

УДК 331.101.262

**Н. С. Дудкевич**, студентка III курсу економіко-гуманітарного факультету  
**М. Г. Єщенко**, старший викладач

Донбаська національна академія будівництва і архітектури, м. Краматорськ, Україна  
dnadezda31@gmail.com

## ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

У статті досліджено основні закономірності удосконалення системи управління персоналом у соціальній сфері. Досліджуються окремі фактори, аспекти та закономірності удосконалення систем управління персоналом у залежності від актуальних економічних умов діяльності підприємства. Виявлено тенденції та перспективи подальших досліджень проблематики вдосконалення системи управління персоналом.

**Ключові слова:** управління персоналом, вдосконалення системи управління персоналом, організації соціальної сфери, оцінка кадрового потенціалу.

**N. S. Dudkevich**, 3d year students of the Faculty of Economics and Humanities  
**M. G. Yeshchenko**, Senior Lecturer

Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture, Kramatorsk, Ukraine  
dnadezda31@gmail.com

## FEATURES OF IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN SOCIAL SPHERE IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

The article investigates the main features of the improvement of the personnel management system in the social sphere. The individual factors, aspects and regularities of improving personnel management systems depending on the actual economic conditions of the enterprise activity are studied. The tendencies and prospects of further research of the problems of improving personnel management system are revealed.

**Keywords:** personnel management, improvement of personnel management system, organization of social sphere, estimation of personnel potential.

**Актуальність дослідження.** У науковому полі з'являється все більше свідчень популяризації думки щодо пріоритетності людського фактору у сталому розвитку економіки. Це змушує звернути увагу на особливості удосконалення системи управління персоналом у соціальній сфері в сучасних економічних умовах.

**Мета дослідження.** Порівняння існуючих підходів до вдосконалення системи управління персоналом підприємств соціальної сфери з виокремленням тих з них, що є найбільш універсальними та застосовними у різних економічних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Об'єктом управлінської діяльності в закладі соціальної роботи є організація. За визначенням Ч. Бернарда, одного з класиків менеджменту, це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної цілі або цілей. За наявності однієї цілі така організація називається простою, за наявності кількох цілей — складною. У соціології організації виділяються такі соціальні властивості організації:

Організація утворюється як інструмент вирішення суспільних завдань, засіб досягнення цілей, тому на першому плані при її вивченні стоять такі проблеми, як з'ясування її цілей і функцій, ефективності результатів, мотивацій і стимулювання персоналу [3, с. 56].

Аналізуючи специфіку управління закладом соціальної роботи можливо виділити такі особливостей:

1. невідповідність його у часі з результатами соціальної допомоги (для управління закладом практично неможливе точне прогнозування та вимірювання результатів управління);
2. важливість як кінцевого, так і проміжних результатів управління закладом соціальної роботи;
3. обмеженість використання директивних методів управління на користь методів мотивації, переконання, створення ситуації успіху та зацікавленості;
4. пріоритет контактного управління;
5. значна вікова розбіжність груп людей — учасників процесу управління (персонал і клієнти різного віку).

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

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

Напрями розвитку персоналу організації соціальної сфери пов'язані з орієнтаціями, які необхідно враховувати в процесі будь-яких змін, що відбуваються у внутрішньому середовищі організації. Їх можна зобразити у вигляді п'яти модулів (рис. 1).

