

## Професійні та кадрові ризики в соціальній роботі

*Ірина Євдокимова, Олена Бутиліна, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Стаття присвячена аналізу професійних та кадрових ризиків у соціальній роботі. Відзначено, що в некомерційних організаціях соціального спрямування, які здійснюють соціальну роботу, аналізу та розробці стратегій попередження професійних та кадрових ризиків майже не приділяють увагу, на відміну від комерційних організацій. З'ясовано, що професійні ризики – це ризики, які пов'язані із професійною діяльністю та безпосередньо впливають на особистість фахівця, здатні змінювати поведінкові та емоційні реакції на певні події. Кадрові ризики – це ризики виникнення негативних наслідків у функціонуванні організації внаслідок діяльності чи бездіяльності її персоналу. Виявлено та проаналізовано головні різновиди професійних ризиків у соціальній роботі, а саме: ризик професійної деформації, ризик виникнення «синдрому емоційного вигорання», ризик «професійної втоми». З'ясовано кадрові ризики соціальної роботи, а саме: ризики, що пов'язані з набором, підбором та відбором персоналу; ризики адаптації персоналу; ризики мотивації; ризики неефективного використання персоналу та ін. Запропоновано заходи щодо запобігання професійних та кадрових ризиків у некомерційних організаціях соціального спрямування: підтримка ініціативи співробітника; заходи з обміну досвідом як всередині організації, так і за її межами; створення можливостей для кар'єрного просування та підвищення кваліфікації; створення можливостей для зміни видів діяльності; заходи по відновленню емоційно-психологічної рівноваги; заходи з навчання контролю та ефективного розподілу особистісних ресурсів; організаційні свята та заходи з організації дозвілля. Відзначено, що ці заходи повинні здійснюватися комплексно на індивідуальному, груповому й організаційному рівнях та стосуватись професійних і особистісних характеристик працівників некомерційних організацій соціального спрямування, які здійснюють соціальну роботу.

**Ключові слова:** *ризик; кадровий ризик; професійний ризик; професійна деформація; синдром емоційного вигорання; професійна втома; соціальна робота; профілактика; некомерційні організації соціального спрямування*

## Professional and personnel risks in social work

*Iryna Yevdokymova, Olena Butylina, V. N. Karazin Kharkiv National University*

The article is devoted to the analysis of professional and personnel risks in social work. From the end of the twentieth century in management theory personnel is the main resource of an organization and the determining factor of its success. Moreover, the issue of professional and personnel risks is becoming increasingly important in analyzing modern organizations. At the same time, social-oriented non-profit organizations engaged in social work do not pay much attention to analyzing and developing strategies to prevent professional and personnel risks compared to commercial organizations. Professional risks are risks that associated with a professional activity and that directly affect the personality; they are capable to change personal behavioral and emotional reactions to certain events. The professional risk of social work in the article refers to the risk of professional deformation, the risk of «burnout syndrome», the risk of «professional fatigue». Personnel risks are the negative consequences in functioning of an organization because of activity or inactivity of its personnel. For example, the most likely personnel risks in social work are the risks associated with the recruitment, selection and selection of personnel; personnel adaptation risks; motivation risks; risks of inefficient use of staff, etc. Consequently, to prevent professional and personnel risks in non-profit social-oriented organizations engaged in social work the article proposes the following: supporting for the employees initiative; exchanging of experience both inside and outside the organization; creating opportunities for career advancement and development; creating opportunities for changing activities; psychological training for employees; training activities to monitor and effectively allocate personal resources; corporate events and leisure activities. In practice, all these measures should be comprehensive and used at the individual, group and organizational levels, relate to professional and personal characteristics of employees of non-profit social-oriented organizations engaged in social work. Moreover, the head of a particular non-profit social-oriented organization engaged in social work must develop the unique strategy of professional and personnel risks management, taking into account its specific conditions.

**Keywords:** *risk; personnel risk; professional risk; professional deformation; burnout syndrome; professional fatigue; social work; prevention; social-oriented non-profit organizations*

