

# УПРАВЛІННЯ

---

*Бех В.П.*

## КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Організувати ефективно соціальну роботу в суспільстві або в закладі соціальної роботи можливо тільки при науково обґрунтованій розробці та реалізації кадрової політики. Остання є системою, яка розрахована на тривалий термін лінії розвитку людських ресурсів, що задіяні в соціальній сфері, і націлена на створення організаційного фундаменту для розвитку особистості та формування громадянського суспільства в Україні.

Саме демократичний розвиток особистості та стале функціонування громадянського суспільства є запорукою того, що на практиці створюється дієве обмеження намаганням державної влади на абсолютизм, залучення та укріплення демократичних ініціатив у всіх сферах організації життя суспільства, недопущення переростання демократії у тиранію.

Формування та розвиток структур громадянського суспільства вимагає, у свою чергу, кваліфікованого кадрового потенціалу, що неможливо без створення науково обґрунтованої кадрової політики та ефективного системи управління в суспільстві людськими ресурсами, а в закладах соціальної роботи – управління персоналом. Таким чином, кадрова політика є невід’ємною складовою організації соціальної роботи, запорукою її ефективності функціонування та перспектив розвитку.

При цьому найбільш вагомий вплив на соціальний розвиток будь-якого суспільства здійснює кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи, який представляє собою ту частину організаторів, яка організує професійну діяльність персоналу соціальних служб.

У даному варіанті ми розглядаємо кадрову політику в певній ідеологічній установці, а саме, що кадрова політика займається менеджерами соціальної роботи, а вони, у свою чергу, управляють персоналом, що є їх окремою функцією. Підтримка менеджерів у продуктивному стані є предметом кадрової роботи. Це слушно, і так воно на сьогодні є Українська практика менеджменту свідчить про те, що ми саме сьогодні проходимо цей етап, але світова практика уже чітко

викристалізувала нові тенденції у цій галузі.

Однак, оскільки перескочити через етапи, які має пройти кадровий менеджмент соціальної роботи, в Україні не можливо, тому є сенс розглянути його у відповідності до загальноеволюційного руху організаційних структур.

У галузі вітчизняної практики управління соціальними процесами є вже досить багато елементів з майбутнього періоду його функціонування. Вони проникають у практику на основі того, що менеджмент соціальної роботи на нижніх ланках сьогодні в Україні ще не заангажований, тобто слабо бюрократизований. Це можливо в силу того, що він розвивається “знизу”. На відмінність від цього, “верхні” ешелони кадрової ієрархії системи соціальної роботи повсякденно відчують на собі усі “принади” тиску бюрократизованої машини державного управління.

При цьому менеджмент соціальної роботи розглядається нами як наука і практика раціонального та комплексного використання факторів системи соціальної роботи з метою надання послуг населенню країни з питань соціального розвитку особистості, формування громадянського суспільства та надання українській державі рис соціальності.

### *2.1. Кадровий потенціал менеджменту соціальної роботи як складова частина сучасної кадрової політики у соціальній сфері*

Метою даного розділу є аналіз специфіки кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи. Для опанування цим утворенням треба розібратись з цілою низкою термінів, що сьогодні використовуються в літературі з організації соціальної роботи. На наш погляд, тут треба послідовно викласти основні поняття, якими має оперувати менеджмент соціальної роботи, оскільки це молоде явище у відносно новій галузі суспільного виробництва, що формується в українському суспільстві.

Тож, поняття “кадровий потенціал”, поряд з іншими термінами, до числа яких належить: людський фактор, людські ресурси, робоча сила, трудові ресурси, трудовий потенціал, сукупний працівник, соціальні працівники, персонал, кадри та деякі інші, досить часто використовується в сучасній кадровій політиці для визначення об’єкта управління.

Визначення місця даного поняття в системі інших словосполучень, що обслуговують соціальну роботу, дозволяє не тільки уточнити систему управління людьми в соціальній галузі але й розробляти та здійснювати цілеспрямовану кадрову політику, розраховану на перспективу.

Для уточнення вищенаведених понять звернемось до сучасної літератури [1]. Найбільш широким з цих словосполучень безумовно є термін “людський фактор”. Вирішення поточних та перспективних завдань будь-якого суспільства пов’язано, понад усе, з визначальною роллю людського фактору, оскільки людина

була й залишається вирішальним фактором суспільного розвитку. На думку Т. І. Заславської, людський фактор – “це система взаємодіючих, займаючих різне положення класів, верств та груп, діяльність та взаємодія яких забезпечує прогресивний розвиток країни” [2].

