

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра соціології управління та соціальної роботи

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи на тему
**«МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ»**

Виконала: студентка 2 курсу групи ЗСМ-72
другого (магістерського) рівня освіти
спеціальності 054 – Соціологія
Пузирьова О. В.

Керівник: Бутиліна О. В., кандидат
соціологічних наук, доцент

Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ	8
1.1. Соціологічні концепції як підґрунтя вивчення менеджменту організації.....	8
1.2. Класичні та сучасні теорії менеджменту як основа вивчення керованості соціальної організації.....	12
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	24
2.1. Ситуаційний підхід як методологічна основа сучасного менеджменту соціальної служби	24
2.2. Методи дослідження ситуаційного управління соціальною службою в умовах воєнного стану	35
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЕМПІРИЧНИЙ ВИМІР	48
3.1. Програма соціологічного дослідження менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану	48
3.2. Результати соціологічного дослідження менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану	54
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Одним із різновидів соціальних організацій, які сьогодні потребують значної дослідницької уваги до себе та реалізації якісних організаційних нововведень і перетворень, є соціальні служби, що здійснюють соціальний захист населення в умовах воєнного стану. Нинішні обставини життя українського суспільства вимагають постійного та динамічного впровадження змін, пристосування до вкрай непередбачуваних, невизначених, часом небезпечних для життя умов, а отже – гнучкого й адаптивного менеджменту для можливості підтримки функціонування соціальних служб і виконання обов’язків, покладених на них державою. Затребуваність вивчення проблеми менеджменту соціальної служби у сучасних умовах життя обумовлена тим, що наша держава та різні сфери суспільного життя ще донедавна не стикалась із збройною військовою агресією такої інтенсивності та масштабів, а також її впливом і деструктивними наслідками. Відповідно й функціонування соціальних служб, які належать до системи організацій соціальної сфери, не мали предметного уявлення щодо досвіду роботи у вигляді зворотної організаційної реакції менеджменту на загрози, ризики, виклики та можливості, які становить життя та трудова діяльності за умов сучасної російсько-української війни. Найсерйознішим викликом для організацій цього типу виступає взаємодія з її нестабільним зовнішнім середовищем, яке власне представляє воєнні реалії життя, а також безпосередньо та опосередковано визначає стан її внутрішньої можливої функціональності.

Хоча сучасне управління соціальною організацією і базується на практичній діяльності та втіленні професійних засад, проте загальні положення, змістовні особливості та специфіку менеджменту необхідно опановувати завдяки поєднанню теоретичного підґрунтя і практичних навичок та умінь. У цьому контексті доречним є концептуальний аналіз соціологічних та управлінських теорій, зміст яких допомагає обґрунтовувати фундаментальні засади й

особливості соціальної взаємодії людей та їх трудової діяльності, що регулює такий внутрішній механізм, як менеджмент, в межах тієї чи іншої соціальної служби.

Значущою для здійснення усього подальшого соціологічного дослідження є, також, методологічна складова вивчення проблематики управління соціальними службами в сучасних воєнних умовах життя в Україні. Методологічна компонента допомагає надати первинну практичну форму теоретичним (соціологічним та управлінським) підходам, що поставатимуть концептуальною призмою, крізь яку стає можливим побачити особливості управління соціальними службами відповідно до специфіки тієї чи іншої наукової школи. З іншої сторони, це також концептуальні положення для подальшого емпіричного дослідження проблематики цієї наукової роботи. Тобто повноцінного практичного втілення засад наукової діяльності при дослідженні менеджменту соціальної служби, яка функціонує в умовах воєнного стану.

Підготовка та обґрунтування методологічної частини являє собою значущий етап здійснення усього соціологічного дослідження, бо вона втілює у собі можливості аналізу, пізнання, осмислення та вибору найбільш відповідних до наукової тематики, що вивчається, методів дослідження. Методологічні засади, крім того, дозволяють конкретизувати мету магістерської роботи, її зміст та наукові підходи, які будуть використані в ході дослідження процесу менеджменту сучасних соціальних служб.

Саме так, побудувавши мережу логічно об'єднаних теоретико-методологічних положень до вивчення менеджменту соціальної служби, стає можливою безпосередня діяльність щодо реалізації емпіричної складової частини цієї наукової роботи – соціологічного дослідження менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану. Прикладний елемент дослідження допомагає втілити у реальному вимірі розроблені наукові положення, а також вивчити проблему управління соціальними службам, звертаючись до безпосереднього практичного досвіду, думок і уявлень представників таких організацій соціального захисту населення.

Хоча проблематиці менеджменту організації приділено багато дослідницької уваги, проте специфіка менеджменту соціальних служб все ще потребує подальшої розробки змістовних положень з огляду на інтенсивність змін в сучасних умовах життя. Таким чином, реалізація усіх цих науково-дослідницьких етапів магістерської роботи може постати складовою частиною розробки практичних засад підтримки життєдіяльності та функціонування організацій з огляду на реалії сучасного українського суспільства, яке вимушене адаптовувати, підвищувати ефективність та значно покращувати усі сфери суспільного життя. Чи не найбільше це стосується соціальної сфери, однією з головних частин якої є організації соціального захисту населення, які потребують дієвих пропозицій щодо розвитку менеджменту свого внутрішнього та зовнішнього середовищ з урахуванням специфіки діяльності в умовах воєнного стану.

Об'єкт магістерської роботи – менеджмент соціальної служби.

Предмет магістерської роботи – менеджмент соціальної служби в умовах воєнного стану.

Мета магістерської роботи – визначити реальний стан менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану та надати практичні рекомендації щодо його оптимізації.

Сформульована мета обумовила постановку таких **завдань роботи**:

1. Проаналізувати основні соціологічні та управлінські теоретичні концепції для дослідження й обґрунтування специфіки управління соціальною службою;
2. Окреслити методологічні положення дослідження менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану та обґрунтувати методи ситуаційного управління;
3. Провести соціологічне дослідження, що орієнтоване на визначення особливостей менеджменту соціальної служби в сучасних умовах;
4. Розробити практичні рекомендації спрямовані на оптимізацію управлінської діяльності в соціальних службах, які функціонують в умовах воєнного стану.

Методи дослідження – на теоретичному рівні (аналіз, синтез, узагальнення), на емпіричному рівні (якісні методи дослідження у вигляді напівстандартизованого експертного інтерв'ю, кількісні методи дослідження – анкетне опитування).

