

УДК 005.95/96:364-3(438)
DOI: 10.24144/2524-0609.2025.56.268-273

Шестакова Катерина Юрївна

кандидат соціологічних наук, доцент кафедри філософії та культурології
асистент кафедри філософії та культурології
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна
k.shestakova@chnu.edu.ua
<http://orcid.org/0000-0002-7239-6329>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСТАНОВАХ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПОЛЬЩІ: ДОСВІД І МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. Вивчення світового досвіду управління персоналом дозволяє оцінити ефективність соціальної допомоги в різних умовах. Недостатнє фінансування закладів соціального захисту населення призводить до кадрового голоду та перевантаження. У цьому контексті проекти, що фінансуються ЄС, відіграють ключову роль у розвитку польських центрів соціальної допомоги, сприяючи впровадженню сучасних рішень і підтримці вразливих груп. Однак їхня ефективність залежить від навчання персоналу, планування та управління ресурсами. Дослідження зосереджене на системі управління людськими ресурсами в сфері соціального захисту в Польщі та варіантах її адаптації в Україні. Метою статті є аналіз польського досвіду управління людськими ресурсами у сфері соціального захисту, зокрема в контексті проектів ЄС. Розглядаються проблеми центрів соціальної допомоги (фінансування, нестача персоналу, цифровізація), структура та виклики управління людськими ресурсами в Польщі, а також роль європейських проектів у розвитку соціальних послуг. Описано спільні проблеми між Польщею та Україною, а також обговорено можливість адаптації польських підходів до реформування української системи соціального захисту. У статті запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження європейських стандартів в Україні. Аналіз базується на аналізі статистичних даних та SWOT-аналізі соціальних проектів у польських центрах допомоги.

Ключові слова: управління персоналом, проектний менеджмент, європейські студії, соціальний захист.

Вступ. Фінансування з фондів ЄС відіграє ключову роль у модернізації та розвитку центрів соціальної допомоги (*ośrodek pomocy społecznej*) у Польщі. Ці проекти допомагають підвищити якість соціальних послуг, розвинути компетенції співробітників та запровадити інноваційні рішення для підтримки людей із ризиком соціальної ізоляції. Основні цілі центрів соціального захисту охоплюють запобігання соціальному відчуженню, допомогу в подоланні складних ситуацій, підтримку соціальної та професійної активності, захист сімей та дітей, надання послуг з догляду та проживання, підтримку людей похилого віку та залежних осіб. Фактично, діяльність центрів соціальної допомоги у Польщі можна порівняти з територіальними центрами соціального обслуговування в Україні.

Частина завдань центрів соціальної допомоги усіх рівнів визначається політикою держави. Вони є обов'язковими до виконання й фінансуються з бюджету (фінансові виплати, матеріальна допомога, послуги опіки, кризове втручання, підтримка сімей тощо). Інша частина завдань завжди визначається локальними потребами громади (різноманітні програми активізації безробітних осіб, центри соціальної активності, клуби, групи підтримки тощо). Подібні ініціативи втілюються в рамках програм допомоги, які фінансуються з коштів ЄС. Отже, центри соціальної допомоги повинні самостійно докладати зусиль, щоб брати участь у конкурсах на грантові заявки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення досвіду інших країн у сфері соціальної допомоги має важливе значення з кількох причин. Перш за все, порівняльний аналіз ефективності дає змогу оцінити результативність соціальної допомоги у різних соціально-економічних контекстах. Адаптація успішних практик дозволяє вдосконалити соціальну політику й оптимізувати ресурси, потрібні для економічно-важливих рішень. Специфіка роботи центрів соціальної допомоги у Польщі висвітлена в українських джерелах недостатньо. Увага до їх діяльності

була продиктована, перш за все, повномасштабним вторгненням й різким зростанням кількості українських військових мігрантів. Однак і в цьому випадку йдеться радше про фінансову допомогу і нарахування виплат. До прикладу, такий аналіз містить публікація Й.Яблонської-Бонси [5]. Якщо заглибитись детальніше, привертають увагу дослідження компетенцій, необхідних для працівників соціального захисту країн Центральної Європи, з урахуванням нових викликів С.Архипової та Л.Смеречака [1]. Важливими є дослідження впливу європейських стандартів на формування кадрової політики у сфері соціального захисту та аналіз переходу від централізованого управління до більш автономного прийняття рішень на рівні місцевих органів соціального захисту (низка публікацій В.Николаєвої [4]).