При цьому в умовах ринкової економіки, з її підвищеною мобільністю технологій та капіталу конкурентоспроможність залежить виключно від якості, продуктивності та оперативності людських ресурсів – так сьогодні стверджує бізнес. Провідні західні експерти стверджують, що у відповідності до того, як активно сучасні суспільства вступають у постіндустріальну фазу, людський капітал буде набувати усе більшої ваги та цінності. У цьому проявляється унікальне місце людини в новому поділі інформаційної праці, що надто швидко часується з ХХІ століття.

Соціальна робота, як галузь суспільного виробництва, що ґрунтується на необхідній праці, не є тут виключенням. Більше того, дана галузь чутливіша до якостей людського фактору, оскільки пов’язана з ментальністю та психологією особистості, її установками, мотивами, інтересами та ідеалами.

Таким чином, *людський фактор – це головний компонент суспільного розвитку, який утворюється завдяки участі людей у процесі створення матеріальних та духовних цінностей, надання соціально необхідних послуг особистості або колективам.* Останнє, як добре відомо, є саме прерогативою соціальної роботи. По-іншому, – це люди соціальних закладів та добровільних організацій громадян, що об’єднуються для сумісної співпраці з метою творення та відтворення сутнісних сил особистості та розбудови громадянського суспільства.

Людський фактор, інколи його ще називають особистісним фактором, – це не тільки колективний соціальний працівник, але й колективний суб’єкт суспільного життя, що має соціальну, демографічну, економічну, політичну структуру, взаємодія елементів якої забезпечує розвиток суспільства.

Поняття “людські ресурси”, яке інколи ототожнюється з поняттям “кадровий потенціал”, *представляє собою сукупність різних якостей людей, що визначають їх працездатність до виробництва матеріальних та духовних благ, і є узагальнюючим показником людського фактора розвитку суспільного виробництва.* При цьому ми не зовсім погоджуємось з таким ототожненням понять, і далі доведемо некоректність такого порівняння.

При цьому у світлі соціальної роботи треба виокремлювати людські ресурси конкретної організації, мережі соціальних закладів, того чи іншого регіону, нарешті, всієї галузі соціального виробництва. У відповідності до виділених рівнів є сенс вести мову про кадрову політику (соціального закладу, громадських організацій, міністерства, держави).

“Робоча сила” є політекономічною категорією, яка ще не знайшла широкого

розповсюдження в галузі соціальної роботи, але буде поширюватись у відповідності до того, як буде посилюватись увага фахівців, у першу чергу, економічного профілю, до виробничого характеру соціальної роботи. Робоча сила безпосередньо пов'язана з засобами надання соціальної допомоги особистості і органічно поєднана з особистістю соціального працівника. Носіями одиначної робочої сили є усі працездатні члени суспільства, фактичні або потенційні працівники соціальної сфери (волонтери, соціальні працівники, спеціалісти, менеджери соціальної роботи). По відношенню до безпосередньої праці робоча сила виступає як потенційна величина, у той час як праця – це функціонуюча спроможність, функціонуюча робоча сила.

При цьому слід виокремлювати *загальну працездатність*, яка передбачає здатність людини до праці, що не потребує спеціальної підготовки; це стосується, наприклад, у більшій мірі учасників волонтерського руху.

*Професійна працездатність* – це здатність людини до конкретної праці у конкретній підгалузі соціальної роботи, професійної діяльності, що вимагає спеціальної фахової підготовки, наприклад, лікаря, соціального психолога або соціального педагога.

Таким чином, *робоча сила є спроможність людини до праці, сукупність її фізичних та духовних здібностей, що використовуються в соціальній роботі*. Матеріальну основу робочої сили складають працездатність, тобто стан фізичного здоров'я, а також її соціальні складові – знання, вміння, навички, що дозволяють людині виконувати соціальну роботу певної якості та обсягу.

Термін “трудоі ресурси”, який ввів у 20 роках ХХ століття С. Г. Струмліін, переважно використовується як планово-розрахунковий показник робочої сили. Трудоі ресурси – це узагальнююче за змістом поняття. Як соціально – економічна категорія – це сукупність носіїв функціонуючої та потенційної робочої сили та тих відносин, що складаються у процесі її відтворення (формування, розподілу та використання). Різницю між поняттями “робоча сила” та “трудоі ресурси” вбачають у тому, що трудоі ресурси мають кількісні та соціально-демографічні рамки, а робоча сила їх не має. Таким чином, поняття “трудоі ресурси” включає всіх фактичних та потенційних працівників, що володіють здібностями до праці (робочою силою).

