних, психологічних та економічних заходів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів для забезпечення високої якості соціальних послуг. Це управління включає в себе всі деталі співпраці з працівниками, починаючи з їхнього підбору і закінчуючи завершенням їхньої професійної діяльності.

У соціальних закладах важливо застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули для мотивації працівників. Враховуючи специфіку роботи, нематеріальні аспекти, такі як визнання досягнень, підтримка керівництва, можливість професійного росту, а також здоровий робочий клімат, мають велике значення для підтримки високої мотивації серед персоналу.

Працівники соціальних закладів часто стикаються з високим рівнем стресу та емоційного навантаження. Тому забезпечення психологічної підтримки є важливим в управлінні персоналом. Тут мається на увазі проведення тренінгів з управління стресом, забезпечення доступу до консультацій з психологами, а також організацію умов для емоційного відпочинку та релаксації.

Управління соціального захисту населення – це державна установа, яка надає послуги людям, що опинилися в складних життєвих ситуаціях, включаючи малозабезпечених, безробітних, осіб з інвалідністю, людей похилого віку та інші вразливі групи населення. Робота з такими категоріями клієнтів вимагає від працівників високого рівня емпатії, стресостійкості, терпіння та здатності ефективно працювати.

Соціально-психологічний клімат в колективі Управління соціального захисту населення суттєво впливає на ефективність роботи. Позитивний клімат, що характеризується підтримкою з боку колег та керівництва, сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню рівня стресу та професійного вигорання. Негативний клімат, навпаки, може призвести до зниження якості наданих послуг, підвищення рівня конфліктності та зменшення мотивації працівників.

Професійне вигорання є поширеною проблемою серед працівників, які займаються соціальним захистом населення. Воно характеризується емоційним виснаженням, деперсоналізацією та зниженням професійної ефективності. Для запобігання вигоранню важливо надавати працівникам доступ до психологічної підтримки, включаючи консультації з психологами, участь у тренінгах з управління стресом та програм, спрямованих на збереження емоційного благополуччя.

У соціальних закладах працівники часто стикаються з емоційно складними ситуаціями, що може призвести до стресу та професійного вигорання. Позитивний клімат забезпечує психологічну підтримку, що допомагає знизити рівень стресу та запобігти вигоранню. Коли працівники відчувають себе частиною згуртованого колективу, вони легше справляються з труднощами та отримують моральне задоволення від роботи.

Удосконалення соціально-психологічного клімату є складним та багатогранним завданням, яке потребує системного підходу та використання різноманітних методів і підходів. Регулярне проведення тренінгів, спрямованих на формування та розвиток команди, допомагає працівникам краще розуміти один одного, удосконалювати навички комунікації, розвивати почуття згуртованості та спільної відповідальності. Такі заходи сприяють зміцненню взаємодовіри та ефективної взаємодії в колективі.

Неформальне спілкування є важливим елементом у побудові позитивного соціально-психологічного клімату. Організація спільних заходів, таких як корпоративні свята, пікніки, культурні події, допомагає працівникам налагоджувати особисті контакти, що сприяє зниженню рівня напруги та підвищенню рівня довіри в колективі.

Кожен працівник має свої унікальні потреби та цілі, тому важливо розробляти індивідуальні мотиваційні програми, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Визнання досягнень, надання можливостей для професійного зростання, а також створення умов для балансування роботи та особистого життя сприяють підвищенню задоволеності працівників та їхньої мотивації.

Залучення працівників до соціальних ініціатив та проєктів, таких як благодійні акції, волонтерська діяльність або екологічні програми, сприяє розвитку почуття спільноти та відповідальності. Це допомагає зміцнити колектив, підвищити рівень мотивації та задоволення працівників.

Система відкритого зворотного зв’язку, що передбачає можливість працівників висловлювати свої думки, пропозиції та зауваження, допомагає керівництву своєчасно реагувати на проблеми та покращувати робочі умови. Така система сприяє розвитку прозорості в організації та зміцненню довіри між працівниками та керівництвом.

Удосконалення соціально-психологічного клімату в соціальних закладах є ключовим завданням, яке потребує системного підходу та участі всіх рівнів організації. Впровадження заходів, спрямованих на розвиток командної роботи, мотивації, психологічного здоров’я працівників, підвищення якості управління та соціальних ініціатив, дозволить створити позитивну ситуацію на роботі, що сприятиме підвищенню ефективності роботи закладу та задоволеності персоналу.