Ступінь наукової розробленості проблематики: теоретичним підґрунтям для соціологічного вивчення та визначення особливостей здійснення управління організацією є наукові надбання таких учених, як Т. Парсонс та Р. Мертон. Власне розкриттю проблематики управлінської діяльності присвячені наукові концепції представників класичних підходів до менеджменту, до яких належать Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Форд, А. Файоль, Л. Урвік, М. Вебер, М. П. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор тощо, а також науковці-представники сучасних шкіл управління, серед яких постають П. Друкер, Р. Девіс, У. Ньюмен, А. Рассел, Р. Акофф, Г. Саймон, Д. Марч, Ч. Барнард та інші дослідники. Серед українських науковців, які присвячують тематичні роботи та дослідження, постають Колбіна Л. А., Монастирський Г. Л., Назарчук Т. В., Песоцька О. П., Баєва О. В. та інші.

Наукові праці у галузі вивчення зовнішньої та внутрішньої складових системи менеджменту соціальної служби присвятили такі українські дослідники у сфері соціальної роботи, як: Колбіна Л. А., Тимошко Г. М., Монастирський Г. Л., Песоцька О. П. тощо. Розкриття проблематики розвитку, сутності та специфіки ситуаційного підходу до управління здійснено в межах наукових досліджень та тематичних робіт закордонних і вітчизняних науковців, а саме: Р. Моклера, Д. Міллера, Д. Отлі, Р. Акоффа та інших; Бондаря О. В., Василенко В. О., Стоян К. С., Макарова А. С. тощо. Розробкою засад ролі керівника в контексті ситуаційного менеджменту організації займались Ф. Фідлер, Бондар О. В., Грищенко Ю. А., Пащенко О. П. тощо. Розвиток теоретико-прикладних положень і обґрунтування доцільності використання методів, які фігурують у цій науковій роботі, завдячують таким зарубіжним і вітчизняним науковцям-дослідникам, як: К. Ендрюсу, Е. Льюїсу, Р. Крістенсену, В. Гуту, Галушка З. І., Лусте О. О., Грунтковському В. Ю., Аблеєвій І. Ю., Аспір Ю. І. тощо – модель SWOT-аналізу; Р. Ділтсу, Т. Епштейну, Балацькій Н. Ю. та ін. – модель «SCORE» (методика

«Визначення проблемного простору та простору рішення»); М. Річмонд, Д. Мокслей, Р. Баркеру, Савчук О. М., Галай А. О., Тодорцевій Ю. В. тощо – метод кейс-менеджменту.

Структура магістерської роботи: робота складається зі вступу, основної частини, що налічує три розділи, висновків до розділів, загальних висновків до роботи, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 82 сторінки, список використаних джерел містить 51 позицію.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Соціологічні концепції як підґрунтя вивчення менеджменту організації

Для вивчення управлінських засад необхідним є звернення дослідницької уваги до соціологічної наукової думки. Саме аналіз крізь призму соціологічних теоретичних підходів допомагає поглибити розуміння реалізації управлінської діяльності в межах організації, якою є соціальна служба.

Теоретичним підґрунтям вивчення такої соціальної системи, як організація, яка реалізовує соціальну роботу, є одна з концепцій макросоціологічного рівня теорій – структурний функціоналізм. Структурно-функціональний аналіз містить важливі засади для теоретичної інтерпретації організаційного менеджменту, серед яких постають соціологічні підходи Толкотта Парсонса та Роберта Кінга Мертона – як двох класиків-основоположників та розробників цього теоретичного напрямку соціологічної науки.

Для Т. Парсонса соціальна система має вигляд: по-перше, множини індивідуальних акторів, котрі взаємодіють один з одним у певних ситуаціях; по-друге, способу організації елементів соціальної дії (акторів); і, по-третє, і найголовніше, мережі соціальних відносин, сукупності процесів взаємодії між членами системи, які реалізують певні соціальні ролі, що постають одиницями соціальної структури. І саме тому, структуру соціальної системи вчений визначив як структуру взаємовідносин між учасниками інтерактивного процесу у вигляді виконання, відповідних до їх соціальних позицій, ролей [48, с. 3-25].

Сутність двох складових частин теорії полягає у тому, що структурний підхід орієнтовано на визначення системи як сукупності певних складових елементів або частин, які взаємопов'язані й утворюють структуру цього соціального утворення. Сенс функціональної складової міститься в ідеї, що

структурні елементи є цілісними, мають певні функціональні обов'язки, об'єднані та взаємопов'язані між собою спільною функціональною діяльністю. Функція – це, з однієї сторони, можливість визначити значущість складових елементів системи, а з іншої – розуміння взаємодії цієї системи з її зовнішнім середовищем [17].

Згідно структурно-функціоналістської концепції Т. Парсонса, соціальна система повинна виконувати певні функціональні передумови (вимоги) для можливості підтримки своєї життєздатності та прогресивного функціонування. Ці вимоги є актуальними для будь-якої соціальної системи та втілені в чотирьох аспектах, що утворюють модель «AGIL system (concept/paradigm)». Передумовами є функції, які втілює соціальна система з метою самопідтримки та задоволення своїх потреб, і які представлені наступним чином:

- А (Adaptation) – Адаптація системи. Здатність до виконання функції адаптації сприяє пристосування до умов та змін зовнішнього середовища системи, його викликів та проблем, а також – пристосовувати середовище до своїх внутрішньо організаційних потреб та запитів.
- G (Goal-attainment) – Досягнення цілей системою. По-перше, це здатність системи визначати цілі, стратегічно планувати діяльність. По-друге, це мотивування членів системи для досягнення поставлених цілей. По-третє, це мобілізація цих учасників та їхнього потенціалу до втілення визначених цілей.
- I (Integration) – Інтеграція системи. Зміст цієї функціональної передумови полягає у необхідності підтримки внутрішньої упорядкованості, єдності та узгодженості в системі. Саме інтеграція забезпечує солідарність, координацію дій та внутрішню єдність акторів системи.
- L (Latency or Pattern Maintenance) – Латентність або підтримка зразків. Система повинна бути здатною підтримувати зразки та управляти напругою в межах свого внутрішнього середовища. Латентність сприяє впорядкуванню та підтримці мотиваційної енергії членів соціальної системи, її стабільності та врівноваження, а також – підтримці культурних зразків. Здебільшого дана функція характерна для культурної підсистеми, яка втілює ціннісні,

нормативні засади індивідів і сприяє відтворенню системи [42, с. 22-24; 48, с. 26-36].