*Трудоі ресурси – це частина населення, яка володіє необхідним фізичним розвитком, здоров'ям, освітою, культурою, здібностями, кваліфікацією, професійними знаннями для діяльності в галузі соціальної роботи; по-іншому, трудоі ресурси – це сукупні здібності до праці всього суспільства, значна частина яких (можливості домогосподарок, студентів) ще залишається не залученою до соціальної роботи*.

Мета управління цим видом ресурсів – соціальна активізація населення у вирішенні побутових, сімейних, культурних, екологічних та економічних

проблем. У процесі праці залучається, як правило, більша частина людських ресурсів. Тут особлива увага приділяється підліткам, домогосподаркам, пенсіонерам, інвалідам, заохочуються сумісництво та паралельне виконання роботи, робота поза межами робочого часу.

Кадровий компонент у сукупності з професійним, кваліфікаційним та організаційним компонентами складають трудовий потенціал соціального закладу. При цьому *кадрова складова* формується з: а) професійних знань, умінь та навичок, що обумовлюють професійну компетентність (кваліфікаційний потенціал); б) пізнавальні здібності (освітній потенціал).

Ця складова трудового потенціалу може бути розглянута з двох позицій. Суб'єктивно вона виступає як форма особистісного самовираження та задоволення потреб індивіда і може розглядатись як здібність соціального працівника виконувати певні види робіт. Об'єктивно вона є вираженням набору характеристик, що віддзеркалюють матеріально-технічну та соціально-економічну визначеність сукупності професій.

Носієм окремої робочої функції, що забезпечується з боку особистості людини джерелом фізичної та інтелектуальної енергії, професійними знаннями, вміннями та навичками, є ніщо інше як соціальний працівник. Менеджер соціальної роботи теж є соціальним працівником у відомому сенсі слова.

Тут треба уточнити характеристики особистості фахівця, що є головними у ході аналізу властивостей кадрового потенціалу менеджерів соціальної роботи. Одним із провідних елементів потенціалу менеджера є його професіоналізм. Термін “професіоналізм” за своїм походженням скоріше звичайне, ніж науково обґрунтоване, канонічне поняття. У словниках наводяться значення понять “професія”, “спеціальність” та “кваліфікація”.

Під професією розуміється, у вимірі життєдіяльності соціальної сфери, певний вид суспільно-корисної трудової діяльності; поява професії обумовлена поділом та кооперацією праці у конкретних техніко-організаційних умовах виробництва, сукупністю знань та практичних навичок, що набуті соціальними працівниками в результаті навчання або практики соціальної роботи.

У межах однієї професії формується декілька спеціальностей, і якщо професія – це рід діяльності, то спеціальність – вид занять у рамках однієї професії, сукупність конкретних знань, умінь та навичок. Виокремлення спеціальності залежить від сфери трудової діяльності, стадії технологічного процесу, інструменту, що застосовується, технологій і т.д. І професія, і спеціальність визначаються за ознаками змісту праці, враховуючи предмети, використані засоби праці та специфіку її організації (поділ, кооперація).

На основі спеціального аналізу доведено, що професіоналізм *соціального працівника правомірно розглядати як сполучення його загальної освіти з вміннями та навичками, що набуті в процесі соціальної роботи в конкретному соціальному*

закладі, у специфічних умовах його багато в чому унікальної системи поділу та організації праці.

Поняття “кваліфікація” має декілька визначень, основне з яких, – *це рівень підготовленості, міра придатності до якого-небудь виду праці*. Визначення цієї міри придатності залежить від вибору параметрів, критеріїв оцінки. Для менеджерського корпусу та соціальних працівників ще не формалізовані такі вимоги до кваліфікаційних характеристик за посадами, загальними для всієї системи соціальної роботи. Вони мають бути включені у відповідні кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів та інших службовців, що валідні для всієї України.

Це настільки важливі документи для створення продуктивного організаційного клімату в системі соціальної роботи, що на практиці органи галузевого управління терміново розробляють і затверджують типові професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування центрів соціальних служб для молоді. Такий документ, наприклад, прийнято і введено у дію наказом Голови Державного Комітету України у справах сім’ї та молоді наказом №15 від 04.02.2002 року.

Як підсумок, можна навести визначення професіоналізму керівника, якими ми маємо оперувати в подальшому аналізі проблеми інтенсифікації кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи. *Отже, професіоналізм керівника – це висока кваліфікація у сфері управління, яка забезпечує стабільний успіх та розвиток соціального закладу на підґрунті інтеграції інтересів клієнтів/пацієнтів соціальної роботи з інтересами системи соціальної роботи*.