Враховуючи, що чимало центрів мають обмежені кошти для реалізації програм допомоги, відчувається нестача кадрів внаслідок перевантаження працівників, уповільнюється процес цифровізації управління соціальною допомогою, все більшої актуальності набуває *проблема управління такими проектами і залучення персоналу центрів до виконання проектної діяльності*. Тобто, проекти, що фінансуються з фондів ЄС, мають ключове значення для розвитку центрів соціальної допомоги в Польщі. Завдяки їм можна впроваджувати сучасні рішення, покращувати якість послуг та підтримувати людей із ризиком ізоляції. Проте ефективність цієї діяльності потребує добре підготовленого персоналу, довгострокового планування та ефективного управління коштами ЄС. Враховуючи наведене, *об'єктом* дослідження виступає система управління персоналом в установах соціального захисту (як у Польщі, так і в контексті можливостей для України), а *предметом* підходить, методи, особливості управління персоналом у соціальному захисті Польщі в контексті проектної діяльності, а також можливість їх адаптації в Україні.

Метою статті є аналіз польський досвід у сфері управління персоналом в установах соціального за-

хисту, насамперед у питанні управління проєктами, які фінансуються ЄС. Для цього потрібно висвітлити такі аспекти, як *проблеми центрів* соціальної допомоги (обмежене фінансування, брак персоналу, повільна цифровізація); *систему управління персоналом* у соціальному захисті Польщі – структуру, принципи, виклики та успішні практики; проаналізувати *роль проєктів ЄС* у покращенні якості соціальних послуг та розвитку кадрової політики у польських центрах соціального захисту; визначити *проблеми, спільні для Польщі та України* (кадровий дефіцит, навантаження, цифровізація); оцінити можливість адаптації польських підходів в Україні, а саме, які механізми можуть бути ефективними для реформування української системи соціального захисту (необхідність ефективного управління такими проєктами, залучення навченого персоналу та довгострокове планування). Стаття пропонує *практичні рекомендації* щодо запозичення та впровадження європейських стандартів у сфері управління персоналом в установах соціального захисту в Україні.

Методи дослідження, що лягли в основу наукового пошуку, можна поділити на дві групи. Перша охоплює загальновідомі інструменти збору даних – аналіз статистичних даних (інформація від Головного управління статистики Польщі, звіти Європейського Союзу). Друга група охоплює метод SWOT-аналізу діяльності соціальних проєктів й програм, що реалізовувались у польських центрах соціальної допомоги упродовж 2001 – 2023 років.

Виклад основного матеріалу. Організаційні рівні системи соціальної допомоги в Польщі нагадують український підхід. Від *центрального* рівня (в особі Міністерства сім'ї, праці та соціальної політики) через *воєводські* центри (воєводство – відповідні області, на цьому рівні функціонують так звані регіональні центри соціальної допомоги), до *повітових* (повіт – середня ланка самоврядування) та *гмінних* (гміна – аналог громад) установ соціальної допомоги.

М.Котас у дослідженні 2014 року опитала працівників 100 центрів соціальної допомоги. Авторка підкреслювала, що вимоги до функціонування сучасних організацій неймовірно ускладнились. Чимало послуг, навіть характерних для державних установ, зазнали комерціалізації. Відтак *«інноваційний характер діяльності суб'єктів соціальної політики державного сектору – у сучасному вимірі – вимагає зміни орієнтації організації діяльності... Це особливо важливо для організацій, що надають соціальні послуги, які наразі стикаються із значними проблемами, пов'язаними з ефективністю їх діяльності. Ключові фактори успіху та заснована на них стратегія дій становлять значний потенціал для суб'єктів, які реалізують завдання у сфері соціальної політики на шляху до ефективної та результативної практики»* [10, с.368]. Таким чином, виявлення цих факторів є можливістю для ефективного створення та використання потенціалу, який дремає в інституційній та соціальній сферах, для формування соціального порядку.

З. Кармеля, на дставі даних Євростату, стверджує, що в період 2014-2016 рр. працівники сектору соціального захисту у Польщі складали до 1% загальної чисельності населення. До цієї групи країн також входили Болгарія, Кипр, Румунія, Греція, Литва, Латвія, Словаччина, Естонія, Хорватія, Італія, Словенія, тобто, переважно країни Центрально-Східної Європи, які приєдналися до ЄС в останній фазі розширення Євросоюзу. До прикладу в Голандії та Швеції їх частка складала майже 5% [9, с.51].

У 2006 році у Лодзькому воєводстві було проведено дослідження серед соціальних працівників, було опитано 104 особи [14]. Хоча дослідження не було репрезентативним для всієї країни, висновки цілком можна було екстраполювати на всі регіони Польщі. Отже, опитування показало, що за шестибальною шкалою 36% опитаних оцінили задоволення від роботи на 4 бали. Найгірші оцінок за шкалою від 0 до 2 балів обрали 25,5% опитаних. В цілому 53% соціальних працівників були незадоволені і швидше незадоволені умовами праці (0-3 бали), натомість 47% працівників були задоволені та дуже задоволені (4-6 балів). Також 80,8% опитаних вважали, що в їх локальному середовищі діяльність соціального працівника не користується великим престижем. Ці висновки перегукуються з дослідженням 2017 р. [8] та публікацією від 2015 р. [6], в яких автори констатують, що професія соціального працівника, яка вважається важкою, є малооплачуваним заняттям з низьким соціальним престижем. При цьому від професійних помічників вимагаються високі компетенції.

