

СОЦІАЛЬНА СТРУКТУРА, СОЦІАЛЬНІ ІНСТИТУТИ ТА ПРОЦЕСИ

УДК 364-7:005.95

DOI <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2021.4.25>**Бутиліна Олена Вікторівна**

кандидат соціологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціології управління та соціальної роботи
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
майдан Свободи, 4, Харків, Україна.
orcid.org/0000-0002-3943-4098

Євдокимова Ірина Анатоліївна

кандидат соціологічних наук, доцент,
доцент – в.о. завідувача кафедри соціології управління та соціальної роботи
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
майдан Свободи, 4, Харків, Україна
orcid.org/0000-0001-7099-757X

ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ

Актуальність проблеми. Виклики зовнішнього середовища та загальні тенденції розвитку соціальної роботи як соціального інституту зумовлюють необхідність постійного навчання фахівців установ соціальної сфери, опанування ними нових методів роботи, форматів взаємодії з клієнтами, інформаційних технологій тощо. Розв'язання цих завдань можливе шляхом використання відповідних методів менеджменту, адже робота з персоналом організації спрямована на безпосередній вплив на працівників.

Метою статті є визначення особливостей навчання фахівців соціальних служб в Україні та розробка диференційованого підходу до менеджменту персоналу соціальної служби, спрямованого на формування актуальних для сучасного спеціаліста навичок.

Методи дослідження. У статті було використано комбінацію загальнонаукових методів пізнання: аналізу та узагальнення, а також соціологічного підходу, в основі якого лежить стратифікаційний метод аналізу (диференціювання персоналу соціальних служб за віковими та статусно-рольовими критеріями).

Результати дослідження. Аналіз здійснено за двома напрямками менеджменту: традиційним, що передбачає роботу з якісного підбору кадрів, адаптації новачків, мотивації й стимулювання, підвищення кваліфікації співробітників тощо, та сучасним, що передбачає роботу зі збереження й розвитку особистісних якостей фахівців, примноження їх професіоналізму. Авторки зазначають, що головне завдання менеджера організації полягає у формуванні у фахівців мотиву до навчання. У межах першого напрямку менеджменту використовується переважно формальна освіта за відповідною програмою з певними контрольними заходами та підтвердженням результату (сертифікат). Другий напрям відрізняється різноманітністю форм неформальної освіти. У статті пропонується поділ цих форм на 3 групи: практично зорієнтовані, теоретично зорієнтовані та комплексні.

Відповідно до критеріїв стратифікування (вікові та статусно-рольові характеристики) виокремлено три групи співробітників соціальних служб, на яких впливають різні групи мотивів до навчання. З огляду на це в статті обґрунтовано доцільність застосування диференційованого підходу до менеджменту персоналу соціальних служб та конкретизовано комплекс менеджерсько-педагогічних інструментів впливу на фахівців.

Ключові слова: персонал, менеджмент персоналу, навчання дорослих, фахівець соціальної служби, формальна освіта, неформальна освіта.

Актуальність проблеми. Персонал кожної організації є унікальним за основними показниками: рівнем професіоналізму і кваліфікації, особливими навичками і знаннями, особистісними характеристиками та статево-віковим складом. Атрибутом персоналу соціальних служб є здатність до перенесення високих емоційних навантажень та емпатія, що зумовлені складністю контингенту клієнтів – споживачів соціальних послуг. Поряд із цими особливостями на ґрунті загальних змін і викликів сучасності (зокрема, епідемічні обмеження) актуалізуються додаткові вимоги до фахівців, задіяних у цій сфері. Це – освоєння нових методів роботи, виконання нетрадиційних функцій, використання комп'ютерних та інформаційних технологій тощо. З огляду на це постає гостра потреба в навчанні та підготовці/перепідготовці фахівців до роботи у зміненому форматі.