Провідним компонентом професіоналізму керівника, а також кожного соціального працівника, у чий обов’язки входить взаємодія з іншими людьми, є комунікативна компетентність. Її зміст визначається специфікою колективу та трудової ситуації, а також статусом і соціальною роллю особистості. По суті комунікативна компетентність – це знання, уміння, навички організації взаємодії у діловій сфері.

Сучасний соціальний працівник – це спеціаліст в галузі соціальної інженерії та технології. Це фахівець, який глибоко розбирається у фізіологічних, правових, моральних та психологічних регулятивах життєдіяльності людей, здатний прийти їм на допомогу в будь-який час. Соціальні працівники співпрацюють зі своїми клієнтами/пацієнтами на багатьох рівнях: мікрорівень – індивідууми та сім’ї, мезорівень – соціальні утворення та організації, макрорівень суспільства – національний та інтернаціональний.

По-іншому, соціальний працівник завжди має особисте обличчя, певний рівень професійної підготовки, кваліфікацію, життєву позицію, політичні уподобання та морально-правові засади поведінки не тільки у сфері соціальної роботи, але й у суспільстві.

Головна мета практичної діяльності менеджера соціальної роботи, як соціального працівника, полягає у внесенні необхідних соціальних змін у суспільство, місцеву громаду або життя окремої людини. Вони покликані служити на благо самореалізації особистості, розвитку та предметному використанню наукових знань про властивості людського організму, його взаємодію з суспільством, пошук та розвиток ресурсів для задоволення індивідуальних, групових, національних та інтернаціональних потреб і сприяти реалізації принципу соціальної справедливості в суспільстві.

Соціальні працівники займаються плануванням, оцінкою, застосуванням, аналізом та модифікацією превентивної соціальної політики та послуг для специфічних груп і територіальних громад. Вони беруть участь у реалізації багато чисельних соціальних функцій, використовуючи різні методологічні підходи, працюючи в широких організаційних рамках і забезпечуючи соціальні послуги для різних секторів на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Для характеристики складу та рівня використання працюючих у різних виробничих та невиробничих галузях, у тому числі й до сфери соціальної роботи, можливо застосувати поняття “сукупний соціальний працівник”. Воно, це поняття, покликане віддзеркалювати ефективність сукупної безпосередньої суспільної праці, носієм якого є колективний соціальний працівник. У сучасній системі суспільного поділу праці окремі соціальні працівники функціонують у суспільному виробництві як складова частина сукупного комбінованого працівника, який є носієм сукупної робочої сили.

*Сукупна робоча сила або сукупний соціальний працівник, є сполучення індивідуальних робочих сил у єдиному процесі праці, що завершується яким-небудь конкретним результатом і здійснюється в рамках первинної кооперації праці, тобто в рамках безпосереднього поєднання соціальних працівників для спільної праці.*

При цьому аналіз складу та структури сукупного працівника дозволяє виявити результативність його функціонування у сфері соціальної роботи. Вивчення професійно-кваліфікаційної структури сукупного працівника забезпечує можливість оптимізації у ході розробки та реалізації кадрової політики, формування, розподіл, та використання трудових ресурсів соціальної галузі.

“Кадри” – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, організації, закладу, регіону, галузі, країни. На відміну від трудових ресурсів, що об’єднують усе працездатне населення країни як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття “кадри” включає в себе постійний (штатний) склад соціальних працівників, тобто працездатних громадян, що є у трудових відносинах з різними організаціями. У цьому сенсі воно тотожне категорії “робоча сила”, під якою розуміється здатність до праці, сукупність

фізичних та інтелектуальних здібностей людини, що необхідні йому для виробництва життєвих благ. Однак між ними існує й розбіжність. Робоча сила – це загальна здатність до продуктивної праці, її застосування пов'язано з виробництвом матеріальних та духовних благ. *Під кадрами ж звично розуміють штатних, кваліфікованих працівників, що мають попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.*

Персонал, на відміну від кадрів, являє собою більш широке поняття. Персонал – це весь особистий склад закладу, підприємства чи організації, або частина цього складу, що представляє собою групу за професійною чи іншою ознакою (наприклад, обслуговуючий персонал). По-іншому, провідними складовими, що характеризують поняття “кадри” – постійність та кваліфікація – для поняття “персонал” – не є обов'язковими. Тож, *персоналом називають постійних та тимчасових представників кваліфікованої та некваліфікованої праці, наприклад, волонтерів.*

Персонал соціального закладу сприймається сьогодні як соціально-економічна категорія і як практичний термін. Як категорія, персонал висловлює бажання або форму реалізації демократичних начал для формування в системі соціальної роботи цілісної соціальної організації. У цьому сенсі вживання поняття “персонал соціального закладу” передбачає деяку єдність і соціальну спільність усіх соціальних працівників того чи іншого закладу. Інколи до його складу символічно “зараховують” усіх учасників спільних благодійних акцій, тобто громадськість.