У контексті вищенаведеного варто виокремити питання підготовки фахівців закладів соціальної допомоги, які мають навички роботи з проєктами, які фінансуються зі структурних фондів Європейського Союзу. Оцінюючі кадрові потреби в установах соціальної допомоги, П.Олексак підкреслює, що серед бажаних умінь та навичок майбутніх спеціалістів закладів соціальної допомоги є уміння ініціювати проєкти соціального спрямування, уміти працювати над їх реалізацією в команді [12, с.38].

Результати досліджень, проведених Регіональним центром соціальної політики в Зеленій Горі у 2013 р. засвідчили, що кадрова політика в центрах соціальної допомоги повинна враховувати такі особливості. Наприклад, керівництво центрів повинно підтримувати працівників, наголошувати на їх здобутках і успішній роботі, а також змінювати систему оплати праці залежно від обсягу та якості роботи. Близько 90% опитаних соціальних працівників підкреслювали, що необхідно зменшити рівень «бюрократії» в організації робочого часу. Важливо, що соціальні працівники усвідомлювали необхідність постійного підвищення кваліфікації, хоча й наголошували на небезпеці професійного вигорання [12, с.38].

У підсумку, як підкреслюють дослідники, ключовим елементом стратегічного розвитку організації соціальної сфери повинен стати розвиток людських ресурсів. Насамперед підвищення кваліфікації та навчання працівників повинно враховувати розвиток компетенцій співробітників в управлінні проєктами [12, с.39]. Власне кажучи, це корелюється з іншим висновком про те, що в органах місцевого самоврядування Польщі все ще наявна слабкість підготовки працівників у сфері управління проєктами [11, с.98], а отже, можлива співпраця та кооперація між установами соціального захисту та локальною владою у проєктній діяльності може бути послаблена цим чинником.

Прагнучи попрацювати над кваліфікацією персоналу, деякі центри соціальної допомоги реалізували окремі проєкти, присвячені підвищенню кваліфікації працівників соціального захисту. Наприклад, Регіональний центр соціальної політики у Кракові у період 2008-2015 рр. реалізували системний проєкт *«Навчання та професійний розвиток персоналу соціальної допомоги»*. Ініціатива співфінансувалась Європейським соціальним фондом в рамках Операційної програми *«Людський капітал»* (Пріоритет VII – Сприяння соціальній інтеграції, Захід 7.1 Розвиток та поширення активної інтеграції, Підзахід 7.1.3 Під-

вищення кваліфікації персоналу соціальної допомоги та інтеграції) [17]. Мета цього проєкту полягала у розвитку активних форм соціальної інтеграції та підвищення ефективності і якості функціонування закладів соціальної допомоги та інтеграції у Малопольщі. Серед іншого, працівники закладів соціальної допомоги отримали знання та навички застосування правових основ в управлінні проєктами Європейського соціального фонду.

Під час аналізу проєктів, реалізованих у Польщі у 2009 році, учасникам опитування, тобто, працівникам центрів соціального захисту населення, районних центрів допомоги сім'ї та обласних центрів соціальної політики.

Автори метаєвалюації підкреслювали, що чи не основною проблемою для бенефіцієнтів проєктів була нестача навчання та консультацій. Зокрема, працівники центрів соціальної допомоги усіх рівнів зазначали, що варто створити платформу для обміну досвідом та ідеями між усіма зацікавленими сторонами у реалізації системних проєктів. Системні бенефіціари очікували на поради і консультації щодо принципів впровадження проєкту. Досить серйозною проблемою були норми права, які змінювались доволі часто, однак бенефіціари проєктів не завжди були вчасно поінформовані про ці зміни. Впровадження системних проєктів було свого роду «новим» досвідом для багатьох центрів соціальної допомоги, тому координатори системних проєктів наголошували на збільшенні консультацій. Цікавим прикладом може стати цитата, наведена в евалюації. *«Ми очікуємо, що ця підтримка буде надана під час подачі заявки, чи правильно вона подана та чи звернули ми увагу на зміни. Це наша головна проблема: щоб хтось просто переглянув проєкт і виправив його, щоб переконалися, що все в порядку, чи ми відповімо всім вимогам. Було б добре, якби цих людей було більше і хтось міг прийти до нас. Не лише на основі подачі цих заявок ...»* [16, с.18].