Питання освіти дорослих розглядаються в чисельних публікаціях останніх років. Зокрема, про сутність та різні форми освіти дорослих розмірковують такі науковці, як Л. Лук'янова, Л. Мартинець, Н. Чаграк та М. Жумбей; неформальну освіту дорослих розглядають В. Анголенко, В. Герасименко, Н. Печериця [1], А. Філатов, М. Вовк та С. Ходаківська [3], С. Клімов; освіта протягом життя виступає складником навичок особистої ефективності соціальних працівників у роботі Г. Михайлишин та Л. Мандро [2]. Розгляду питань освіти дорослих присвячені також праці закордонних науковців [9; 10]. Проте, на нашу думку, в наукових виданнях мало уваги приділено пошуку засобів менеджерського впливу на персонал соціальних служб із метою посилення мотивації до навчання і власне реалізації навчання. У попередніх публікаціях авторки статті обґрунтовували важливість розробки комплексної програми менеджменту персоналу соціальних служб та важливість формування й розвитку навичок самоменеджменту соціальних працівників управлінськими засобами [7; 8]. Утім розуміння складності навчання фахівців із досвідом скеровує наше подальше дослідження в бік пошуку ефективних менеджерсько-педагогічних інструментів впливу на співробітників соціальних служб.

Мета статті – визначити особливості навчання фахівців соціальних служб в Україні та запропонувати принципи диференційованого підходу до менеджменту персоналу соціальної служби, спрямованого на формування актуальних для сучасного спеціаліста навичок.

Методи дослідження. Для проведення аналізу напрямів менеджменту персоналу соціальних служб та визначення особливостей процесу навчання фахівців було використано комбінацію загальнонаукових методів пізнання: аналізу та узагальнення, а також соціологічного підходу, в основі якого лежить стратифікаційний метод аналізу (диференціювання персоналу соціальних служб за віковими та статусно-рольовими критеріями).

Результати. Задля визначення принципів диференційованого підходу до роботи з персоналом соціальних служб необхідно окреслити традиційні і нові напрями менеджменту, що передбачають залучення співробітників до участі в різних формах навчання, та проаналізувати основні засади й принципи навчання дорослих, на які варто спиратись у реалізації стратегії розвитку персоналу.

У менеджменті персоналу соціальних служб ми виокремлюємо два напрями: 1) традиційний, що передбачає роботу з якісного підбору кадрів, адаптації новачків, ефективної оцінки та атестації працівників, мотивації й стимулювання, підвищення кваліфікації співробітників тощо; 2) сучасний, що передбачає роботу зі збереження й розвитку особистісних якостей фахівців, множення їх професіоналізму, в межах якого мають реалізовуватись заходи з формування навичок самоменеджменту фахівців, розвиток *soft skills* соціальних працівників, підвищення рівня лояльності та залученості співробітників соціальних служб та ін. [8]. З огляду на це стає зрозумілим, що навчання персоналу виступає атрибутом менеджменту на усіх етапах. Проте варто зазначити, що методи, форми та засоби навчання будуть відмінними в межах кожного з напрямів.

Підвищення кваліфікації соціальних працівників є обов'язковою складовою частиною традиційного менеджменту. Воно є необхідною умовою проходження чергової атестації, яка відбувається кожні три роки. Результатом цього навчання має бути відповідний сертифікат, що доводить факт освоєння фахівцем певного обсягу знань. У цьому аспекті очевидно, що провідною формою навчання соціальних працівників є формальна освіта за відповідною програмою

з певними контрольними заходами. Реалізовувати такі програми можуть вищі навчальні заклади як самостійно, так і разом з організаціями, діяльність яких дотична до сфери соціальної роботи. Так, наприклад, програми підвищення кваліфікації реалізуються Школою соціальної роботи Національного університету «Києво-Могилянська академія» разом із Міжнародною громадською організацією «Міжнародний центр розвитку і лідерства», Українським католицьким університетом (Програма підвищення кваліфікації «Соціальна робота: шлях до професійності» (базовий рівень)) та ін. Досвід реалізації курсів підвищення кваліфікації для соціальних працівників мають і науковці Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Так, протягом жовтня-листопада 2021 року науково-педагогічними працівниками кафедри соціології управління та соціальної роботи були проведені курси підвищення кваліфікації для фахівців із соціальної роботи центрів соціальних служб та центрів надання соціальних послуг, а також інших працівників системи соціального захисту Харківської області, які здійснюють соціальну роботу із сім'ями, дітьми та молоддю, що належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах. Основними методами навчання на таких курсах, як правило, залишаються лекції та практичні заняття з контрольними заходами переважно у формі тестувань чи підготовки залікової роботи.