Тож, до персоналу соціальних закладів може відноситись навіть громадськість, яка складається з гетерогенних груп (меценати, спонсори, засоби масової інформації, політичні партії, церква, союзи та об'єднання, громадянські ініціативи, волонтери та ін.). Їх інтерес відносно закладів соціальної роботи полягає в тому, щоб вони могли сприяти груповим цілям або у всякому разі не перешкоджати їм. Учасники соціальної роботи та їх інтереси не можуть бути визначені з різким розмежуванням: особа може належати декільком групам одночасно (наприклад, політик і спонсор), тому вони переслідують різні цілі. Крім того, різні інтереси часто не гомогенні в рамках однієї групи. Однак, частіше всього, існує загальна зацікавленість у розвитку закладу соціальної роботи, що полегшує рівновагу інтересів серед учасників добродійних акцій соціального спрямування.

Отже, у кадровому менеджменті існує сталий зв'язок між основними категоріями. Його можна подати в такому вигляді: людський фактор – людські ресурси – трудові ресурси – робоча сила – трудовий потенціал – кадри – персонал – сукупний соціальний працівник – соціальний працівник – волонтер – громадськість.



Метою нашого аналізу є розкриття сенсу головного поняття, а саме “кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи”. Це означає, що ми повинні додатково розглянути та привести до єдиного знаменника такі поняття, як “потенціал” та “менеджмент соціальної роботи”.

Термін “потенціал” було введено в науковий оборот 15 років тому. Етимологічно він означає “приховані можливості, потужність, силу”. Широке використання смислового поняття “потенціал” складається з його аналізу як “джерела можливостей, засобів, запасів, що можуть бути приведені до дії або використані для рішення будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливості окремої особистості, суспільства, держави у певній галузі” [3].

Таким чином, стосовно даного випадку, терміни “потенціал” або “потенційний” означає наявність у кого-небудь (будь-то окрема людина, певний прошарок робочої сили, первинний трудовий колектив, суспільства в цілому) прихованих, не виявлених ще можливостей або здібностей у відповідній сфері їх життєдіяльності.

Визначаючи дану категорію, не треба протиставляти поняття “потенціал” та “ресурси”. Потенціал (економічний, виробничий, трудовий, інтелектуальний, управлінський) представляє собою узагальнену, підсумкову характеристику ресурсів, що прив’язані до місця, терміну та носіїв певного виду професійної діяльності. Сьогодні існує, як мінімум, три напрямки в розвитку нашої уяви про потенціал, а саме:

- прибічники першого вважають, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов’язаних з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу;

- прибічники другого розглядають потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення головної мети та цілей виробництва;

- прибічники третього розглядають потенціал як здібність комплексу ресурсів вирішувати поставлені перед ними завдання, тобто потенціал – це цілісне подання сукупної можливості колективу для виконання якого-небудь завдання. Саме на цій основі робиться висновок про синергетичний ефект, сукупності можливостей колективу, тобто чим вдаліше склалася структура об’єкта, чим у більшій відповідності знаходяться його структурні та функціональні елементи, тим вище його потенціал та ефективність.

*Уявлення про сутність потенціалу обумовлює підхід до його оцінки, вимірювання та управління.* Дійсно, коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у формалізації якісних та кількісних характеристик окремих його складових, при цьому їх взаємний вплив не враховується і не вимірюється. Коли мова йде про систему ресурсів, то характеристики її окремих

складових повинні доповнюватись показниками, що висвітлюють систему в цілому.

Оцінюючи потенціал як здатність ресурсів забезпечувати певні результати та функціонування системи, слід враховувати та віддзеркалювати у показниках усі фактори, що детермінують таку здатність. Для цього треба мати як характеристики ресурсів усіх видів, так і їх системні характеристики, знати засіб їх використання та технології управління ними. По-іншому, треба знати не тільки ресурси, але й накопичені, але ще не використані резерви.