## Професіональні та кадрові ризики в соціальній роботі

*Ірина Евдокимова, Елена Бутылина, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Стаття присвячена аналізу професіональних та кадрових ризиків в соціальній роботі. Відзначається, що в некомерційних організаціях соціальної направленості, що здійснюють соціальну роботу, аналізу та розробці стратегій запобігання професіональних та кадрових ризиків майже не приділяють уваги, на відміну від комерційних організацій. Виявлено, що професіональні ризики – це ризики, пов'язані з професіональною діяльністю та які безпосередньо впливають на особистість спеціаліста, здатні змінювати його поведінку та емоційні реакції на певні події. Кадрові ризики – це ризики виникнення негативних наслідків в функціонуванні організації внаслідок діяльності або бездіяльності її персоналу. Виявлені та проаналізовані основні різновиди професіональних ризиків в соціальній роботі, а саме: ризик професіональної деформації, ризик виникнення «синдрому емоційного вигорання», ризик «професіональної втоми». Виділені кадрові ризики соціальної роботи, а саме: ризики, пов'язані з набором, вибором та відбором персоналу; ризики адаптації персоналу; ризики мотивації; ризики неефективного використання персоналу та ін. Представлено заходи запобігання професіональних та кадрових ризиків в некомерційних організаціях соціальної направленості: підтримка ініціативи співробітників; обмін досвідом як всередині організації, так і за її межами; створення умов для кар'єрного просування та підвищення кваліфікації; створення умов для змінювання видів діяльності; заходи по відновленню емоційно-психологічного балансу; заходи по навчанню контролю та ефективного розподілу особистих ресурсів; корпоративні свята та заходи по організації дозвілля. Відзначено, що ці заходи повинні здійснюватися комплексно на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях та стосуватися професіональних та особистих характеристик працівників некомерційних організацій соціальної направленості, що здійснюють соціальну роботу.

**Ключові слова:** ризик; кадровий ризик; професіональний ризик; професіональна деформація; синдром емоційного вигорання; професіональна втома; соціальна робота; профілактика; некомерційні організації соціальної направленості

### Постановка проблеми.

Специфіка розвитку сучасного суспільства полягає в тому, що воно характеризується значною динамічністю та невизначеністю. За таких умов ризики або ймовірні небажані наслідки супроводжують цілеспрямовану діяльність будь-яких суб'єктів суспільного життя, в тому числі організацій, призводять до невизначеності їх функціонування. В той же час забезпечення стабільного та передбачуваного функціонування та розвитку є актуальним для будь-якого суб'єкта, зокрема й організацій. Особливо гострою ця потреба є для комерційних організацій, які переслідують мету максимізації прибутку, адже збоїв в роботі, зниження продуктивності, невиконання планів автоматично зменшують дохід і впливають на її конкурентоздатність та можливість подальшого існування. Для некомерційних організацій подібні чинники можуть спровокувати зниження довіри з боку донорів, падіння рейтингу в суспільній думці, нехвальні відгуки з боку споживачів та інших зацікавлених сторін, і, навіть, припинення роботи. Тож, аналіз можливих ризиків та умов їх актуалізації постає нагальною

потребою для організацій будь-якого типу в сучасному суспільстві.

З кінця ХХ століття в теорії менеджменту персонал розглядається як основний ресурс організації, визначальний чинник успіху її діяльності. Тому проблематика саме професійних та кадрових ризиків набуває дедалі більшого значення при аналізі ризиків, з якими стикаються сучасні організації.

Якщо в комерційних організаціях аналізу та розробці стратегій попередження професійних та кадрових ризиків, проблемам кадрової безпеки загалом приділяється значна увага, то в некомерційних організаціях соціального спрямування, які здійснюють соціальну роботу, увагу цим питанням майже не приділяють. В той же час саме для таких організацій аналіз та попередження професійних та кадрових ризиків є вкрай актуальним завданням, адже персонал цих організацій вмотивований не стільки матеріальними стимулами, скільки умовами здійснення професійної діяльності, можливостями самореалізації та участі в суспільно корисній діяльності тощо. Крім того, некомерційні організації соціального спрямування, які здійснюють соціаль-

ну роботу, є сектором соціальної сфери, який до-сить швидко зростає в сучасному суспільстві. До нього належать державні та комунальні соціальні служби, а також громадські організації, які надають соціальні послуги вразливим верствам населення. Все це, на наш погляд, обумовлює актуальність аналізу професійних та кадрових ризиків в некомерційних організаціях соціального спрямування, які здійснюють соціальну роботу, а також стратегій їх попередження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У сучасній науці ризик перетворився на об'єкт пильної уваги з боку соціології, політології, права, соціальної психології, соціальної філософії тощо. До фундаментальних праць закордонних вчених, в яких здійснено спробу розробити загальну теорію ризику, слід віднести роботи Н. Лумана, У. Бека, А. Гідденса та ін. Серед українських вчених, які присвятили свою увагу аналізу ризиків, слід відзначити праці Н. Болотіної, Н. Борецької, О. Кашиної, М. Ковальової, В. Кривошеїна, О. Маліновської, О. Мачульської, В. Надраги, Г. Назарова, Ю. Плотинського, Ю. Прівалова, В. Роїка, Р. Рудзінської, Ю. Саєнко, О. Скібіцької, Н. Топішко, К. Храмової, Л. Шамілева, Л. Шевченко та ін. Досить повний огляд останніх українських досліджень і публікацій за цією тематикою можна знайти в статті В. Кривошеїна [5], в якій автор справедливо відзначає, що ризики «це міри небезпек, тобто ризики виникають у зв'язку з небажаним, небезпечним для людини розвитком подій і усвідомленням цих загроз» [5, с. 17] та «за своїми наслідками будь-який ризик фактично є соціальним, незалежно від джерела його продукування» [5, с. 17]. Отже ризики, які виникають в організаціях, в тому числі професійні та кадрові, можна розглядати як різновиди соціальних ризиків.