Аналіз результатів продемонстрував, що майже 3/4 респондентів заявили про свою готовність отримати допомогу у навчанні, а понад половина опитаних повідомила про потребу в консультаційних послугах від районних центрів соціальної допомоги. Втім, були наявні й регіональні відмінності. Наприклад, у любуському регіоні (прикордонний з Німеччиною регіон) 91% респондентів повідомили про потребу скористатися консультативною підтримкою районних центрів, натомість у Підляському воєводстві лише 13% опитаних. Загалом необхідність продовжити навчання і підвищувати кваліфікацію декларували 80% працівників центрів соціальної допомоги у семи регіонах (Лодзь, Підкарпаття, Підляшся, Помор'я, Сілезія, Великопольща, Західне Помор'я). Серед форм навчання працівники центрів соціальної допомоги найчастіше вказували: післядипломну освіту; тренінги; навчальні візити; поточну підтримку центрів допомоги [16, с.18].

У світлі наведеного не зайвим буде підкреслити, що підготовка працівників до участі у проєктах пов'язана з економічним вигоранням самих учасників проєктів та емоційним і фізичним вигоранням бенефіціарів проєктів [13]. Вигоранню присвячують дуже багато уваги з огляду на події світового значення. Як підкреслюють турецькі дослідники *«зростаюча важливість таких концепцій, як стійкість і циркулярна економіка, робить добробут співробітників, особливо вигорання..., набувають все більшої актуальності у будь-яких майбутніх перспективах і зусиллях, що мають на меті розвиток робочих місць та бізнес-середовища. Оскільки проєкти відповіда-*

ють сукупності глобальної економіки, дослідження, які безпосередньо стосуються та оцінюють проєктну діяльність та організації, мають велике значення» [13, с.13].

Зростання кількості системних проєктів, які реалізовувались центрами соціальної допомоги у Польщі у 2010-2011 рр., чималій кількості людей дали можливість покращити становище. Польські дослідниці [7] проаналізували результати проєкту під назвою *«Використай свою можливість»*, який реалізував Центр соціальної допомоги у місті Андрихові (Малопольща, населення 21,5 тис. осіб у 2011 р.). Автори ставили за мету проаналізувати реальні форми допомоги, що пропонувались у рамках схеми соціальної активізації та працевлаштування. Дослідження охопило 79 осіб до та після їх участі в проєкті у 2010 та 2011 роках. Як підкреслюють авторки аналізу, *«участь у проєкті та контакт із фахівцями безперечно сприяли розширенню знань клієнтів Центру соціальної допомоги про те, як саме вони функціонують у суспільстві, які їхні здібності та обмеження, а також життєві навички та можливості працевлаштування»* [13]. Отже, підтримка, яка надається Центром, спрямована не лише на фінансову допомогу, але надає доступ до навчання та консультацій спеціалістів.

Наведені дані корелюються результатами дослідження, проведеного у 2015 р. [15]. Авторки підкреслювали, що процес реалізації проєктів, співфінансованих з коштів ЄС, супроводжувала низка труднощів. Це, *по-перше*, підготовча робота та оформлення заявки на фінансування або закриття і врегулювання проєкту, реалізація запланованих заходів після підписання договору про співфінансування. *По-друге*, йшлося про надмірне навантаження працівників, що працювали над проєктом, додаткові обов'язки, надмірну формалізацію та бюрократію. По-третє, проблему становив пошук підрядників для виконання проєктів, невелика можливість внесення змін до проєкту і складне регулювання тендерних процедур.

У світлі наведеної інформації можна навести результати ще одного дослідження, проведеного кількома роками раніше (2011 рік) у Підляському воєводстві [18, с.80-83]. За результатами аналізу було зроблено такі висновки. *По-перше*, серед причин відмови від подачі заявки на реалізацію проєктів були такі: недотримання формальних вимог, недостатні житлові ресурси та географічне положення, надмірне навантаження для працівників центрів соціальної допомоги, бюрократичні процедури та страх перед фінансовою відповідальністю керівників центрів соціальної допомоги, незадоволення ефектами проєктів. *По-друге*, зібраний у процесі дослідження дослідницький матеріал дав змогу визначити так звані «хороші практики», тобто ті умови й рішення різного характеру, які самі по собі позитивно впливають як на бажання працівників подавати заявки на отримання коштів, так і на ефективність реалізації проєкту. Серед різноманітних аспектів функціонування установ соціального захисту, як внутрішніх, так і зовнішніх, можна виділити позитивні аспекти, які в майбутньому можуть позитивно завершити проєкту [18, с.92-93]. Отже, до внутрішніх чинників належать такі: *по-перше*, створення команди проєкту у підрозділах, які б відповідали за реалізацію проєкту; *по-друге*, використання зовнішнього навчання та консультаційної підтримки як на етапі подання заявки на отримання коштів, так і на етапі реалізації проєкту; *по-третє*, поточне з'ясування будь-яких сумнівів щодо реалізації етапів проєкту із керівником проєкту; *по-четверте*, слід ретельніше обдумувати