При цьому зважимо на те, що “резерв” – термін французького походження, що означає “запас”. У словнику російської мови відмічається, що резерв – це запас, звідки черпають нові сили, резерви. Але щоб мати резерви, то треба їх створювати. У цьому і полягає принципове питання про формування виробничого, трудового, організаційного або інтелектуального потенціалу.

Потреба у резервах – ідея не нова. До неї постійно звернена увага економістів, які правомірно вважають, що свідомо визначені суспільством пропорції лише в тому випадку забезпечують дійсно планомірний розвиток, якщо суспільство має у своєму розпорядженні достатні резерви. Нас теж це питання цікавить, але з боку накопичення та використання організаційних ресурсів та резервів, оскільки саме вони ведуть до економії робочого часу.

Різниця між поняттями “потенціал” та “резерви” полягає в тому, що “потенціал” утримує як сутнісне, так і потенційне, а “резерви” – тільки потенційне, невикористане. Резерви, що використовуються, є, таким чином, суттєва складова потенціалу. При цьому важливо наголосити на тому, що функція резервів значно ширша, ніж вирівнювання наслідків стихійного лиха або врахування змін у міжнародній обстановці. Важливішою функцією резервів є попередження порушень ходу відтворення внаслідок прискорення науково-технічного прогресу, запровадження інновацій. Щоб досягти повного та раціонального використання резервів, кожен колектив повинен добре знати свій потенціал, мати необхідне знання про його рівень розвитку та реальний стан у визначений час.

Потенціал, що виступає у органічній єдності просторових та часових характеристик, концентрує на собі одночасно три рівні зв’язків та відносин:

- по-перше, віддзеркалює минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, що накопичені системою в процесі її становлення та обумовлює її можливості до функціонування та розвитку. У цьому сенсі поняття “потенціал” фактично приймає значення поняття “ресурс”;

- по-друге, характеризує сьогодення з точки зору практичного застосування та використання наявних здібностей. Це дозволяє провести різницю між реалізованими та нереалізованими можливостями. У цьому визначенні функція поняття “потенціал” лише частково співпадає з поняттям “резерв”. Аналізуючи

структуру потенціалу з цих позицій, слід враховувати, що у першому випадку залишившись у нереалізованому вигляді структурні елементи потенціалу ведуть до зниження ефективності його функціонування (наприклад, невикористані у роботі навички втрачаються, нереалізовані особистісні здібності руйнуються), а в другому випадку “надлишковий” запас сил та здібностей соціального працівника забезпечує оперативність та маневровість розвитку системи по відношенню до умов праці, що постійно змінюються;

- по-третє, орієнтує на розвиток (майбутнє): у процесі трудової діяльності соціальний працівник не тільки реалізує свої наявні здібності, але й збагачується новими силами та здібностями, являючи собою єдність стійкого стану та такого, що змінюється, потенціал утримує в собі як “потенції” елементи майбутнього розвитку.

Рівень потенціалу, що характеризує наявний стан системи, обумовлений тісною взаємодією усіх трьох вищеназваних станів, що й відрізняє його від таких на перший погляд близьких йому понять, як “ресурс” та “резерв”.

Підхід до робочої сили як до ресурсу означає, по-перше, відмову від уявлень про робочу силу як про “дарове багатство”, освоєння якого не потребує грошових витрат та організаційних зусиль з боку держави та підприємств, і, по-друге, визнання проблеми недостатності окремих категорій кваліфікованих соціальних працівників у порівнянні з потребами виробництва послуг, що робить необхідним управління процесом використання найбільш важливих та дефіцитних їх категорій.

Коли мова йде про управління персоналом, то необхідно пам’ятати, що потенціал характеризується не рівнем підготовки соціального працівника у даний момент до зайняття тієї чи іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – із врахуванням віку, освіти, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації.

Кадровий потенціал соціального закладу інтегрує потенціали окремих менеджерів соціальної роботи і включає в себе:

- психофізіологічний потенціал – здібності та схильності менеджера соціальної роботи, стан його здоров’я, працездатність, витривалість, тип нервової системи;

- кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибину та різносторонність загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь, що обумовлюють здібності менеджера соціальної роботи до управлінської праці, певного змісту, інтенсивності та складності;

- особистісний потенціал – рівень громадянської свідомості та соціальної зрілості, рівень засвоєння менеджером норм відношення до праці, цінності орієнтації, інтереси, потреби та запити у сфері управлінської праці, виходячи з ієрархії потреб людини.

Сутність терміну “менеджмент соціальної роботи” полягає у тому, що мова йде про зайняття управлінням соціальною роботою як видом професійної діяльності. У вітчизняній практиці поки що немає класифікації кадрів управління для галузі соціальної роботи, тому є сенс проаналізувати відповідні структури, що створені за кордоном, з тим, щоб виокремити відповідні рівні менеджерів та формалізувати їх рівні управлінської праці.