Дослідженню причин виникнення та різновидів ризиків у організаціях присвячено чимало наукових публікацій, серед яких можна назвати роботи Т. Волкової, Ю. Дудневої [3], В. Кравченко, С. Мішиної [9], Н. Подлужної, І. Рущенка та ін. У якості об'єкта дослідження професійні ризики, що пов'язані із дією так званого «людського фактору» представлені в статтях А. Бочковського, А. Іванової, Т. Фіноченко та О. Семиглазової [11]. Класифікації та системи управління кадровими ризиками в організаціях вивчаються М. Кузнецовою [7], Ю. Литюгою, А. Митрофановою [8], О. Нечаєвою, Н. Самоукіною, А. Слободським [10] та іншими вітчизняними та закордонними науковцями. Слід зазначити,

що переважна більшість досліджень, представлених у цих та інших публікаціях, стосується діяльності комерційних організацій, і майже не розкритими питання кадрових і професійних ризиків залишаються для некомерційних організацій соціального спрямування, зокрема тих, які здійснюють соціальну роботу.

**Метою статті** є визначення специфіки та різновидів професійних і кадрових ризиків у некомерційних організаціях соціального спрямування, які здійснюють соціальну роботу, а також розробка заходів щодо запобігання цих ризиків, які доцільно враховувати при налагодженні ефективної системи управління в цих організаціях.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Зацікавленість проблемами ефективного управління організаціями, враховуючи питання створення безпечного середовища за рахунок кадрової роботи, проявляють керівники багатьох організацій. Найпопулярнішими засобами впливу на роботу персоналу залишаються матеріальні стимули та санкції, які не тільки карають за певні порушення, але й виконують превентивну функцію. Втім, не всі організації мають необхідні фінансові ресурси, які можуть використовувати як важелі впливу на співробітників. У неприбуткових організаціях питання мотивації та контролю працівників мають вирішуватись за допомогою іншого набору прийомів. Ці заходи спрямовуються на попередження виникнення й розвитку різноманітних патологічних станів та ризикових ситуацій, пов'язаних із персоналом. На які ж небезпеки наражає себе організація, яка ігнорує професійні та кадрові ризики, та які негативні наслідки можна спостерігати в роботі її співробітників?

Професійні ризики – ризики, які пов'язані із професійною діяльністю та безпосередньо впливають на особистість фахівця, здатні змінювати його поведінкові та емоційні реакції на певні події.

Кадрові ризики – ризики виникнення негативних наслідків у функціонуванні організації внаслідок діяльності чи бездіяльності її персоналу.

Отже, професійні ризики мають особистісний вимір, а кадрові – організаційний. Для організацій, що не мають на меті економічний прибуток, кадрові ризики пов'язані передусім зі зниженням якості продукції, непрофесійним виконанням завдань, зниженням статусу та іміджу в громадській свідомості, і, як наслідок, зменшення звернень, падіння рівня довіри споживачів.

Чи можна застосовувати ці поняття до такої сфери діяльності, як соціальна робота? Наскіль-

ки ймовірні такі небажані наслідки? Який характер зв'язку між цими видами ризику? Та які заходи попередження професійних та кадрових ризиків можна запропонувати некомерційним організаціям соціального спрямування, які здійснюють соціальну роботу?

Соціальна робота – найбільш людиноцентрована професія. «Праця соціального працівника відноситься до групи професій з підвищеною моральною відповідальністю за здоров'я і життя окремих людей, груп населення та суспільства в цілому» [12, с. 249]. Ця діяльність вимагає від фахівця не тільки ґрунтовних знань у галузі методів і технологій соціальної роботи, діагностики соціальних потреб, організації й управління соціальними організаціями, але й навичок ефективної комунікації, координації дій, влучної поради. Це обумовлює доволі значний перелік вимог до особистості соціального працівника, що базуються на принципах гуманізму та милосердя: емпатія, чуйність, здатність слухати й співпереживати, захищати, мотивувати, допомагати тощо. Тож для клієнта соціальний працівник має бути одночасно другом, радником, фахівцем, офіційною особою. Це особливий тип стосунків, де межа між особистісним і офіційним дуже гнучка, рухома.