потенційних учасників проєкту, цільова група повинна бути дещо більшою, ніж запланована кількість учасників, оскільки на етапі реалізації частина з них можуть відсіятись, отже, повинен бути певний «запас» учасників; *по-н'яте*, необхідно дотримуватись графіку виконання проєкту, акцентуючи увагу на процесі державних закупок в рамках проєкту; *по-шосте*, невеличкі центри соціальної допомоги з недостатнім людським та фінансовим потенціалом повинні реалізовувати проєкти у партнерстві з іншими підрозділами, зокрема районними та міськими центрами соціальної допомоги; *по-сьоме*, у процесі планування проєктної діяльності слід враховувати ситуацію на місцевому ринку праці (домінуючі галузі, дефіцитні професії), щоб результати проєкту справляли реальний вплив на професійну ситуацію учасників проєкту (цільовій групі).

Серед зовнішніх чинників, які, на думку учасників дослідження, мають вплив на позитивне завершення системних проєктів, варто виділити такі [18, с.93].

По-перше, важливим чинником є бажання органів місцевого самоврядування впроваджувати системний проєкт, при цьому не нав'язуючи керівникам підрозділів рішення приступити до проєкту. Тобто, бажання центрів соціальної допомоги реалізовувати проєкт повинно випливати з реальних потреб і можливостей центрів соціальної допомоги.

По-друге, місцева влада повинна подбати про підвищення зарплати працівників підрозділів, які реалізують проєкт. Важливо, щоб винагорода відповідала фактичним зусиллям і не була суто символічною.

По-третє, необхідна наявність відповідних об'єктів інфраструктури, щоб реалізація проєктної діяльності могла відбуватися без необхідності витратити кошти проєкту на оренду приміщень.

По-четверте, продумати географічне розташування закладів соціальної допомоги, щоб зберігалась можливість зручного доїзду учасників (клієнтів) проєкту, а також не створювати зайві перешкоди усім іншим клієнтам центрів соціальної допомоги.

По-н'яте, подбати про критерії доступу до участі в проєкті особам з обмеженими можливостями.

По-шосте, на етапі оцінки доцільності проєкту подбати про відсоткове співвідношення нових учасників проєкту, інакше це може становити перешкоди у подачі заявок на отримання коштів.

Ведучи мову про можливе запозиченням польських підходів Україною та залучення нових механізмів в українську систему соціального захисту (необхідність ефективного управління проєктами, залучення навченого персоналу, довгострокове планування), варто звернути увагу на такі аспекти. Проєктна діяльність стає невід'ємним завданням польських центрів соціальної допомоги усіх рівнів. Неможливо уявити будь-який заклад сфери соціального забезпечення, соціальної допомоги, які не беруть участі в конкурсах проєктів, долучаються до процесів пошуку фінансових засобів з фондів ЄС. при цьому слід пам'ятати, що вимоги до проєктних заявок складні, вимагають значної участі працівників закладів соціальної допомоги. Дослідження, проаналізовані у статті, ілюструють, що підготовка до участі в проєктній діяльності – надзвичайно важливий елемент функціонування закладів соціальної допомоги. В даному випадку управління проєктом містить дві важливі складові. *Перша* – участь в конкурсі, заповнення заявок, опрацювання змісту проєкту, узгодження змістовної та фінансової частин, опрацювання гіпотетичних результатів. *Друга* – управління проєктом та його реалізація. Безперечно, вміння й навички роботи з проєктними заявками властиві не всім

працівникам системи соціальної допомоги, однак будь-яка установа так чи інакше може стикнутись з цією необхідністю. Важливість проєктної активності розуміють в Україні, дослідники підкреслюють, що ефективність надання соціальних послуг залежить також від «управління проєктуванням», креативності менеджера соціальної роботи [2, с.19; 3]. Українські центри соціального обслуговування беруть участь у проєктах, ініційованих державними органами (Фондом соціального захисту осіб з інвалідністю, Мінсоцполітики), недержавними (Програмою розвитку ООН (UNDP) в Україні), а також в окремих українсько-зарубіжних проєктах, ініційованих Кабміном та ЮНІСЕФ.

Європейська повоєнна допомога у вирішенні соціальних проблем дасть можливість українським закладам соціальної допомоги брати участь у проєктах, фінансованих ззовні. Отже, вміння та навички проєктного менеджменту стануть додатковим ресурсом для розвитку соціальних установ, забезпечення їхньої стійкості та ефективності, а також розширення спектра послуг, що надаються вразливим категоріям населення. Це сприятиме інтеграції українських соціальних ініціатив у європейський простір та впровадженню кращих практик соціального захисту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Варто підкреслити, що реалізація системних проєктів центрами соціальної допомоги вимагає значних зусиль. Практично немає закладів, які б не зіткнулися з певними труднощами при реалізації проєкту. Більшість таких труднощів пов'язана із специфікою цільової групи, адже чимало тих, кому призначений проєкт, характеризується низькою мотивацією до участі у запропонованих заходах і зосереджені лише на матеріальних вигодах від соціальної допомоги. Це, фактично найсерйозніший виклик для ініціаторів проєкту. Така ситуація нерідко призводить до того, що основна увага зосереджена не на фактичному впливі проєктної діяльності на ситуацію цільової групи проєкту, а швидше на формальне дотримання вимог проєкту.