Таким чином, науковий підхід Т. Парсонса орієнтований на дослідження функцій, необхідних для підтримки стану рівноваги соціальної системи. Положення даного підходу можна розглядати як універсальні для реалізації управлінської діяльності в соціальній організації.

Натомість послідовник вченого, Роберт Мертон, в межах структурно-функціонального аналізу не зупинявся на вивченні лише позитивного функціонального значення соціальних явищ та аспектів системи, тобто її функціях, тим самим заперечивши універсальність функціоналізму. Соціолог модифікував та збагатив структурно-функціональну теоретичну думку поняттям «дисфункцій», запропонував бінарне визначення функції та дисфункції, та акцентував увагу на тому, що елементи соціальної системи можуть виконувати не одну, а декілька альтернативних функцій [13, с. 245-247].

Р. Мертон запропонував розглядати функції у вигляді спостережуваних наслідків тих чи інших соціальних явищ, процесів або дій людей, які мають позитивне значення, тобто сприяють адаптивному процесу чи пристосуванню системи загалом та її окремих складових частин. Дисфункції так само, як і функції, постають спостережуваними наслідками, проте такими, що зменшують адаптивний потенціал або пристосування системи. У конкретних випадках елемент може втілювати як функціональні, так і дисфункціональні наслідки, що ускладнює виокремлення критеріїв для балансу сукупності наслідків [47, с. 105-106]. Фактично, функції орієнтовані на посилення саморегуляції, інтеграції та пристосування системи до нових зовнішніх та внутрішніх умов існування, а дисфункції – послаблюють її саморегулятивні спроможності, спричиняють зовнішню і внутрішню дезорганізацію та дезінтеграцію. Дисфункціональні явища та процеси виникають як наслідок дисгармонії соціального порядку, наявності соціальної напруги, надзвичайних ситуацій чи протиріч у тому чи іншому соціальному утворенні. Умовою збереження та підтримки рівноваги соціальної

системи постає переважання функціональних дій, явищ, процесів та зведення до мінімального рівня дисфункціональних.

У свою чергу функції поділяються на видимі та латентні (приховані). Видимими (очевидними) функції постають тоді, коли об'єктивні наслідки, які сприяють розвитку пристосуванню системи, є передбачуваними та визнаними учасниками соціальної дії, тобто ці наслідки збігаються з їхньою внутрішньою складовою – мотивацією. Натомість, розглядаючи випадки, коли певні об'єктивні наслідки є непередбачуваними та неусвідомлюваними індивідами, а внутрішня суб'єктивна мотивація учасників має розбіжність із наслідками, то мова йде про латентні функції [47, с. 105-106].

Важливим підходом, запропонованим соціологом, також є концепція функціональних альтернатив (замінників або еквівалентів). Її сутність полягає у тому, що відмовившись від функціональної незмінності щодо певних структурних елементів, відбувається перехід до функціональної альтернативності чи еквівалентності. Фокус уваги зосереджується на варіаціях елементів (учасників системи), які можуть, у певному досліджуваному випадку, задовольняти ту чи іншу функціональну вимогу. Тобто, одна функція може виконуватися різними індивідами так само, як і індивіди втілюють різні функції [47, с. 106-107].

Саме в цих наукових розробках Р. Мертон виявляється своєрідне підґрунтя організаційного менеджменту щодо аналізу неоднозначності впливу різних дій, явищ та процесів на розвиток системи, визначення усвідомлюваних і неусвідомлюваних функцій та можливості функціональної альтернативності щодо реалізації певної діяльності різними учасниками системи.

Розглядаючи організацію як систему, отже, вона підпорядковується основним законам існування й розвитку соціальних систем (за Т. Парсонсом). Управління в організації забезпечує функціональність системи, тобто більше чи менше, долучається до виконання функцій адаптації, цілепокладання, інтеграції й латентності. Разом із іншими складовими організації, менеджмент сприяє самозбереженню та життєздатності організації. У той же час, ми можемо спостерігати й певні дисфункційні явища в організації, що «заважають» її

нормальному функціонуванню, які можна оцінити як певні нерозв'язані протиріччя у системі (за Р. Мертоном). Це, зокрема, бюрократія, демотивуючий стиль керування, конфлікти тощо.

Засади структурно-функціонального аналізу щодо соціальної системи Т. Парсонса є корисними для обґрунтування функціональних передумов, які потребують виконання системою для можливості підтримки її існування та подальшого розвитку в умовах взаємодії з зовнішніми, стосовно неї, умовами. Підхід Р. Мертона, в межах цієї теорії, надає можливість вивчати не лише позитивні функціональні моменти в організації, а й зауважувати існування такого явища, як дисфункції і в межах її внутрішнього стану, і тих позаорганізаційних середовищах, які безпосередньо чи опосередковано, але все одно впливають на її функціонування та розвиток.

1.2. Класичні та сучасні теорії менеджменту як основа вивчення керованості соціальної організації

Наукового характеру та оформлення менеджмент почав набувати наприкінці XIX – початку XX ст. Одні з перших концептуальних положень класичного періоду розвитку менеджменту належать школі «наукового управління». Фундаментальні засади управління трудовими колективами цього періоду почали оформлюватися з огляду на тогочасні процеси виробництва. Оскільки становлення та розвиток цієї школи управління припадає на кінець XIX – початок XX ст., то головними питаннями, з якими зіткнувся тогочасний менеджмент – це необхідність наукового обґрунтування та розробки методології управління трудовими процесами і ресурсами. Засновниками школи «наукового управління» є Фредерік Тейлор, Френк та Ліліан Гілберти, Гаррінгтон Емерсон, Генрі Форд та інші. Ф. Тейлор переймався багатьма питаннями щодо раціонального використання людських ресурсів, підвищення ефективності та

продуктивності виробничої діяльності в межах різних видів організацій – підприємств, заводів, фабрик тощо. Так завдяки своїм дослідженням і вивченню трудової діяльності тогочасного працівника, вчений розробив та запропонував власні наукові засади (принципи), які є необхідними для системи управління. Зокрема до цих принципів належали проведення адміністрацією ретельного відбору та забезпечення професійного навчання і розвитку працівників згідно науково встановлених ознак; розробка управлінською адміністрацією підходу до управління працею на основі наукових методів, які повинні були замінити суто практичні та застарілі методи; розвиток співробітництва між управлінцями та робітниками щодо спільного вирішення виробничих питань; встановлення приблизно рівного розподілу праці та відповідальності між адміністративними працівниками та підлеглими їм робітниками; запровадження диференціальної оплати праці та заохочення у вигляді підвищення зарплатні і преміювання; встановлення та точний облік робочого часу для вирішення питання нормування праці [2, с. 35; 8, с. 28-30].