Визначена специфіка такої діяльності обумовлює ряд професійних ризиків для фахівців. По-перше, це ризик професійної деформації соціального працівника. Під впливом особливостей професії відбувається зміна певних якостей та елементів структури особистості. Професійна поведінка виходить за межі робочого часу. Для багатьох представників групи професій «людина – людина» такі зміни є природними, адже постійне інтенсивне спілкування із представниками певних соціальних груп вимагає відповідних емоцій і реакцій та закріплює окремі стандарти сприйняття, формує поведінкові стереотипи. Тож для вчителя, який продовжує вчити поза школою, поліцейського, який підозрює всіх за межами дільниці, соціального працівника, котрий надає поради та намагається допомогти навіть тим, хто здатний самостійно вирішити проблему, така поведінка є в певному сенсі нормою. Втім, із позиції соціального оточення, такі дії не завжди викликають схвальні реакції, а в окремих випадках можуть спровокувати конфлікти чи навіть загострення стосунків.

Другим професійним ризиком для особи фахівця є виникнення «синдрому емоційного вигорання». Це доволі серйозна проблема, яка

має вкрай негативні наслідки як для психофізіологічного стану здоров'я спеціаліста, так і для організації в аспекті зниження продуктивності праці та якості виконання професійних завдань. Цей феномен добре досліджений і на сьогодні включений до рубрики Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-10: Z73 – «Стрес, пов'язаний із труднощами підтримки нормального способу життя»). В основі цього стану лежить невідповідність між вимогами (часто завищеними) до результатів професійної діяльності і реальними (фізичними, емоційними, інтелектуальними) можливостями особи. Цей синдром традиційно входить до переліку основних проблем практичної діяльності соціального працівника. Так, наприклад, за результатами дослідження проблем державних та комунальних соціальних служб у задоволенні потреб внутрішньо переміщених осіб у м. Харкові було відзначено, що співробітники цих установ «в якості головних проблем називали велику кількість клієнтів, а також конфліктну поведінку переселенців, які звертаються по допомогу, емоційне вигорання працівників, відсутність чітких стандартів в роботі, необхідність виконувати більше роботи без додаткової винагороди» [4, с. 43-44]. «Основними ознаками синдрому емоційного вигорання є: відчуття емоційного виснаження; наявність негативних почуттів по відношенню до клієнтів; негативна самооцінка» [12, с. 257]. Безперечно, такі особистісні прояви синдрому погрожують порушенням стабільного функціонування організації та впливають на якість наданих послуг.

Ще одним професійним ризиком можна вважати ризик «професійної втоми» соціального працівника. Найбільш загальним є визначення «втоми як тимчасового зниження працездатності внаслідок інтенсивної або тривалої роботи, яке виявляється в зниженні кількісних і якісних показників роботи і погіршенні координації робочих функцій» [6]. Цей стан виявляється у формалізації функцій, перенесенні відповідальності на інші структури чи осіб, безініціативності, бюрократизації тощо. Велика кількість клієнтів, складність і водночас унікальність їх проблем вимагають від соціального працівника постійної максимальної уваги, організованості, оперативності реагування. Робота за умови таких високих вимог, без належного механізму компенсації затрат, неодмінно призведе до виникнення відчуття втоми і спровокує розвиток синдрому емоційного вигорання.

Зважаючи на перелічені професійні ризики

в соціальній роботі зазначимо, що фахівці некомерційних організацій соціального спрямування, які здійснюють соціальну роботу, мають бути підготовленими до значних емоційних навантажень, вміти контролювати свій психологічний стан та не допускати хибних оцінок власних можливостей та ступеню складності завдань, що постають перед ними.

Звернімося до аналізу кадрових ризиків, які найбільш імовірні в діяльності некомерційних організацій соціального спрямування, що надають соціальні послуги. В наукових публікаціях існує чимало класифікацій кадрових ризиків. Їх поділяють за формою прояву, залежно від характеру втрат компанії, за джерелом формування тощо [3; 7; 9; 11]. На наш погляд, кадрові ризики будь-якої організації в значній мірі залежать від системи управління, адже більшість небезпек, пов'язаних із діяльністю співробітників, є результатом управлінських помилок чи неефективного управлінського впливу (зв'язок між організаційними патологіями та кадровими ризиками проаналізований у нашій попередній публікації [2]). Тому розглядати кадрові ризики в організаціях соціального спрямування доцільно крізь призму класифікації за критерієм залежності від етапу управління персоналом. Проаналізуємо кадрові ризики для некомерційних організацій соціального спрямування, що здійснюють соціальну роботу, спираючись на одну з таких класифікацій, яка була запропонована Ю. Дудневою [3, с. 248].