Більш складним та різноманітним у використанні форм та методів навчання є другий напрям менеджменту. Саме тут мають сформуватись навички самоменеджменту [7] та «група навичок особистої ефективності: вміння приймати рішення та працювати зі складними ситуаціями, вміння навчатися впродовж життя («lifelong learning») та управляти власним розвитком, навички планування й цілепокладання, виконання поставлених завдань, вміння грамотно розпоряджатися ресурсами (часом, грошима, здоров'ям) та стресостійкість, конкурентоспроможність та відповідальність, вмотивованість та ініціативність, гнучкість та креативність, громадська активність та адекватна самооцінка, емоційний інтелект та самоконтроль, самокритичність та самоаналіз» [2, с. 95].

Формування та розвиток цих навичок ґрунтується на використанні цілого комплексу різних методів як формальної, так і неформальної освіти. Їх можна згрупувати в кілька блоків: 1) практично зорієнтовані – тренінги, майстер-класи, воркшопи, семінари тощо. Їх основна мета полягає в навчанні, формуванні й тренуванні певних навичок і умінь; 2) теоретично зорієнтовані – конференції, круглі столи, презентації, конгреси тощо. Тут учасники здобувають знання стосовно новітніх досліджень у відповідній галузі та можуть обмінятися міркуваннями й досвідом з актуальних проблем; 3) комплексні, що передбачають як освоєння теоретичного матеріалу, так і напрацювання певних практичних навичок. Нині ця група методів розвивається найактивніше. Представлена вона дистанційними формами освіти, зокрема, онлайн-курсами, що можуть існувати як у вільному доступі, так і на платній основі в мережі Інтернет. Наприклад, на платформі «12 безкоштовних онлайн-курсів із соціальної роботи із сертифікатами 2021» [5] пропонується перелік актуальних онлайн-курсів від фахівців таких провідних шкіл соціальної роботи європейських та американських вишів, як Університет Джона Хопкінса, Каліфорнійський університет у Девісі, Університет Піттсбурга, Університет Женеви, Університет Торонто та ін. Особливостями дистанційного формату навчання є широкий інформаційний супровід, доступність викладача, зручний спосіб роботи, змога вільно розподіляти й використовувати час. Основними умовами навчання за онлайн-курсами є особиста вмотивованість та прагнення до саморозвитку й самоосвіти. Цікавим є реалізований проєкт неформальної освіти дорослих у сфері соціальної роботи, спрямований на підвищення рівня гендерної грамотності фахівців із соціального і соціально-правового захисту та надання соціальних послуг. Ця програма була реалізована науковцями КЗ «ХГПА» ХОР спільно з експертами з гендерних питань та тренерами Центру гендерної культури та Північно-Східного Міжрегіонального управління з питань виконання кримінальних покарань і пробації Міністерства юстиції [1].

Аналізуючи міркування дослідників проблеми освіти дорослих, М. Вовк та С. Ходаківська визначили такі принципи навчання дорослих: «пріоритет самостійного навчання; принцип спільної діяльності; індивідуалізація, системність, контекстність навчання; принципи

актуалізації результатів навчання, елективності навчання, принцип розвитку освітніх потреб, усвідомленості навчання» [3, с. 44]. Зазначимо, що для фахівця з досвідом визначальним є попереднє оцінювання корисності пропонованого навчання: «Як вплине це на мою роботу?», «Чи допоможуть мені ці знання ефективніше розв'язувати мої професійні завдання?», «У чому практична цінність певного навчання?». З позиції менеджера головне завдання полягає в мотивуванні фахівців до набуття нових знань і формування актуальних навичок. Особливо складною ця задача стає, коли йдеться про зміни в усталеному ритмі роботи, як подолати внутрішню настанову «навіщо щось змінювати, коли і так робота виконується...». І саме в цьому ключі загострюється питання навчання співробітників різних вікових груп.