Висвітлення управлінського персоналу згідно із західними критеріями його класифікації, дозволяє виділити сутнісні категорії управлінського персоналу для вітчизняних закладів:

- Керівники підприємств, закладів, організацій та їх заступники.
- Керівники структурних підрозділів підприємств, закладів та організацій, головні спеціалісти.
- Спеціалісти, що забезпечують економічні функції (головний бухгалтер).
- Спеціалісти з інженерно-технічного забезпечення виробництва.
- Посади службовців (зайнятих обліком, контролем, оформленням документів, господарським обслуговуванням).

На підприємствах індустріально розвинених країн розрізняють такі категорії працівників:

- Top management, тобто вища ланка управління (президент/генеральний директор та інші члени правління).
- Middle management – середня ланка управління (керівники управлінь та самостійних відділів).
- Lower management – нижчі ланки управління (керівники підвідділів, цехових бюро, керівники груп, майстри, бригадири).
- Інженерно-технічний персонал та конторські службовці (“білі комірці”).
- Робітники, що зайняті фізичною працею (“сині комірці”).
- Робітники соціальної інфраструктури (“сірі комірці”).

Цікава у цьому відношенні класифікація персоналу, що застосовується у Великобританії (таблиця 2.2.2.).

*Т а б л и ц я 3 3 3*

***Соціально-економічна структура зайнятих у Великобританії***

<i>Найменування класу</i>	<i>Соціальний статус</i>	<i>Професія глави сім'ї</i>
A	Верхня середина	Вищі рівні менеджменту, адміністративного або професійного
B	Середній	Посередницький менеджмент, адміністративний або професійний
C <sub>1</sub>	Нижня середина	Супервайзори або клерки, нижні рівні менеджменту, адміністративного або професійного

<i>Найменування класу</i>	<i>Соціальний статус</i>	<i>Професія глави сім'ї</i>
C <sub>2</sub>	Кваліфікованих працівників	Кваліфіковані працівники, що зайняті ручною працею
D	Працівників	Кваліфіковані і некваліфіковані працівники, що зайняті ручною працею
E	Нижні рівні, що тільки забезпечують своє існування	Штатні пенсіонери або вдови, працівники з випадковою роботою та чорноробочі

Американське законодавство у сфері трудових відносин ділить найманий персонал на дві категорії. У першу включені рядові виконавці, у другу – “представники адміністрації”: увесь управлінський персонал (менеджери), а також працівники кадрових служб, служб охорони та безпеки. Такий поділ пов’язаний з тим, що юридичне право на професійну діяльність надано першим і не розповсюджується на других.

До управлінського персоналу у США відносять кожного найманого працівника, який зобов’язаний для виконання поставлених перед ним завдань організувати, координувати та контролювати працю інших. Ця обставина визначає деякі загальні моменти в методах відбору та підготовки таких працівників, системах оцінки їх праці, формах винагородження. Разом з тим, різниця у рівнях вимог і реальному змісті функцій управляючих різних рангів настільки велика, що фактично “верх” та “низ” цієї професійної категорії тяжіють до різних соціальних верств і суспільних класів. Серед управляючих прийнято виділяти три групи керівників у залежності від місця, що вони займають в ієрархії управління.

Вищий рівень (executives) – це група вищих посадових осіб компанії. До неї входять особи, що обіймають посади голови ради директорів, президента, виконавчих віце-президентів, інші особи, які безпосередньо відповідальні за основні підрозділи або за головні функції корпорації. Разом вони складають невеличку привілейовану частину апарату управління (5-7% його чисельності). У питаннях кадрової політики: найм, відбір, оплата, стимулювання, вибір умов праці та організація використання робочої сили, включаючи спеціалістів і рядових управляючих – верхівка менеджменту має необмежену свободу дій.

Середній рівень – це група посадових осіб, що відповідає за роботу заводів, відділів або аналогічних самостійних підрозділів, окремих проектів і програм. Лінійні керівники середнього рівня управління забезпечують проведення в життя кадрової політики компанії, що розробляється нагорі. Вони займають проміжні ступені організаційної піраміди і складають основну долю апарату управління в промисловості США: за оцінками американських асоціацій управління, до 65-70%.