1) Ризики, що пов'язані з набором, підбором та відбором персоналу. Які небезпеки можуть виникнути в організації, якщо менеджери припускаються помилок на цьому етапі? Очевидно, що головним негативним наслідком цього стане потрапляння в організацію непрофесіоналів, немотивованих на активну працю співробітників. При наборі кадрів принциповим є не тільки визначення рівня професійних знань і навичок, але й ступеню готовності кандидата витримувати психологічні й емоційні навантаження, уміння раціонально розподіляти час та ресурси. Ігнорування цих вимог до практичної соціальної роботи з часом призведе до швидкої професійної втоми й вигорання фахівця.

2) Ризики адаптації. Ми пропонуємо розглядати їх в двох аспектах: як ризики адаптації до професії і як ризики адаптації до колективу, організації в цілому. Управлінським недоліком (помилкою), що неодмінно викликає ризики першого типу, буде відсутність чи формальний характер супервізії. Досвідчені фахівці, котрі

володіють прийомами аутотренінгу, відновлення емоційної рівноваги, самоаналізу, досконало розуміють специфіку професійної діяльності, мають виконувати роль наставника і помічника для нових (особливо молодих) співробітників. Ризики другого типу можуть виникнути внаслідок погано функціонуючої системи внутрішньо-організаційної комунікації, коли нових членів колективу недостатньо або невірно інформують про правила, норми поведінки, звичаї, особливості взаємодії. Негативними наслідками цих ризиків для функціонування організації можуть стати конфлікти, відсутність лояльності, збільшення плинності кадрів, ускладнення реалізації будь-яких змін тощо. Все це буде знаходити відображення у недоброзичливому спілкуванні із клієнтами, неувважному ставленні до їх прохань і поверхневому підході до вирішення проблем.

3) Ризики, що пов'язані з мотивацією співробітників. Як відомо, система мотивування має бути комплексною (включати різні види мотивів), гнучкою та своєчасною. Вище зазначалось, що соціальним працівникам часто доводиться працювати із такою кількістю клієнтів, яка перевищує їх фізичні та психологічні можливості. Недостатність морального визнання і матеріальної винагороди (середня зарплатня соціального працівника в Україні коливається у межах 3200-5600 грн.) виступає потужним демотивуючим чинником. В організації такі ризики спричиняють плинність кадрів, безініціативність співробітників, формальне виконання обов'язків, порушення трудової дисципліни.

4) Ризики неефективного використання персоналу. Вони можуть призвести до зниження ефективності роботи організації в цілому, надання неякісних послуг, внутрішньоорганізаційним конфліктам та напруженим стосункам із клієнтами. Причинами таких ризиків можуть бути як недосконалість управлінської системи, так і неналежні умови праці. Зазвичай людина виявляє слабку зацікавленість роботою, якщо не розуміє, які перспективи чекають на неї, якщо не отримує підтримки з боку колег і керівництва, якщо її потенціал не оцінюється й не використовується. В роботі фахівців соціальних установ виникнення таких небезпек є цілком імовірним. Попри різноманітність проблем, які доводиться вирішувати спеціалістам, застосовуючи різні підходи й прийоми, завжди залишається актуальною потреба в опануванні новими знаннями й методами та обміні практичним досвідом із колегами. Тож задля забезпечення організації від виникнення

даного типу ризиків кадрова політика має містити положення щодо кар'єрного просування співробітників, систему обміну професійними знаннями та підвищення кваліфікації засобами практичних семінарів, тренінгів, конференцій, дистанційного навчання, форумів тощо. Така робота сприяє не тільки акумуляції актуальних знань і навичок, але й допомагає систематизувати власний досвід, виявити недоліки, обґрунтувати напрямки розвитку.

5) Ризики, що пов'язані зі звільненням працівників. Цей тип ризиків зазвичай загострюється для організацій, що мають власні інноваційні розробки, цінну комерційну інформацію, бази даних тощо. Звільнення працівника, який мав доступ до цих ресурсів, може загрожувати витоком інформації, потраплянням секретних даних до конкурентів, економічними втратами. Для організацій соціального спрямування вивільнення «незадоволених» чи «ображених» співробітників може спровокувати ризики статусних (іміджевих) втрат за рахунок поширення неправдивої інформації або утворення конфліктних ситуацій. Отже, на кожному з етапів роботи з персоналом у будь-якій організації виникають особливі обставини, які можуть спровокувати чи загострити дію ризикоутворюючих факторів.