Розвиваючи проєктний менеджмент в установах соціальної сфери, насамперед у центрах соціальної допомоги, польська влада стикнулася з низкою викликів. Між іншим, як показують дослідження, виконання проєкту залежить від людських ресурсів. Серед іншого – це рівень підготовки працівників. Важливо, що незважаючи на невисокий статус працівників соціальної сфери у Польщі, представники цієї професійної групи чітко усвідомлюють необхідність власного самовдосконалення, підвищення навичок і компетенцій. Ці потреби знайшли відображення у системних проєктах, спрямованих на навчання та професійний розвиток персоналу соціальної допомоги у різних регіонах Польщі у різні періоди. Евалюація (моніторинг) реалізованих соціальних проєктів засвідчила, що важливою проблемою у центрах соціального захисту, які реалізовували проєкти, була нестача навичок. Різноманітні тренінги та навчальні ініціативи дозволяють зменшити емоційне та фізичне вигорання реалізаторів проєктів.

Підводячи підсумки під емпіричною частиною представленого дослідження, необхідно наголосити, що поглиблення та модернізація соціальної допомоги, яка надавалась центрами соціальної допомоги у Польщі, відбувалась дуже активними темпами і у великих обсягах. Аналіз конкретних прикладів роботи центрів соціальної допомоги і центрів підтримки сім'ї в окремих воєводствах засвідчив, що існує низка зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на успішність виконання проєкту і прийняття управ-

лінських рішень на різних етапах реалізації проєкту. Серед найважливіших моментів, на які необхідно звернути увагу, можуть бути такі. По-перше, управління проєктом неможливе без створення команди і консультаційної підтримки на різних етапах проєкту (від подачі заявки до підведення підсумків). По-

друге, вкрай важливу роль набуває процес залучення потенційних учасників проєктних перетворень. Йдеться про мотивацію та зацікавлення жителів громади, яким адресований проєкт. По-третє, у процесі планування проєктної діяльності слід враховувати ситуацію на місцевому ринку праці.

Конфлікт інтересів. Автори підтверджують відсутність фінансових, особистих чи інших інтересів, що можуть розглядатися як потенційний конфлікт інтересів щодо публікації цієї статті.

Фінансування. Робота виконана за відсутності фінансової підтримки з боку будь-яких організацій.

Доступність даних. Це теоретичне дослідження не передбачає використання додаткових наборів даних.

Використання штучного інтелекту. Інструменти штучного інтелекту не використовувались при написанні цієї роботи.