Змістовний внесок в тогочасний розвиток наукових засад зробив інженер та бізнес-теоретик – Г. Емерсон. Основні ідеї щодо бачення упорядкування виробничих процесів дослідник виклав у праці «Дванадцять принципів продуктивності». Окреслені у даному науковому доробку положення надали подальший імпульс розвитку менеджерських засад, які полягали у: чіткому визначенні цілей; здійсненні компетентних консультацій та наданні порад професіоналами; забезпеченні дисципліни, порядку та справедливого ставлення до працівників; розробці стандартів і розкладів; систематичному та чіткому обліку; стандартизації та нормуванні виробничих операцій; винагородженні за продуктивну діяльність тощо [41]. Крім того, Г. Емерсон вперше запропонував ідею щодо необхідності використання комплексного підходу до вирішення складних виробничих завдань та управління, а також раціоналізації праці.

Так, активна участь у становленні та розвитку наукових засад менеджменту представниками даного напрямку надала змогу вперше звернути увагу на значущість управління у виробничих процесах. Активно розроблялись заходи

підвищення виробничої продуктивності, нормування та покращення умов праці, раціоналізації праці й управлінської діяльності, заохочення економічних мотивів людини тощо. Ключовими та універсальними моментами для управлінської діяльності в організації, отриманими від даного напрямку, стали науковий підхід до розробки методів та способів організації виробничої діяльності, ретельний професійний відбір людей, які були б інтелектуально та фізично здатними виконувати певні види праці, реалізація спеціалізованого навчання та підвищення професійної кваліфікації, досягнення високих показників продуктивності праці шляхом систематичного стимулювання персоналу, забезпечення можливості для працівників реалізовувати свій потенціал в межах трудової організації тощо.

Паралельно із розвитком попереднього підходу до менеджменту, на початку 20-х років XX століття сформувалась ще одна концепція – «класична школа або адміністративного управління». Представники адміністративного (класичного) напрямку намагалися визначити загальні характеристики, закономірності організації та універсальні принципи управління, дотримання яких могло б сприяти досягненню успіху організацією. Серед головних розробників цього підходу А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Дж. Д. Муні та інші.

Вагомим внеском цієї школи стало те, що в її межах менеджмент розглядався як універсальний управлінський процес, який складався із низки взаємопов'язаних функцій. Фундаментальними для управлінської діяльності стали шість основних функцій, які були запропоновані французьким підприємцем, дослідником та очільником промислової компанії – Анрі Файолем. Серед цих функцій – планування, мотивування, організація (як процес упорядкування), контролювання, координування та адміністрування. На додачу до виокремлення управлінських функцій організації, дослідник запропонував принципи управління: єдність влади та відповідальності; поділ праці; дисципліна; скалярний ланцюг; винагорода працівників; справедливість; стабільність робочого місця; корпоративний дух тощо [8, с. 33-35; 27].

Іншою концепцією класичної школи управління постає раціональна бюрократія Макса Вебера. З точки зору цього підходу, за умови, що кожен

працівник чітко знатиме свої службові обов'язки та виконувати їх згідно інструкцій, то уся система буде працювати як злагоджений механізм. Раціональна бюрократія мала акцент саме на чіткій регламентації основних завдань, функцій та повноважень, які повинні сприяти узгодженості та організованості трудового процесу [2, с. 39].

Ідеї «класичної (адміністративної) школи управління» постають надбанням для сучасного менеджменту організації у тому сенсі, що саме в межах цього напрямку було здійснено опис принципів і функцій управління, які є універсальними та базовими для управління навіть сучасною організацією; здійснювався пошук способів раціональної організації праці на відповідних принципах, а також запропонована ідея систематизованого підходу до управління організацією в цілому. Крім того, засади А. Файоля щодо організаційного планування, орієнтованого на очікувані зміни у майбутньому, можна ототожнити із сучасним підходом стратегічного планування діяльності та розвитку організації.

Через брак уваги в межах «наукової» та «класичної» шкіл управління до соціально-психологічних та поведінкових проявів людини у 30-х роках ХХ століття сформувалася самостійна концепція, присвячена даним проблемним питанням, яка отримала назву школа «людських відносин». Формування управлінських механізмів почало орієнтуватися на засади розвитку людських відносин та міжособистісної взаємодії – соціальної та психологічної сутностей людини. Засновниками цього напрямку стали Мері Паркер Фоллет та Елтон Мейо.

М. Фоллет відстоювала думку про важливість саме ролі особистості для розвитку виробничого процесу та посприяла переходу від концепції «людина економічна» до «людина соціальна» з точки зору її мотивації до праці. Соціологиня першою надала визначення менеджменту як «забезпечення здійснення праці за допомогою інших осіб», тобто роблячи акцент на природі людських відносин при досягненні організаційних цілей. Головними елементами її концепції управління були наступні:

- Необхідність залучення працівників до управління організацією;

- Потреба в деперсоналізації наказів, контроль фактів над діяльністю, а не людський;
- Визначення типу лідерства для координації діяльності в організації;
- Інтеграційна ідея щодо понять авторитету та влади в організації [2, с. 41].

Свого часу, завдяки проведенню на американському підприємстві загальновідомого «Хоторнського експерименту» була доведена перевага впливу соціально-психологічних умов праці над фізичними чи матеріальними. Результати серії експериментів продемонстрували, що серед багатьох факторів, які мали вплив на зростання продуктивності праці робітників заводу, провідне місце займали умови соціально-психологічного клімату у колективі, колективний дух, локальні неформальні групові норми та стандарти виробництва, активність співпраці робітників, тяжіння людей до соціальної взаємодії одне з одним, консультування керівниками із працівниками у питаннях організаційних змін – прояви демократичності та колегіальності, обмін інформацією і комунікація, особисті потреби, цілі та інтереси людини тощо [45].

Таким чином, школа «людських відносин» посприяла розвитку гуманізації трудової та управлінської діяльності в організаціях. Основну увагу було спрямовано на соціальні та психологічні аспекти підвищення продуктивності роботи: сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, створення умов праці, які б задовольняли працівників, ефективні стилі керівництва, делегування відповідальності та повноважень, різні підходи до мотивування працівників, залучення працівників до розробки та прийняття управлінських рішень, можливість налагодження комунікації як в межах горизонтальної площини відносин, так і вертикальної тощо. Для сьогодення ідеї концепції «людських відносин» постають одними з найголовніших при здійсненні трудової діяльності та розробці програм кадрового менеджменту.