Очевидно, що значна частина кадрових ризиків є наслідком недосконалої кадрової політики організації чи її цілковитої відсутності. Припускаємо, що в певних організаціях, що надають соціальні послуги, робота із персоналом взагалі не налагоджена, тож виникнення ризикових ситуацій різної природи є цілком імовірним.

Робота із соціально вразливими категоріями населення є дуже складним полем діяльності. В ній одні ризики можуть стати провокуючим чинником для розвитку інших. Наприклад, актуалізація ризиків клієнтів може стати чинником виникнення ризиків у соціальних працівників, соціальних служб, громади, суспільства загалом. Так само цей принцип стосується й професійних та кадрових ризиків соціальної роботи, які взаємно обумовлюють один одного. Тому програми профілактики й подолання наслідків, пов'язаних із дією ризиків, повинні бути комплексними та охоплювати роботу як з окремими співробітниками, так і діяльність у напрямку створення ефективної моделі кадрової політики загалом. У нашій попередній публікації ми розглядали технологічний аспект профілактики одного із професійних ризиків соціальних працівників – професійної деформації [1]. Важ-

ливим аспектом такої роботи є системність та різноманітність впливу на співробітника. Враховуючи особливість даного типу організацій (а саме обмеженість використання фінансових та матеріальних стимулів), доцільно вибудувати систему превенції на інших доступних ресурсах. «Професійне вигорання не залежить від рівня заробітної плати. Це в першу чергу почуття потрібності, корисності і власної значущості в організації. Важливо бачити рівні розвитку фахівця і вчасно реагувати на зміну «професійного настрою» співробітника» [7]. Ця рекомендація М. Є. Кузнецової, з якою ми погоджуємось, базується на одному з найважливіших принципів ефективної моделі управління – працюючий канал зворотного зв'язку. Виникнення яких проблем може попередити цей ресурс? По-перше, він забезпечить керівників від прийняття хибних управлінських рішень, адже інформація, що надходить «знизу» завжди відображає реальний стан речей та ті проблеми, які найбільше турбують рядових співробітників. По-друге, покаже доцільність і своєчасність прийнятих раніше рішень. По-третє, висвітлить актуалізовані потреби працівників, зони конфліктності чи невдоволення. По-четверте, допоможе визначити загальний рівень довіри та лояльності персоналу.

Вище ми відзначали, які вади в роботі організації можуть спостерігатись у випадку, коли співробітник не знаходить підтримки серед колег і керівництва, коли залишається сам-на-сам із питаннями і проблемами. Тож, для будь-якої організації та особливо для некомерційної організації соціального спрямування, подібні ситуації є абсолютно ризиконебезпечними. Тому робота з попередження й подолання професійних ризиків емоційного вигорання, професійної деформації та втоми соціальних працівників шляхом корекції управлінського впливу й розробки відповідних програм індивідуального й групового характеру можлива лише за умов налагодження зворотного зв'язку та повноцінної комунікації між усіма управлінськими ланками.

З боку керівництва має застосовуватись якомога ширший спектр прийомів роботи з працівниками. Зазначимо основні: 1) підтримка ініціативи співробітника. У сфері соціальної роботи така ініціатива може стосуватись використання нетрадиційних методів у роботі з певними категоріями клієнтів (наприклад, розвиток волонтерського руху серед людей похилого віку чи осіб, що позбулись залежності) або організація мобільної соціальної роботи, сутність якої поля-

гає в тому, що працівники соціальних служб не очікують звернення клієнтів, а виходять на вулиці, де перебуває значна кількість людей, котрі потребують допомоги й пропонують свої послуги. Це формуватиме у працівника відчуття власної необхідності, цінності роботи і буде потужним мотиватором подальшої плідної праці. 2) Організація різних заходів із обміну досвідом як всередині організації, так і за її межами. Сьогодні використовується чимало різних форм такої роботи – тренінги, семінари, конференції тощо. Це доволі дієвий спосіб профілактики професійного вигорання й втоми, адже шляхом обговорення професійних питань відбувається не тільки обмін знаннями й «хитрощами» практичної діяльності, але й зняття стресу, перенесення акцентів на інші питання, «відволікання» від проблем. 3) «Рух у професії». Під цим прийомом ми розуміємо, з одного боку, просування співробітника кар'єрними сходами в межах своєї професійної позиції, з іншого – можливість змінювати види діяльності, залишаючись на одній професійній сходинці. Розуміння працівником перспектив і об'єктивна оцінка власних можливостей упорядковує та організує діяльність, адже кожна наступна кар'єрна позиція вимагає додаткових знань, спеціальних навичок, які необхідно опанувати для здійснення нового кроку. Цей прийом працює на попередження розвитку професійної втоми, не допускає формального підходу, перешкоджає неякісному виконанню обов'язків. Можливість змінювати види діяльності також сприяє активізації особи та збагачує знаннями й практичним досвідом. 4) Професійне зростання, підвищення кваліфікації соціальних працівників. Сучасна соціальна робота є сферою перетинання теоретичних знань й практичних методів і прийомів, тому отримання нової інформації, знайомство з інноваційними технологіями роботи з клієнтами (особливо досвідом закордонних фахівців) є умовою надання якісних послуг та ефективної роботи установи загалом. Поява нових груп клієнтів, ускладнення проблем нужденних завжди вимагатимуть від соціального працівника уміння об'єктивно аналізувати, діагностувати