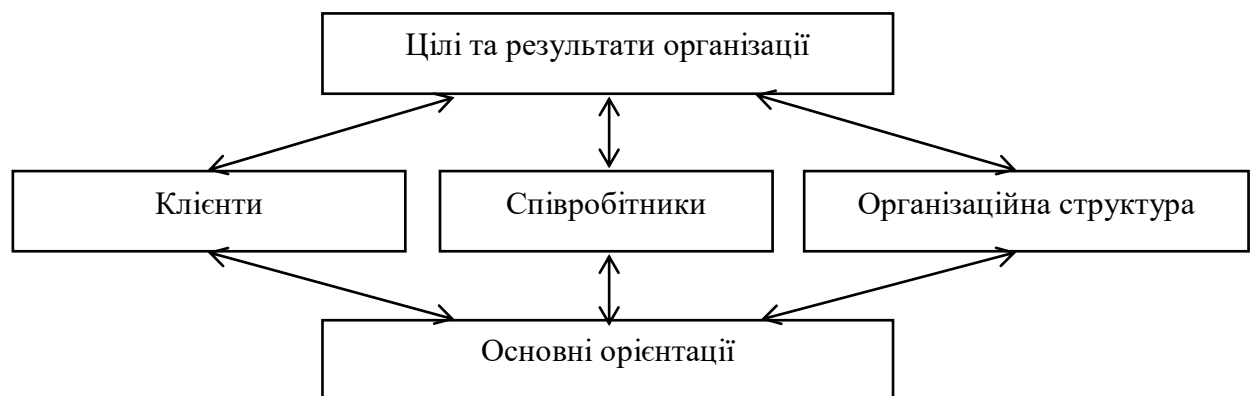


Рисунок 1. Орієнтації управління персоналом

Безмежність потенціалу, неможливість прогнозування меж розвитку, унікальність, виключна складність та неможливість моделювання поведінки як окремої особи, так і групи потребує переходу до якісно нової системи підходів до персоналу — соціально-психологічних, основою яких служить концепція «персонал — головне надбання організації» [1, с. 26].

В межах цього підходу в найбільшій мірі враховується специфіка соціальної сфери управління персоналом та унікальні властивості у порівнянні з несоціальною сферою.

Особливості менеджменту персоналу соціальної служби визначаються процедурами делегування та прийняття рішення. У менеджменті соціальної роботи має використовуватись мінімум п'ять прийомів процедур прийняття рішення, а саме:

- авторитарний прийом: рішення приймається керівником служби самостійно, без консультування з підлеглими;
- квазіавторитарний прийом: керівник використовує штатних працівників служби як збирачів інформації для прийняття рішення, але рішення приймає самостійно;
- консультативний прийом: керівник проводить консультації з підлеглими (частіше за все - з кожним окремо) та самостійно приймає рішення (враховуючи або не враховуючи точку зору підлеглого);
- квазіколегіальний прийом: збір інформації та обговорення варіантів рішення проводиться керівником спільно з підлеглими. Однак останнє слово залишається за керівником служби;
- колегіальний прийом: усі етапи роботи проводяться спільно. Директор служби бере участь у формуванні, затвердженні прийнятого варіанта рішення разом із фахівцями (підлеглими) [2, с. 87].

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

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

Друга умова — це здатність реалізувати зовнішні умови завдяки внутрішньому механізму управління підприємствами, фірмами (як ядром економіки, що виробляє продукцію, послуги). У результаті такий механізм зводиться до управління персоналом усіх категорій [4, с. 79].

Одним з основних завдань менеджменту в галузі соціальної роботи має стати використання мотиваційного резерву. Послідовність запроваджуваних у цій сфері мотиваційних засобів повинна включати:

- посилення матеріального стимулювання у напрямку індивідуалізації стимулів до праці за конкретні здобутки в діяльності;
- усунення дій фрустрації у діяльності соціального працівника, а саме забезпечення персоналу соціальних служб необхідними матеріальними засобами, офісною технікою, приміщенням відповідно до науково обґрунтованих норм, транспортом. Транспортне забезпечення в контексті специфіки соціальної роботи не можна вважати додатковими пільгами, оскільки для соціального працівника наявність службового автомобіля у багатьох випадках є умовою здійснення його трудових обов'язків;
- розвиток мотивованих працівників, серед яких передусім важливі такі, які самореалізуються в роботі, підвищують свою професійну майстерність, спілкуються з колегами, допомагають клієнтам, а також досягають певних успіхів у роботі [5, с. 123].