Ідеї попереднього підходу поступово у 50-х рр. перейшли у такий напрям, як школа «поведінкових наук». До найвідоміших представників поведінкової (біхевіористської) школи належать А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг. Засади розвитку поведінкової концепції управління також були присвячені

детальнішому вивченню значення людського фактору, мотивації людей, соціальних та поведінкових передумов, що значною мірою обумовлюють ефективність трудової діяльності.

Американський психолог А. Маслоу завдяки розробці та оприлюдненню концепції пірамідальної ієрархічної системи потреб людини – продемонстрував важливість і необхідність для розвитку людської мотивації врахування та задоволення потреб кожного з п'яти виокремлених рівнів. Дослідник наголошував, що людину мотивує саме задоволення своїх життєвих потреб, починаючи із фізіологічних і безпекових питань та завершуючи можливістю творчої самореалізації [44]. Якщо деякі із персональних запитів базових рівнів залишаються не закритими, то працівникові вкрай важко здійснювати кроки щодо професійного, творчого, духовного розвитку, які є важливими складовими для його продуктивності на робочому місці. А. Маслоу довів, що управлінська діяльність повинна базуватися на виявленні потреб працівників та застосуванні відповідних методів сприяння їхній вмотивованості.

Дуглас Мак-Грегор, завдяки дослідженню менеджерських практик, дійшов висновку, що управлінська система не здатна ефективно розкривати талант та потенціал працівників, створювати позитивний трудовий клімат, який би сприяв всебічному розвитку людини. Вчений збагатив біхевіористський підхід важливою концепцією управлінських стилів керівництва організації, названою теорією «Х» та теорією «Y». Для першої з них («Х») характерні риси авторитарного підходу до управління працівниками: людина постає пасивною, безвідповідальною та індиферентною, тому необхідно застосовувати методи жорсткого примусу та контролю її трудової діяльності, впроваджувати систему санкцій, обирати переважно матеріальне стимулювання та здійснювати владні повноваження централізовано. Протилежну ситуацію втілює теорія «Y», яка демонструє риси демократичного стилю керівництва. При такому підході працівник заохочується до проявів ініціативності, відповідальності та відносної самостійності. Керівник підтримує колегіальність в обговоренні організаційних проблем та прийнятті

управлінських рішень, застосовується моральне стимулювання, а функція контролю набуває гнучких форм тощо [46].

Пройшовши етап фундаментального становлення теоретичного аналізу, менеджмент набув більш практично орієнтованих форм на сучасному етапі свого розвитку. Так школою, що умовно започаткувала цей етап розвитку менеджменту з середини 50-х років XX століття, постала «емпірична школа управління». Її фокус уваги був зосереджений на поєднанні теоретичних засад із активним розвитком практичної складової менеджменту. Серед відомих постатей цієї школи П. Друкер, Р. Девіс, А. Чандлер, Д. Міллер, У. Ньюмен та інші дослідники.

Базовою науковою ідеєю цієї управлінської течії є необхідність збору, обробка та аналіз емпіричних даних управлінської практики з їх подальшою модифікацією у вигляді створення концепцій цільового управління і надання відповідних вказівок та інструкцій для керівників організацій щодо здійснення управління. Підхід було орієнтовано на розробку практичних наукових засад та необхідності професіоналізації управлінської діяльності – її виокремлення в окремий різновид професії. Саме тому, одним з головних напрямів, втілених в межах цієї школи, є вивчення змісту трудової діяльності та функцій керівників організацій. Специфіка управління, як професії, має дві форми: по-перше, це необхідність об'єднання керівником різномірних ресурсів задля досягнення єдиної спільної мети, по-друге – кожна дія та рішення керівника повинні бути частиною стратегічної програми розвитку організації. До суто практичних і спеціалізованих управлінських умінь та навичок керівника належать вміння налагоджувати ефективну комунікацію та зв'язки у керованій системі [8, с. 37-39; 29, с. 43-45].

Ще однією практично-орієнтованою концепцією менеджменту постала «кількісна або нова школа управління». Її оформленню посприяв активний розвиток статистичних, математичних, інженерних та інших споріднених наук. Лідерами наукової думки кількісного підходу були Р. Акофф, А. Рассел, А. Гольберген та інші науковці.

Відмінною ознакою «кількісної (нової) школи» стала зміна теоретичних думок, міркувань і описового аналізу наукових підходів на символи, технологічні

операції, моделі та кількісні показники і значення. Характерними рисами підходу стали також: поглиблення процесу комп'ютеризації, який дозволив використовувати метод аналізу інформації завдяки комп'ютерним технологіям та операціям; можливість втілення в менеджменті методів математичного моделювання процесів та виявлення операційних проблем; використання математичного та статистичного методів як способів аналізу управління тощо.

Управління, згідно думок представників кількісної концепції, є цілком логічним процесом, що може піддаватися формалізації та бути оформленим у математичному вигляді [2, с. 43-44].

Інша новітня концепція управління – процесуальний (процесний) підхід, що представляє менеджмент у вигляді безперервного процесу взаємопов'язаних дій, які є одночасно процесами та функціями управління. Тобто, процес управління передбачає низку таких функцій, як контролювання, планування, координування, аналіз тощо, які також є процесами і реалізуються завдяки здійсненню взаємопов'язаних алгоритмів дій. Тлумачення управління у вигляді процесу передбачає використання в організаційному середовищі системи процесів, їх ідентифікації та взаємозв'язків, керування ними з метою досягнення бажаних результатів організації. Перевага підходу – у можливості здійснення безперервної управлінської діяльності, яку забезпечено взаємопов'язаними процесами та їх комбінаціями в межах єдиної системи [31].

Завдяки такому підходу, як процесуальний, менеджер має можливість впорядковувати професійні дії, які відбуваються в межах організації згідно їх логічної послідовності, плановості, узгоджуючи функціонування вхідних та вихідних елементів системи. Управлінський процес – це послідовне втілення певних етапів менеджменту задля можливості впливу на керовану підсистему з метою посприяти досягненню поставлених цілей, а також – це період організаційної діяльності з моменту отримання необхідних ресурсів для виготовлення продукту (товару чи послуги) до етапу передачі результатів своєї діяльності споживачеві. Система організації формується таким чином, що

основним напрямом діяльності визначається постійне покращення якості кінцевого продукту з метою задоволення потреб клієнта [24, с. 32-33; 37, с. 40-60].