Нижній рівень (supervisors) – це працівники, що виконують переважно управлінські функції, але не мають у своєму підпорядкуванні інших

управляючих. До них відносять майстрів, начальників, упорядників робіт у конторах і на виробничих дільницях і т. ін. За оцінками американських асоціацій управління, вони складають до третини всіх управлінських працівників в американській промисловості. Фактично сьогодні нижня ланка відокремлена від інших ешелонів управління високими статусними бар'єрами. Більшість управляючих нижнього рівня відбираються із робітників або випускників шкіл і коледжів, не мають вищої освіти, вихідців із малозабезпечених верств населення, між тим, як уже у середній ланці управління комплектування йде із числа спеціалістів з вищою освітою і, як правило, представників вищих верств "середнього класу" або сімей капіталістів. У крупних компаніях винагорода керівників нижньої ланки у 5-25 разів нижче, ніж управляючих вищої ланки.

Отже, на основі вищевикладеного можна запропонувати класифікацію менеджерів соціальної роботи для вітчизняної практики (Див.: Таблицю 22).

*Таблиця 222*

**Структура менеджментського корпусу  
соціальної роботи в Україні**

<i>Рівень менеджменту</i>	<i>Вид управлінської діяльності, що забезпечує фахівець</i>	<i>Посади</i>
Вищий	Стратегічне управління	Керівники галузі, керівники обласних та республіканських підрозділів
Середній	Оперативне управління	Керівники районних соціальних служб та їх спеціалізованих підрозділів, громадських організацій, лінійні фахівці за напрямками соціальної роботи
Нижній	Тактичне управління	Організатори соціальної роботи, які виконують управлінські функції, але не мають у своєму підпорядкуванні підлеглих

Таким чином, із всього, що викладене вище відносно кадрового потенціалу менеджменту соціальної роботи можна зробити такі узагальнення та висновки:

- по-перше, нас цікавить проблема кадрового забезпечення процесу управління соціальною роботою з точки зору формування, підвищення та використання потенціальних можливостей вітчизняного менеджерського корпусу.

- по-друге, для вивчення процесу формування менеджерського корпусу необхідно розглянути механізми розробки та реалізації цілеспрямованої кадрової політики в соціальній сфері.

- по-третє, для освоєння напрямків та шляхів підвищення інтелектуального та інноваційного потенціалу кадрів управління, що задіяні у сфері соціальної роботи, необхідно розглянути сучасну технологію кадрової роботи.

- по-четверте, аналіз сутності та змісту головної функції менеджерських кадрів, що працюють у галузі соціальної роботи, викриває якість кадрової роботи і кадрової політики.

Сьогодні в Україні гострою проблемою є розробка нової кадрової політики, зорієнтованої на організацію соціального управління, пріоритет соціальних цінностей, соціальної політики.

Кінцевою метою сучасних реформ в Україні є не ринок, а благобуття її народу, кожної людини. У цій справі поки що найслабкішим місцем реформування суспільних відносин є соціальна політика, яка фактично виступає стратегічним рівнем менеджменту соціальної роботи. І багато чого тут обумовлюється світоглядом управлінських кадрів, їх соціальною компетентністю. Тож, далі є сенс перейти до послідовного аналізу кадрової політики та її можливостей у галузі підготовки управлінських кадрів для сфери соціальної роботи.

#### *Л і т е р а т у р а :*

1. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография. – К.: МАУП, 1997. – 176 с.; Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.; Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: ПИТЕР, 2000. – 416 с.; Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1997. – 60 с.; Чернявский А.Д. Организация управления: Нач. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 136 с. та інші.
2. Заславская Т.И., Рывкина Р.В. Социология общественной жизни: очерки теории. Новосибирск: Наука, 1991. – С. 35
3. Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1981. – С. 1058.

*Козловська Г.В.*

### **РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ В ПРОЦЕСІ ВЗАЄМОДІЇ НООСФЕРИ І ОСОБИСТОСТІ**

Як відомо, слово “ноосфера” складено з грецького “ноос” – розум та “сфера” в значенні оболонки Землі. Ноосфера – це складне утворення, яке можна вважати своєрідним підсумком матеріальної, духовної та соціальної діяльності багатьох людей.

*Мета* даної статті – розкрити діалектику взаємодії індивіда та ноосфери як фактора соціального розвитку на прикладі організаційної свідомості особистості.

Сила людства пов’язана з його мозком, з його розумом та спрямованою цим розумом його працею. І перед ним, перед його думкою та працею, постає питання про еволюційну зміну біосфери. Ноосфера – останнє з багатьох станів еволюції біосфери в геологічній історії – стан наших днів.

В ноосфері вперше людина стає найбільшою геологічною силою. Вона