потреби та розробляти таку стратегію взаємодії з клієнтами, яка принесе максимальний взаємовигідний результат. Таким чином, постійне професійне зростання фахівців може стати превентивним заходом виникнення більшості професійних і кадрових ризиків. 5) Організація заходів по відновленню емоційно-психологічної рівноваги співробітників, навчання контролю та ефективного розподілу особистісних ресурсів (у формі індивідуальних і групових тренінгів, майстер-класів, консультацій), проведення корпоративних свят та організація дозвілля.

Втім, «розвиток кожної конкретної організації безпосередньо пов'язаний із розвитком суспільства, технологічним прогресом, особливостями співробітників і навколишнього середовища» [10, с. 34]. Це виправдовує неуніверсальність дії зазначених вище прийомів і заходів. Тому керівництво конкретної організації, безперечно, має випрацювати власну стратегію роботи із персоналом з урахуванням дії різних умов і чинників та специфіки клієнтських груп і особливостей фахівців.

#### **Висновки.**

Підбиваючи підсумки, ми можемо відзначити наступне. 1) Кадрові та професійні ризики є досить поширеним феноменом у соціальній роботі та мають свої особливості, які обумовлені, з одного боку, специфікою та складністю власне соціальної роботи як професійного виду діяльності, а з іншого – недоліками кадрової політики та управління кадрами в некомерційних організаціях соціального спрямування, що здійснюють соціальну роботу. 2) Кадрові та професійні ризики в соціальній роботі мають суб'єктивно-об'єктивну природу, обумовлюють один одного та мають багато різновидів. 3) Засоби запобігання та подолання наслідків дії кадрових та професійних ризиків у соціальній роботі є досить різноманітними. На практиці вони повинні здійснюватися комплексно на індивідуальному, груповому й організаційному рівнях, стосуватись професійних і особистісних характеристик працюючих у некомерційних організаціях соціального спрямування, які здійснюють соціальну роботу.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Бутиліна О. В. Профілактика професійної деформації соціального працівника як соціальна технологія. International scientific conference “Modernization of educational sistem: world trends and national peculiarities”: Conference Proceedings, February 23, 2018. – Kaunas: Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2018. – С. 101-104.
2. Бутиліна О. В. Організаційні патології та кадрові ризики: діалектика взаємозв’язку / О. В. Бутиліна, А. І. Кудринська // Габітус. – 2018. – № 7. – С. 45-48.
3. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій / Ю. Е. Дуднева // Економіка і суспільство. – 2017. – № 8. – С. 245-249.
4. Євдокимова І. А. Проблеми державних та комунальних соціальних служб у задоволенні потреб внутрішньо переміщених осіб у м. Харкові / І. А. Євдокимова // СОСІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. – 2017. – № 6. – С. 39-47.
5. Кривошеїн В. В. Соціальні ризики постсучасності: сутність та класифікація / В. В. Кривошеїн // Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences. – 2018. – Vol. 1. – № 1-2. – С. 16-28.
6. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці / Я. В. Крушельницька. – Київ: КНЕУ, 2000. – 232 с.
7. Кузнецова М. Е. Формалізація управління кадровими ризиками / М. Е. Кузнецова // Інтернет-журнал «Науковедение». – 2016. – Т. 8. – № 3.
8. Митрофанова А. Е. Концепція управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації / А. Е. Митрофанова // Компетентність. – 2013. – № 3. – С. 40-45.
9. Мішина С. В. Класифікація кадрових ризиків підприємства / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 53. – С. 87-92.
10. Слободской А. Л. Ризики в управлении персоналом / А. Л. Слободской. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.
11. Финоченко Т. А. Профессиональный риск на основе специальной оценки условий труда / Т. А. Финоченко, Е. А. Семиглазова // Электронный научный журнал: Инженерный вестник Дона. – 2017. – № 3.
12. Фирсов М. В. Теория социальной работы / М. В. Фирсов, Е. Г. Студенова. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС. – 2001. – 432 с.