Один з важливих сучасних підходів до управління організацією втілений у школі «соціальних систем». Її засновниками і основними представниками є Д. Марч, Ч. Барнард, Г. Саймон, А. Етнціоні та інші. В 60-70-х рр. минулого століття системний аналіз став загальновизнаним універсальним інструментом, зокрема і менеджменту.

Для системної школи характерний опис процесів і явищ у вигляді сукупності структур, складових частин (елементів), їх взаємозв'язків та взаємовідносин. Головні складові системи, для представників цієї школи, це особистість, групові відносини, соціальні статуси та соціальні ролі, формальні і неформальні групи. Об'єднанню системних складових сприяє існування таких організаційних форм, як формальні та неформальні структури, процеси прийняття рішень, механізми та канали комунікації і передачі інформації [20, с. 64-66; 23, с. 57-78].

Системний підхід – це передусім спосіб мислення управлінського складу організації, а не набір чітких правил чи принципів. Завдяки системному мисленню стає можливим структурування, визначення цілей та налагодження взаємозв'язку між різними складовими організації. У системі жодна дія та рішення не існують ізольовано, навпаки – вони визначають стан кожного окремого елемента, їх об'єднаного стану та функціонування системи в цілому [8, с. 41-42]. В межах системного підходу організація представлена як складна, переважно відкрита та цілісна соціальна система, яка має взаємопов'язані складові елементи або частини (цілі, завдання, людські ресурси, технології, структури), які потребують упорядкування у досягненні спільних цілей в умовах динамічної взаємодії з нестабільним та змінним зовнішнім середовищем. Відкритим системам притаманний міцний взаємозв'язок підсистем, явища синергії та ентропії [2, с. 44]. Для досягнення бажаного результату (досягнення цілей) робиться акцент на виборі та реалізації управлінських рішень, які спираються на проаналізовану

сукупність чинників, їхніх взаємозв'язків, які своєрідно впливають на вирішення організаційної проблеми [24, с. 33; 38].

Представники системної школи особливу увагу приділяють значущості ролі зовнішнього середовища у визначенні ефективності функціонування тієї чи іншої організації. Ця наукова думка не є абсолютом, але й не може бути відкинutoю, адже багато в чому внутрішній стан системи (організації) визначається взаємодією із оточуючим світом у вигляді реагування системою на його загрози, виклики, зміни умов існування, позитивні та негативні тенденції розвитку тощо.

Одним із найважливіших і інноваційних новітніх підходів до реалізації управлінської діяльності є ситуаційний. Його становлення та початок практичного втілення припадає на 70-90-ті роки минулого століття і постає як своєрідне продовження ідей системної школи управління. До його розробників і найяскравіших представників належать: Р. Моклер, Ф. Каст та Дж. Розенцвейг, Д. Міллер, Д. Отлі, Р. Акофф та інші.

Ситуаційний підхід не є абсолютно новим для розвитку теорії та практики менеджменту, адже окремі наукові думки, пов'язані з його засадами, частково проголошувалися в межах різних класичних та сучасних шкіл. Наприклад, одна із представниць школи «людських відносин», Мері Фоллет, запропонувала «закон ситуації». Згідно цієї концепції ефективний управлінець повинен, по-перше, мати досвід в управлінні різними організаційними ситуаціями, а, по-друге, різні типи ситуацій потребують різних управлінських знань, умінь та навичок [20, с. 72].

Варто звернути увагу, що ситуаційне управління має переважно прикладний характер. Тобто, нині ще не існує універсальної системи методів, класифікація ситуацій, що впливають на управлінську діяльність, а більшість положень підходу завдячують аналізу практичних виробничих ситуацій.

Ситуаційна управлінська діяльність постає навіть не як набір певних правил та рекомендацій для управління, а як спосіб мислення відносно діяльності організації, організаційних проблем та підходів до їх вирішення. Крім того, ситуаційний підхід до управління передбачає прийняття рішень у вигляді тактичної діяльності при потенційному виявленні проблемних моментів, а не

відповідно стратегічних робочих планів. Таке вміння потребує значного рівня децентралізації управління, однак разом з тим, робить організацію більш адаптивною та гнучкою, здатною оперативно реагувати на умови існування, які постійно змінюються [7; 18].

Ситуаційне управління є необхідним для подолання кризового стану, коли готові алгоритми управлінських дій неефективні, а на ретельне розроблення нових – немає достатньо часу, оскільки ситуація вимагає оперативних рішень. Отже, ситуаційний підхід поєднує у собі деякі теоретичні положення управлінських концепцій та знання, практичний досвід у вигляді прийняття рішень, застосування конкретних управлінських методів і прийомів, вміння змінювати та поєднувати стилі керівництва, організовувати трудову діяльність персоналу організації та комунікувати з ним відповідним чином з огляду на поточні ситуації і задля досягнення цілей організації [2, с. 44-45].

Висновки до розділу 1

Теоретичні засади різних наукових напрямів допомагають провести поглиблений аналіз змістовних положень досліджуваної проблематики магістерської роботи. Завдяки цьому підґрунтя стає можливим подальше втілення методологічних аспектів дослідження та підготовка практико-орієнтованого етапу збору інформації, її аналізу, обробки та підготовки результатів дослідження.

Проаналізовані соціологічні парадигми сприяють деталізації розуміння специфіки організації як власне соціального та системного феномену, її взаємозв'язку із зовнішнім світом, його умовами і викликами. Оскільки соціальна служба є різновидом соціальних організацій, то втілює у своєму функціонуванні засади соціальної системи. Однак, варто зауважити, що головним механізмом цієї

системи, який регулює різні управлінські процеси діяльності соціальної служби, є саме менеджмент.

Разом з цим, класичні та новітні концепції управлінської науки дозволяють проводити аналіз фундаментальних положень менеджменту, які є загальноприйнятими, але, разом з тим, постійно вдосконалюються та модернізуються відповідно до сучасних умов життя людства.