Список використаної літератури

1. Архипова С.П., Смеречак Л.І. Професійна компетентність соціальних працівників у системі роботи з різними категоріями соціально незахищених категорій дорослого населення. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. 2017. № 1 (306). С.232-238.
2. Ільчук Л.І. Якість обслуговування отримувачів соціальних послуг, які перебувають у складних життєвих обставинах: наукові підходи. *Socioprostr:* міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2019. № 8. С.8-11.
3. Лєскова Л.Ф. Феномен креативності в професійній діяльності менеджера соціальної роботи. Актуальні проблеми філософії та соціології. 2016. Вип.12. С.76-79.
4. Николаєва В.І. Реформування соціальної сфери і соціальної роботи в контексті системних трансформацій в країнах Східної Європи. Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Маріуполь, 9–10 жовт. 2019 р.). Маріуполь; Кривий Ріг: Р.А.Козлов, 2019. С.253-255.
5. Яблонська-Бонса Й. Польський закон від 12 березня 2022 року «Про допомогу громадянам України у зв'язку зі збройним конфліктом на території цієї держави». Первинний аналіз. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2022. № 2 (20). С.12-31.
6. Brenk M. Ośrodki Pomocy Społecznej w systemie polityki społecznej państwa. Praca Socjalna. 2015. Nr. 5. S.138-149.
7. Czechowska-Bieluga M., Sordyl-Lipnicka B. An opportunity for the social and employment activation of social assistance clients: an example of the effectiveness of a project implemented in Poland. European Journal of Social Work. 2014. № 18 (2). P.1-14.
8. Kanios A. Trudności w pracy zawodowej pracowników socjalnych – wybrane konteksty. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Lublin – Polonia. 2017/ Vol. XXX, 3. Sectio J. S.195-204.
9. Karmela Z. Efektywność wydatków na ochronę socjalną w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej – analiza z wykorzystaniem metody DEA. Przegląd Prawno-Ekonomiczny. 2022. № 3. S.32-59.
10. Kotas M. Kluczowe czynniki sukcesu ośrodków pomocy społecznej. Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej 2014 Seria: Organizacja i zarządzanie. 2014. Z.74. Nr kol.21. S.361-369.
11. Nowakowska A. Living LAB – Budowanie innowacyjnych partnerstw w działaniach samorządu terytorialnego. Polskie doświadczenia. Rzedsiębiorczość i Zarządzanie. 2016. Tom XVII. Zeszyt 4. Część 2. S.91-101.
12. Oleksiak P. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. Rzedsiębiorczość i Zarządzanie. 2016. Tom XVII. Zeszyt 4. Część 2. S.31-43.
13. Selamoglu A., Camgoz A.H. "Project Burnout": Proposing a New Definition for Burnout in the Project Management Context with the Purpose of Supporting Sustainable Project Economies. EREM 79/1 Journal of Environmental Research, Engineering and Management. 2023. Vol.79. No. 1. P.7-15
14. Szarfenberg R., Grewiński M. (Ed.) Sytuacja w pomocy społecznej w województwie mazowieckim i łódzkim w opinii pracowników socjalnych – raport z badań. Praca socjalna w środowisku lokalnym, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej. 2019.
15. Wojarska M., Marks-Bielska R. Fundusze Unii Europejskiej jako źródło finansowania rozwoju lokalnego gmin województwa warmińskiego-mazurskiego. Optimum. Studia ekonomiczne. 2015. Nr.4 (76). S.103-120.
16. Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. 2013. 78 s.
17. Szkolenie i doskonalenie zawodowe kadr pomocy społecznej – projekt zakończony. Kraków: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie, 2015. URL: <https://rops.krakow.pl/o-rops/zakonczone-projekty,szkolenie-i-doskonalenie-zawodowe-kadr-pomocy-spoecznej-projekt-zakonczony-30112015>
18. Raport końcowy do badania ewaluacyjnego: "Bariery w przystąpieniu do realizacji i w realizacji projektów systemowych w ramach PO KL przez Ośrodki Pomocy Społecznej i Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie w województwie podlaskim". Wykonawca: CASE-Doradcy Sp. z o.o. Sierpiec. 2011. URL: <https://surl.li/qxwshr>

References

1. Arkhypova, S.P., & Smerechak, L.I. (2017). Profesiina kompetentnist sotsialnykh pratsivnykiv u systemi roboty z riznymy katehoriiami sotsialno nezakhyschenykh katehori dorosloho naseleennia [Professional competence of social workers in the system of work with different categories of socially unprotected categories of the adult population]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 1 (306), 232-238. [in Ukrainian].
2. Ilchuk, L.I. (2019). Yakist obsluhovuvannia otymuvachiv sotsialnykh posluh, yaki перебуvauit u skladnykh zhyttievkykh obstavynakh: naukovi pidkhody [Quality of service to recipients of social services who are in difficult life circumstances: scientific approaches]. *Socioprostr: mizhdystsypinaryni elektronnyi zbirnyk naukovykh prats z sotsiolohii ta sotsialnoi roboty*, 8, 8-11. [in Ukrainian].
3. Lieskova, L.F. (2016). Fenomen kreatyvnosti v profesiinii diialnosti menedzhera sotsialnoi roboty [The phenomenon of creativity in the professional activities of a social work manager]. *Aktualni problemy filosofii ta sotsiolohii*, 12, 76-79. [in Ukrainian].
4. Nikolaieva, V.I. (2019, October). Reformuvannia sotsialnoi sfery i sotsialnoi roboty v konteksti systemnykh transformatsii v krainakh Skhidnoi Yevropy [Reforming the social sphere and social work in the context of systemic transformations in Eastern