## REFERENCES

1. Butylina, O.V. (2018). Profilaktyka profesijnoji deformaciji socialjnogho pracivnyka jak socialjna tekhnologhija [Social worker professional deformation prevention as a social technology]. *Proceedings of International Scientific Conference “Modernization of educational system: world trends and national peculiarities”*, February 23, 2018, Kaunas: Baltija Publishing, 101-104 [in Ukrainian].
2. Butylina, O.V., & Kudrynsjka, A.I. (2018). Orghanizacijni patologhiji ta kadrovi ryzyky: dialektyka vzajemozv’jazku [Organizational pathology and personnel risks: the dialectic of interconnection]. *Ghabitus*, 7, 45-48 [in Ukrainian].
3. Dudnjeva, Ju.E. (2017). Sutnistj ta klasyfikacija kadrovykh ryzykiv orghanizacij [The essence and classification of personnel risks of an organization]. *Ekonomika i suspiljstvo*, 8, 245-249 [in Ukrainian].
4. Yevdokymova, I.A. (2017). Problemy derzhavnykh ta komunaljnykh socialjnykh sluzhb u zadovolenni potreb vnutrishnjo peremishhenykh osib u m. Kharkovi [Problems of state and municipal social agencies in meeting needs of internally displaced persons in Kharkiv]. *SOCIOPROSTIR: mizhdyscyplinarnyj elektronnyj zbirnyk naukovykh pracj z sociologhiji ta socialjnoji roboty*, 6, 39-47 [in Ukrainian].
5. Kryvoshejin, V.V. (2018). Socialjni ryzyky postsuchasnosti: sutnistj ta klasyfikacija [Social risks of postmodernity: nature and classification]. *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*, 1 (1-2), 16-28 [in Ukrainian].
6. Krusheljnycjka, Ja.V. (2000). *Fiziologhija i psykhologhija praci* [Physiology and psychology of labor]. Kiev: KNEU [in Ukrainian].
7. Kuznetsova, M.Ye. (2016). Formalizatsiya upravleniya kadrovymi riskami [Formalization of personnel risk management]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie»*, 8 (3) [in Russian].
8. Mitrofanova, A.Ye. (2013). Kontseptsiya upravleniya kadrovymi riskami v rabote s personalom organizatsii [Conception of personnel risk management in work with the personnel of the organization]. *Kompetentnost*, 3, 40-45 [in Russian].



9. Mishyna, S.V., & Mishyn, O.Ju. (2016). Klasyfikacija kadrovykh ryzykiv pidpryjemstva [Classification of personnel risks of an enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 53, 87-92 [in Ukrainian].
10. Slobodskoy, A.L. (2011). *Riski v upravlenii personalom [Risks in personnel management]*. St. Petersburg: Izd-vo SPbGUEF [in Russian].
11. Finochenko, T.A., & Semiglazova, Ye.A. (2017). Professionalnyy risk na osnove spetsialnoy otsenki usloviy truda [Professional risk based on a special assessment of working conditions]. *Elektronnyy nauchnyy zhurnal: Inzhenernyy vestnik Dona*, 3 [in Russian].
12. Firsov, M.V., & Studenova, Ye.G. (2001). *Teoriya sotsialnoy raboty [Social work theory]*. Moscow: Gumanit. izd. tsentr VLADOS [in Russian].

**Євдокимова Ірина Анатоліївна**

Канд. соц. наук, доцент  
Харківський національний університет імені  
В. Н. Каразіна  
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4

**Yevdokymova Iryna**

PhD, Assoc. Prof  
V. N. Karazin Kharkiv National University  
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

Email: i.yevdokimova@karazin.ua

ORCID 0000-0001-7099-757X

**Бутиліна Олена Вікторівна**

Канд. соц. наук, доцент  
Харківський національний університет імені  
В. Н. Каразіна  
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4

**Butylina Olena**

PhD, Assoc. Prof  
V. N. Karazin Kharkiv National University  
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

Email: elena\_butylina@ukr.net

ORCID 0000-0002-3943-4098

Цитування: Євдокимова І. А. Професійні та кадрові ризики в соціальній роботі / І. А. Євдокимова, О. В. Бутиліна // Науково-теоретичний альманах «Грані». – 2019. – Т. 22. – № 2. – С. 23-31.

Citation: Yevdokymova, I.A., & Butylina, O.V. (2019). Profesiini ta kadrovi ryzyky v sotsialnii roboti [Professional and personnel risks in social work]. *Scientific and theoretical almanac «Grani»*, 22 (2), 23-31.

Стаття надійшла / Article arrived: 09.01.2018

Схвалено до друку / Accepted: 12.02.2019