Сучасний менеджмент – це системний і ситуативний стилі мислення при управлінській діяльності; постійне узгодження взаємодії двох систем управління – керівної разом із керованою; досягнення спільного бачення керівником та співробітниками шляхів розвитку та досягнення цілей організації. Такий менеджмент передбачає багатоманітність, різноплановість, синтезований характер, орієнтацію на практичне втілення менеджменту та реалізацію його засад відповідно потреб у постійних змінах та набутті гнучкості різних складових елементів організаційної системи соціальної служби. Саме в таких умовах основою менеджменту стають принципи ситуаційного управління.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Ситуаційний підхід як методологічна основа сучасного менеджменту соціальної служби

Соціальна служба, як втілення відкритого типу соціальних організацій, передбачає наявність власної системи менеджменту. Така система управління є сукупністю пов'язаних та взаємозалежних засобів (інструментів) впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище організації, що забезпечує досягнення нею визначеної мети діяльності та реалізацію конкретних завдань, обумовлених змінами ресурсів і можливостей.

Система елементів-факторів, використання чи професійна діяльність яких орієнтована на досягнення організаційних цілей завдяки послідовному виконанню певних завдань у галузі соціального захисту населення, називається внутрішнім середовищем соціальної служби. Однак, функціональна динаміка, що представляє внутрішній трудовий простір системи такої соціальної організації, не може існувати окремо від взаємодії із зовнішнім оточенням і його впливу. Відповідно, усі змінні, які не належать до безпосереднього внутрішнього складу системи соціальної служби, але прямо чи опосередковано, на мікро- чи макрорівні впливають на її внутрішнє становище, представляють зовнішнє середовище соціальної служби [15, с. 63-72; 21, с. 40-59; 35, с. 31-37]. Ці складові елементи зовнішнього оточення мають своєрідний двосторонній зв'язок із організацією, зміст і особливості якого можуть сприяти її розвитку, підтримувати динамічну функціональність, а також ставити в умови необхідності пристосування до своїх постійно змінюваних ситуацій і обставин, перешкоджати її діяльності у прогресивному напрямі.

У межах навколишнього середовища соціальної служби постійно виникають ситуації, які часто бувають безпрецедентними, непередбачуваними, кризовими та такими, що можуть значною мірою змінити основні аспекти трудової діяльності великої кількості працівників підрозділів служби чи її функціонування загалом. До внутрішніх складових елементів, які потенційно можуть потрапити під вплив певної ситуації, що походить із зовнішнього світу, можна віднести цілі діяльності, завдання, ресурсне забезпечення, кадровий склад, корпоративну культуру служби тощо. Навіть за умови зіткнення з подібними випадками чи подіями у минулому, такі моменти у теперішній період часу матимуть своєрідні незначні чи глобальні оновлення та вимагатимуть управлінської та професійної гнучкості в формі втілення адаптаційної функції служби. Фактично, та чи інша ситуативна подія чи низка обставин можуть значно корегувати та помітно впливати на важливі фактори функціонування й розвитку соціальної служби. Найголовніше – зовнішнє середовище завжди вимагає надавати зворотній зв'язок щодо своїх запитів, вимог та потреб у вигляді активізації адаптаційного потенціалу та оперативного пристосування різних складових частин організації чи усієї її внутрішньої системи загалом [25, с. 30-60; 38].

З огляду на такі особливості впливу зовнішнього середовища, для реалізації ефективного менеджменту в межах внутрішнього простору соціальної служби керівництву вкрай важливо вміти вирішувати проблеми, породжені зовнішніми факторам, визначати сутність та рівень потенційного впливу зовнішніх сил, використовувати їх творчі та продуктивні можливості, а також вживати заходи щодо нейтралізації їх негативного впливу на соціально корисну діяльність підпорядкованої служби [15, с. 63-72; 21, с. 40-59; 35, с. 31-37].

Отже, соціальна служба, її функціонування та можливість розвитку постійно перебувають під впливом зовнішніх обставинах і ситуацій, в яких вона опиняється. На такі зовнішні аспекти впливу управлінському механізму організації потрібно оперативно реагувати, приймати відповідні управлінські рішення та втілювати управлінські дії, що будуть сприяти ефективному

пристосуванню організації до нових умов існування. Разом з тим, не існує уніфікованої системи підходів, універсальних методів і способів управління щодо вирішення абсолютно усіх проблемних питань, реагування на виклики та пристосування до факторів зовнішнього середовища. Нині соціальні служби стикаються із раніше недослідженими обставинами трудової діяльності та її відповідним невизначеним станом, які потребують уміння знаходити найбільш дієві підходи до вирішення наявних проблемних моментів і організації менеджменту. Тому необхідне використання методів, які будуть найбільш відповідними та ефективними у різних ситуаціях – в конкретних умовах і у певні часові проміжки.

Саме засади ситуаційної школи управління присвячені науковому дослідженню менеджменту з точки зору ситуацій, які потенційно здатні визначати діяльність організації.

Ситуаційний управлінський підхід використовує головне поняття - «ситуація» (від франц. situation; в перекладі з латинської означає «сукупність обставин» або «становище»). У загальному сенсі, ситуація – це така сукупність або збіг обставин, подій чи низка умов, котрі можуть постати факторами для формування певного стану, змінювати людську поведінку та систему соціальних відносин між людьми [30, с. 208]. Крім того, вона характеризує собою сформоване становище у певній сфері людських відносин у деякий проміжок часу; певний стан справ у різних галузях буття. З позиції ситуаційного менеджменту, ситуація представляє собою події чи конкретну сукупність обставин, які значно впливають на функціонування та розвиток організації в певному часовому періоді і відповідно яких необхідно планувати досягнення поставлених цілей.

Завдяки акценту уваги на таку особливість, як робота з умовами загального поширення і зростання станів нестабільності та невизначеності функціонування організацій в епоху постійних надшвидких змін і перетворень, дослідники, які представляють сучасну ситуаційну школу менеджменту, запропонували наступну класифікацію ситуацій, які характеризують ступінь їх кризовості [7, с. 92-93]:

– Типова виробнича ситуація – це звичне становище організації у будь-який період часу, коли різні показники організаційної діяльності (економічні, матеріальні, виробничі, кадрові тощо) або її підрозділів, а також соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, знаходяться на плановому рівні. Тобто, цілі поступово досягаються з певними допустимими відхиленнями. Таким чином, організація функціонує у допустимій зоні можливих ризиків і для неї актуальна звичайна функціональна система управління.

– Кризова ситуація, для якої характерні такі проблемні явища та процеси, як можливість втрати різних організаційних ресурсів (людських, фінансових, інформаційних, матеріальних та інших) через значне відхилення від норми функціонування, що може бути породжене і внаслідок внутрішньої діяльності в організації – прийняття несприятливих управлінських рішень, і через вплив зовнішнього середовища – факторів, які прямо та опосередковано визначають її діяльність. У такому випадку організація опиняється на межі потрапляння у зону критичного ризику. Кризова ситуація може бути, зокрема, однією з причин розвитку надзвичайних ситуацій для управління.