Відомо, що у статево-віковій структурі працівників соціальних служб переважає категорія працівників жіночої статі середньої та старшої вікових груп. Причому ця особливість спостерігається на усіх рівнях ієрархії управління організації. До речі, лідерські та управлінські якості керівників соціальних служб не є гендерно зумовленими, як доводять результати досліджень [9]. Проте роль керівника-менеджера залишається визначальною, зокрема в питанні мотивації співробітників до навчання. Дослідниця О. Кравченко зазначає, що особистий приклад керівника, його зацікавленість та ініціативність відіграють значну роль у мотивації підлеглих до певних дій. Посилюється цей ефект, якщо керівник долучає до процесу здійснення змін в організації неформальних лідерів, які емоційно налаштовують колег на схвалювану поведінку. Однак є природні чинники, що здатні гальмувати активність та розвиток працівників. *По-перше*, це вікові характеристики особи. Дослідники доводять, що здатність до навчання залишається незмінною в особи майже протягом усього життя (від 20 до 60 років), утім інтенсивність засвоєння нових знань і навичок може змінюватись. Частіше за все зниження цієї здатності пов'язане зі станом здоров'я людини чи зменшенням потреби в нових знаннях або можливостей їх застосування. Досвідчені фахівці соціальних служб – представники/представниці старших вікових категорій – є, з одного боку, носіями знань і умінь у відповідній галузі, з іншого – часто скептично налаштовані на будь-які зміни та порушення усталеного ритму роботи. Тому довести необхідність навчання й освоєння нового цим співробітникам іноді стає складно. *По-друге*, це статусно-рольові характеристики працівника. Високий та середній статус в ієрархії організації закріплює за особою відповідні владні повноваження й обсяг відповідальності. Це створює додаткове навантаження та самовпевненість і, відповідно, налаштованість на те, що навчання вже в минулому. А необхідність відповідати вимогам професійних, сімейних та соціальних ролей одночасно може провокувати втому, протиріччя, падіння зацікавленості у професійному саморозвитку. *По-третьє*, це особистісні характеристики працівників та їх мікросоціальне оточення: бажання (чи його відсутність) розвиватись, амбітність, воля, стан здоров'я, сімейне навантаження, рівень матеріально-економічного благополуччя тощо. До цих чинників додаємо ще одну, на наш погляд, важливу умову – клімат у колективі. Загальне соціально-емоційне середовище в організації може як сприяти саморозвитку фахівців, так і гальмувати ці процеси.

Отже, внутрішня соціально-вікова неоднорідність співробітників соціальних служб зумовлює розробку диференційованого підходу до роботи з мотивування до навчання і власне навчання фахівців. «Фахова підготовка соціальних працівників набуває особливої актуальності, оскільки має бути спрямована на формування особистості, яка спроможна провадити плідну управлінську діяльність у сучасних умовах» [6, с. 144].

З огляду на те, що дорослі хочуть навчатись, якщо вони усвідомлюють необхідність освіти та можливість застосувати її результати для покращення своєї діяльності, можна визначити кілька основних передумов, що стануть мотиваторами до навчання різних груп співробітників соціальних служб. У першій групі – працівників середніх і старших вікових категорій – мотив до навчання має ґрунтуватись на розумінні того, що навчання є способом розв'язання проблем (як професійного, так і особистісного характеру), таких як покращення професійної діяльності, ефективне використання часу, посадове просування, зниження емоційних навантажень, збільшення розміру заробітної платні тощо. Для другої групи – молодих співробітників – головним мотивом є особистий приклад керівника чи лідера організації/відділу та розуміння

перспектив кар'єрного просування і кроків, що необхідно здійснити для цього. Для третьої групи – керівного складу організації – вихідним мотивом має стати усвідомлення того, що в результаті навчання керівник отримає новий ефективний інструмент впливу на підлеглих, що зробить його організацію більш адаптованою та конкурентоздатною.

Базовим принципом менеджменту соціальної служби, орієнтованого на розвиток персоналу, мають стати позитивне підкріплення бажаних форм поведінки співробітників (підвищення кваліфікації та різні види неформальної освіти), увага до потреб працівників і повага їхньої роботи та досягнень.