- European countries]. *Proceedings of international conference – Stratehichnyi potentsial derzhavnoho ta terytorialnoho rozvytku* (pp.253-255). Mariupol; Kryvyi Rih. [in Ukrainian].
5. Yablonska-Bonsa, Y. (2022). Polski zakon vid 12 bereznia 2022 roku “Pro dopomohu hromadianam ukrainy u zv’iazku zi zbroinym konfliktom na terytorii tsiei derzhavy”. Pervynnyi analiz. [Polish Law “On assistance to citizens of Ukraine in connection with the armed conflict on the territory of this state”. March 12, 2022 Primary analysis]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, 2 (20), 12-31. [in Ukrainian].
 6. Brenk, M. (2015). Ośrodki Pomocy Społecznej w systemie polityki społecznej państwa. *Praca Socjalna*, 5, 138-149. [in Polish].
 7. Czechowska-Bieluga, M., & Sordyl-Lipnicka, B. (2014). An opportunity for the social and employment activation of social assistance clients: an example of the effectiveness of a project implemented in Poland. *European Journal of Social Work*, 18 (2), 1-14.
 8. Kanios, A. (2017). Trudności w pracy zawodowej pracowników socjalnych – wybrane konteksty. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, XXX* (3), Sectio J, 195-204. [in Polish].
 9. Karmela, Z. (2022). Efektywność wydatków na ochronę socjalną w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej – analiza z wykorzystaniem metody DEA. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, 3, 32-59. [in Polish].
 10. Kotas, M. (2014). Kluczowe czynniki sukcesu ośrodków pomocy społecznej. *Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej 2014 Seria: Organizacja i zarządzanie*, 74, Nr kol. 21. 361-369. [in Polish].
 11. Nowakowska, A. (2016). Living LAB – Budowanie innowacyjnych partnerstw w działaniach samorządu terytorialnego. Polskie doświadczenia. *Rzeczpospolita i Zarządzanie*, XVII (4/2), 91-101. [in Polish].
 12. Oleksiak, P. (2016). Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej. *Rzeczpospolita i Zarządzanie*, XVII (4/2), 31-43. [in Polish].
 13. Selamoglu, A., & Camgöz, A. H. (2023). “Project Burnout”: Proposing a New Definition for Burnout in the Project Management Context with the Purpose of Supporting Sustainable Project Economies. *EREM 79/1 Journal of Environmental Research, Engineering and Management*, 79 (1), 7-15.
 14. Szarfenberg, R., & Grewiński, M. (2009). (Ed.) *Sytuacja w pomocy społecznej w województwie mazowieckim i łódzkim w opinii pracowników socjalnych – raport z badań. Praca socjalna w środowisku lokalnym*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej. [in Polish].
 15. Wojarska, M., & Marks-Bielska, R. (2015). Fundusze Unii Europejskiej jako źródło finansowania rozwoju lokalnego gmin województwa warmińsko-mazurskiego. *Optimum. Studia ekonomiczne*, 4 (76), 103-120. [in Polish].
 16. *Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013*. (2013). Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. URL: https://www.wup.pl/images/uploads/VII.FUNDUSZE_EUROPEJSKIE/system_realizacji_PO_KL/17627_Zasady_2013_po_erracie_pokl_022013.pdf [in Polish].
 17. *Szkolenie i doskonalenie zawodowe kadr pomocy społecznej – projekt zakończony*. (2015). Kraków: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie. URL: <https://rops.krakow.pl/o-rops/zakonczone-projekty,szkolenie-i-doskonalenie-zawodowe-kadr-pomocy-spoecznej-projekt-zakonczony-30112015> [in Polish].
 18. *Raport końcowy do badania ewaluacyjnego: “Bariery w przystąpieniu do realizacji i w realizacji projektów systemowych w ramach PO KL przez Ośrodki Pomocy Społecznej i Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie w województwie podlaskim”*. (2011). CASE-Doradcy Sp. Z o.o. Sierpień. URL: <https://surl.li/qxwshr>

Статус статті:

Отримано: 19.03.2025 Прийнято: 30.04.2025 Опубліковано: 05.05.2025

Shestakova Kateryna

Candidate of Sociology, Ph.D., Lecturer

Department of Philosophy and Cultural Studies

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SOCIAL PROTECTION INSTITUTIONS IN POLAND: EXPERIENCE AND POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Abstract. The study of international experience in personnel management allows us to assess the effectiveness of social assistance in different conditions. Limited funding for social welfare institutions leads to staff shortages and work overload. In this context, EU-funded projects play a key role in developing Polish social assistance centres, contributing to implementing modern solutions and support for vulnerable groups. However, their effectiveness depends on staff training, planning, and resource management. The study focuses on the human resources management system in social protection in Poland and its adaptation options in Ukraine. The article aims to analyze the Polish experience in human resources management and social protection, particularly in the context of European Union projects. The article analyzed the problems of social assistance centres, the structure and challenges of human resources management in Poland, and the role of European projects in developing social services. Common problems between Poland and Ukraine are described, and the possibility of adapting Polish approaches to reform the Ukrainian social protection system is discussed. The article offers practical recommendations for the implementation of European standards in Ukraine. The analysis is based on statistical data and a SWOT analysis of social projects in Polish assistance centres. Project activities are becoming integral to Polish social assistance centers of all levels. It is impossible to imagine any institution in the field of social security, social assistance that does not participate in project competitions, participate in the processes of finding financial resources from EU funds. It should be remembered that the requirements for project applications are complex, require significant participation of employees of social assistance institutions. The studies analyzed in the article illustrate that preparation for participation in project activities is an extremely important element of management in social assistance institutions.

Keywords: human resources management, project management, European studies, social protection.