Слід звернути увагу на специфічні риси професійного профілю соціального працівника. Дослідження показують, що цю професію обирають люди з вираженим бажанням допомогти тим, хто належить до вразливих верств населення. Ці люди здатні

бачити у кожному клієнті (а це часто особи з психологічними або соціальними відхиленнями) насамперед людину, цінувати її особистісні якості, допомогти владнати життєві негаразди. У розвинених країнах соціальна робота у широкому масштабі виконується волонтерами, тобто повністю безкоштовно. Вищою винагородою такі фахівці вважають для себе позитивний ефект від своїх послуг. Важливим стимулом, який застосовується для заохочення волонтерів, є проведення конкурсів серед них з визначенням і нагородою переможців. Як правило, грошова винагорода також сприймається волонтерами як моральний стимул.

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

- формування духу "єдиної команди" у працівників служби (або центру) соціальної роботи;
- організація нарад, семінарів, конференцій з питань соціальної роботи для надання можливості задоволення потреб у спілкуванні, обміні досвідом, надбанні нових ідей;
- створення елементів організаційної культури в центрах (службі) соціальної роботи (відчуття належності, причетності, формування специфічних моральних норм, правил, цінностей в організаціях такого типу);
- залучення соціальних працівників до розробки і прийняття управлінських рішень, розробки програм, внесення практичних пропозицій щодо покращення соціальної роботи;
- делегування прав і повноважень підлеглим, надання їм представницьких функцій;
- розвиток кар'єри соціального працівника, застосування обґрунтованих критеріїв для підвищення рангів у межах певних категорій персоналу, переведення на нову посаду (спеціаліст II категорії → спеціаліст I категорії → провідний спеціаліст, головний спеціаліст → начальник відділу → заступник директора → директор), присвоєння звань, почесних титулів, що є потужним моральним стимулом до праці;
- навчання соціальних працівників: участь у тренінгах, в роботі курсів підвищення кваліфікації [6, с. 79].

Таким чином, для ефективного управління людськими активами необхідно перш за все розробити кадрову політику організації, яка має відповідати сучасним вимогам. Кадрова політика формується керівництвом організацій, установ та виражається у сукупності адміністративних і моральних норм поведінки персоналу на робочому місці, від її демократичної спрямованості залежить нагромадження та розвиток людського капіталу — основного організаційного ресурсу.

**Висновки.** Таким чином, встановлено, що сучасні реалії диктують необхідність комплексного введення керівниками підприємств сфери послуг у практику соціально орієнтованого управління, що не тільки не суперечить їх цілям, але і є реальним ефективним механізмом вирішення таких завдань як адаптації до динамічного зовнішнього середовища, реалізації стратегії розвитку, задоволення потреб персоналу і клієнтів, що у цілому сприяє підвищенню рівня ефективності надання послуг. Для ефективного управління людськими активами необхідно перш за все розробити кадрову політику організації, яка має відповідати сучасним вимогам. Кадрова політика формується керівництвом організацій, від її демократичної спрямованості залежить нагромадження та розвиток людського капіталу — основного організаційного ресурсу.

### Література

1. Дейнека О. Г. Дослідження та удосконалення управління персоналом на підприємстві залізничного транспорту. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ*. 2011. Вип. 120. С. 126 – 129.
2. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум. Київ: Знання, 2015. 293с.
3. Завгородня Т. П. Моделі та методи в нормуванні затрат і результатів праці: НАН України. Київ: Інститут економіки. 2010. 37 с.
4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. Київ: Знання, 2016. 435с.
5. Петрова Е. В., Петров О. А. Совершенствование системы управления персоналом как условие эффективного функционирования организации. *Вестник ЧГПУ им. И. Я. Яковлева*. 2012. № 1 (73). Ч. 1. С. 123 – 126.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ: Академвидав, 2014. 488 с.