Висновки. Тенденції змін та виклики сучасного світу зумовлюють відмову від уніфікованих підходів до управління та перехід до диференційованих і навіть індивідуалізованих моделей менеджменту. Робота менеджера перетворюється на мистецтво врахування чинників та ситуацій з огляду на можливості й ресурси організації, насамперед людські. Актуалізується навчальна функція менеджменту персоналу в соціальних службах. Формується комплекс менеджерсько-педагогічних інструментів впливу на фахівців, в основі якого лежить диференційований підхід, що враховує вікові та статусно-рольові відмінності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анголенко В., Герасименко В., Печериця Н. Досвід реалізації неформальної освіти дорослих у сфері соціальної роботи. *Ввічливість. Humanitas*. 2021. Вип. 3. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.3.1>
2. Михайлишин Г.Й., Мандро Л.О. Навички особистої ефективності як складова професійної компетентності соціального працівника. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2021. Вип. 1 (19), С. 92–102. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(19\).2021.92-102](https://doi.org/10.35387/od.1(19).2021.92-102)
3. Вовк М.П., Ходаківська С.В. Технології навчання дорослих в умовах формальної і неформальної освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2019. Вип. 2 (16), С. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(16\).2019.39-48](https://doi.org/10.35387/od.2(16).2019.39-48)
4. Громадська спілка «Українська асоціація освіти дорослих». URL: <http://www.uaod.org.ua/#home> (дата звернення 17.11.2021).
5. 12 безкоштовних онлайн-курсів із соціальної роботи із сертифікатами 2021. URL: <https://worldscholarshipforum.com/uk/%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BA%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%BE%D0%BD%D0%BB%D0%B0%D0%B9%D0%BD-%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8-%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97-%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8-%D0%B7-%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8/> (дата звернення 17.11.2021).
6. Меркулова Н.В., Мільчевська Г.С. Управлінські відносини в системі соціальної роботи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». 2016. Випуск 2(39). С. 144–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuupred_2016_2_38 (дата звернення: 16.11.2021).
7. Бутиліна О.В., Євдокимова І.А. Самоменеджмент соціального працівника як управлінське завдання. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. № 1 (6). С. 5–14. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(6\).2021.234056](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(6).2021.234056)
8. Бутиліна О. Напрями менеджменту персоналу соціальних служб. *Трансформація соціальних інститутів в інформаційному суспільстві*. Тези доповідей учасників IV Конгресу соціологічної асоціації України, 28–29 жовтня 2021 р., м. Харків. 2021. С. 306–307. https://sau.in.ua/app/uploads/2021/10/theses_iv_congress_sau.pdf
9. Кравченко О.О. Гендерний менеджмент у закладах соціальної сфери: стан та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота*. 2020. Вип. 1(6). С. 13–18. <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2020/6-1/3>
10. Nesbit, T. Teaching in adult education: Opening the black box. *Adult Education Quarterly*, 1998. Vol. 48. P. 157–170. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/074171369804800303> (дата звернення 10.11.2021).

11. Patricia A. Gouthro. Taking Time to Learn: The Importance of Theory for Adult Education. *Adult Education Quarterly*. 2019. Volume 69, issue 1. P. 60–76. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0741713618815656> (дата звернення 10.11.2021).

REFERENCES

1. Anholenko, V., Herasymenko, V., Pecherytsia, N. (2021). Dosvid realizatsii neformalnoi osvity doroslykh u sferi sotsialnoi roboty [Experience of implementation of non-formal adult education in the field of social work]. *Vvichlyvist. Humanitas*, Vol. 3. P. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.3.1>. [in Ukrainian].

2. Mykhailyshyn H., Mandro L. (2021). Navychky osobystoi efektyvnosti yak skladova profesiinoi kompetentnosti sotsialnoho pratsivnyka. [Personal efficiency skills as a component of professional competence of social worker]. *Adult Education: Theory, Experience, Prospects*. Vol. 1 (19). P. 92–102. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(19\).2021.92-102](https://doi.org/10.35387/od.1(19).2021.92-102). [in Ukrainian].

3. Vovk M., Khodakivska S. (2019). Tekhnolohii navchannia doroslykh v umovakh formalnoi i neformalnoi osvity. [Adult learning technologies in the conditions of formal and non-formal education]. *Adult Education: Theory, Experience, Prospects*. Vol. 2 (16) P. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.35387/od.2\(16\).2019.39-48](https://doi.org/10.35387/od.2(16).2019.39-48). [in Ukrainian].

4. Hromadska spilka «Ukrainska asotsiatsiia osvity doroslykh» [Public Association “Ukrainian Association of Adult Education”]. Access mode: <http://www.uaod.org.ua/#home> [in Ukrainian].

5. 12 bezkoshtovnykh onlain-kursiv iz sotsialnoi roboty iz sertyfikatamy 2021. [12 free online courses on social work with certificates 2021]. Access mode: <https://worldscholarshipforum.com/uk/%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BA%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%BE%D0%BD%D0%BB%D0%B0%D0%B9%D0%BD-%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8-%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97-%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8-%D0%B7-%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8/> [in Ukrainian].

6. Merkulova N., Milchevska A. (2016). Upravlinski vidnosyny v systemi sotsialnoi roboty. [Management relations in the system of social work]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy. Social work*. Issue 2 (39). P. 144–146. Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2016_2_38 [in Ukrainian].

7. Butylina O.V., Yevdokymova I.A. (2021). Samomenedzhment sotsialnoho pratsivnyka yak upravlinske zavdannia. [Self-management of a social worker as a managerial task]. *Social work and social education*. № 1 (6). P. 5–14. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.1\(6\).2021.234056](https://doi.org/10.31499/2618-0715.1(6).2021.234056) [in Ukrainian].

8. Butylina O. (2021). Napriamy menedzhmentu personalu sotsialnykh sluzhb. [Directions of personnel management of social services]. *Transformation of social institutions in the information society*. Abstracts of the participants of the IV Congress of the Sociological Association of Ukraine (October 28–29, 2021), Kharkiv. P. 306–307. Access mode: https://sau.in.ua/app/uploads/2021/10/theses_iv_congress_sau.pdf. [in Ukrainian].

9. Kravchenko, O. (2020). Gendernij menedzhment u zakladah social'noi sferi: stan ta perspektivi [Gender management in social sphere institutions: condition and prospects]. *Visnik Kiivs'kogo nacional'nogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Social'na robota – Bulletin of Taras Shevchenko national university of Kyiv. Social work*, 1 (6), 13–18. Access mode: <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2020/6-1/3> [in Ukrainian].

10. Nesbit, T. (1998). Teaching in adult education: Opening the black box. *Adult Education Quarterly*, 48, 157–170. Access mode: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/074171369804800303> [in English].

11. Patricia A. Gouthro (2019). Taking Time to Learn: The Importance of Theory for Adult Education. *Adult Education Quarterly*. Volume 69, issue 1. P. 60–76. Access mode: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0741713618815656> [in English].

Butylina Olena Viktorivna

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Sociology of Management and Social Work Department
V. N. Karazin Kharkiv National University
4 Svobody Sq., Kharkiv, Ukraine
orcid.org/0000-0002-3943-4098

Yevdokymova Iryna Anatoliivna

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,
Associate Professor and Acting Head of the Sociology of Management and Social Work Department
V. N. Karazin Kharkiv National University
4 Svobody Sq., Kharkiv, Ukraine
orcid.org/0000-0001-7099-757X

DIFFERENTIATED APPROACH TO WORK WITH SOCIAL AGENCIES PERSONNEL

***The actuality of the problem.** Challenges of the external environment and general trends in the development of social work as a social institution necessitate constant training of specialists in social sphere, their mastery of new methods of work, formats of interaction with clients, information technology and more. These tasks can be solved by using appropriate management methods, because working with the staff of the organization is aimed to targeted impact on employees.*

The purpose of the article is to determine the features of training of social agencies specialists in Ukraine and to develop a differentiated approach to the management of social agency personnel, aimed at forming relevant skills for a modern specialist.

***Research methods.** The article used a combination of general scientific methods of cognition: analysis and generalization, as well as a sociological approach, which is based on a stratification method of analysis (differentiation of social agency staff by age and status-role criteria).*

***Research results.** The analysis is carried out in two areas of management: traditional, which involves work on quality recruitment, adaptation of newcomers, motivation and incentives, staff training, etc., and modern - work to preserve and develop personal qualities of professionals, increase their professionalism. The authors note that the main task of the manager of the organization is to form in professionals the motivation to learn. Within the first direction of management, formal education is used mainly according to the relevant program with certain control measures and confirmation of the result (certificate). The second direction is characterized by a variety of forms of non-formal education. The article proposes the division of these forms into 3 groups: practically oriented, theoretically oriented and complex.*

According to the stratification criteria – age and status-role characteristics – three groups of social workers were identified, which are influenced by different groups of motives for learning. According to this the feasibility of applying a differentiated approach in the management of social agencies is substantiated and the set of managerial and pedagogical tools to influence professionals is specified.

***Key words:** personnel, personnel management, adult education, social agency specialist, formal education, non-formal education.*