– Надзвичайна ситуація – становище організації, яка вже опинилась у зоні критичного ризику. Це може бути перевищення критичного рівня витрат, які не можуть досягти чи перевищити прибутки підприємства; матеріальні збитки в наслідок впливу природних катаклізмів; поступове збанкрутіння вищого органу, що здійснював фінансування установи (наприклад, певної соціальної служби) тощо. Важливо зазначити, що таке становище може приймати вигляд як поступового процесу, так і стрімко та миттєво розвиватися й ставити організацію на межу можливого руйнування чи ліквідації.

Найбільш влучно сутнісну сторону ситуаційного підходу до вирішення різних моментів життя, часто проблемних, можна описати наступними світоглядно-науковими ідеями про людську активність і свободу німецького філософа Ніколая Гартманна: «Будь-яка людська ініціатива ситуаційно визначена, але й одночасно – формує ту чи іншу ситуацію. <....> Ситуацію, у якій ми діємо, ми не обираємо довільно. <....> Як би людина до цього не ставилася, діяти

ситуація примушує її у будь-якому випадку. Проте як їй (*прим. людині*) слід вчинити, вона (*прим. ситуація*) їй не вказує. Так, виникає онтичне своєрідне положення: ситуація, в котрій опиняється людина, – це для неї одночасно свобода та несвобода, примус і простір для дії. Ситуація є примусом до прийняття рішення загалом, натомість свобода полягає у виборі яким саме буде це рішення» [43, с. 163-170].

Спираючись на такі філософські погляди, особливості ситуативної діяльності людини можна знайти й в межах реалізації менеджменту соціальної служби. Ситуація висуває певні вимоги до реагування на свій зміст, пропонує можливість самостійного вирішення проблемних моментів і, разом з цим, робить прийняття рішення – невідворотним кроком. Навіть за умови бездіяльності та відсутності реакції на ситуативні умови, вона впливатиме на діяльність організації, проте очевидно, що у вигляді хаотичного та негативного розвитку подій. Завдяки такому розумінню своєрідної неочікуваності, невизначеності та необхідності здійснення волевиявлення у вигляді прийняття управлінських рішень при виникненні різних ситуацій – стає можливим розуміння використання ситуаційного підходу в управлінні соціальною службою й на зовнішньому, й на внутрішньому рівні її функціонування.

Ситуаційне управління має на меті здійснення безпосереднього об'єднання практичного управлінського досвіду роботи з різними ситуаційними моментами та науково обґрунтованими методами [32]. По-перше, використання таких методів, прийомів, методик необхідне для дослідження цих ситуацій, що передбачає збір, аналіз та систематизацію фактичної інформації про них. По-друге, наукові управлінські розробки у подальшому постають основою для адаптації управлінського апарату та організації в цілому до таких ситуацій. Крім того, пошук взаємозв'язку між практичним досвідом і науково обґрунтованими методами вирішення ситуаційних проблем є базою для спроб моделювання й прогнозування схожих ситуацій у майбутньому та відповідних управлінських реакцій для якнайефективнішої роботи з ними й нейтралізації їх можливого негативного впливу на функціонування й розвиток організації.

Сутність ситуаційного підходу до менеджменту соціальної служби, яка працює в умовах війни, в тому, що його реалізація активує її адаптаційний потенціал та сприяє пристосуванню до зовнішніх змін, загроз та викликів, що сформовані переважно воєнними умовами життя українського суспільства. Це стає можливим завдяки тому, що в межах цього підходу збалансовується внутрішній стан організаційної системи за умов різних ситуацій, повертається відповідність, взаємозв'язок та функціональність як окремих структурних елементів, так і соціальної служби в цілому. Відбувається управлінське та організаційне пристосування до конкретних обставин, сукупності подій і умов, що в певний проміжок час, на короткостроковій чи довгостроковій основі, визначатимуть і значно впливатимуть на загальне становище та можливість функціонування соціальної служби [32]. Хоча, згідно даної логіки, управлінська діяльність і підпорядковується ситуаціям, а не повністю контролює їх, все одно в деяких випадках, коли вплив зовнішнього середовища може значно домінувати, ситуативний підхід допомагає зберегти життєдіяльність соціальної служби.

Найголовнішим специфічним аспектом ситуаційного підходу до управління соціальною службою є обов'язкова діагностична та аналітична робота щодо змісту кожної конкретної ситуації чи їх сукупності, що мають вплив на внутрішнє середовище організаційного функціонування. Відповідно до цього базового положення надалі визначається послідовність процедур управління, здійснюється інформаційне забезпечення, обираються специфічні форми взаємодії складових елементів внутрішньої системи соціальної служби, обираються найбільш ефективні ситуативні методи та стилі управління для прискорення адаптації організаційного середовища до нових чи прецедентних ситуаційних обставин і умов. Таким чином, управлінська система соціальної служби демонструє гнучкість та швидкість у вмінні пристосовуватися до різних умов існування у взаємодії зі своїм зовнішнім оточенням, зберігаючи або мінімально корегуючи план потенційного досягнення своїх встановлених цілей трудової діяльності.

Іншою характерною особливістю при управлінській діяльності з ситуаціями є потреба у розвиненому ситуаційному мисленні представників вищої та

середньої ланок менеджменту, які ухвалюють та реалізують відповідні управлінські рішення. Таке мислення, тобто розгляд стану соціальної служби крізь призму конкретної ситуації чи їх серії полягає у: виокремленні та глибинному аналізі чинників, які створили ту чи іншу ситуацію; виокремленні найбільш впливових факторів; визначенні можливих переваг, недоліків, загроз та вигод від ситуації; визначенні можливих наслідків, створених нею; найголовніше – обранні спеціальних (ситуативних) методів та прийомів управління для різних ситуацій і умов існування [9; 18].

Наступним проявом специфіки ситуаційної концепції менеджменту є те, що її реалізація повинна бути поєднана з одним або декількома іншими управлінськими підходами. Мова про те, що соціальна служба не може постійно існувати в умовах ситуаційної невизначеності й вирішувати тільки питання своєї внутрішньої адаптації до цих положень. Важливою також є систематизація та впорядкованість її функціонального процесу, що може бути втілено у вигляді реалізації системного підходу до менеджменту. Чи, наприклад, застосування теоретичних засад і практичних методів роботи з тією чи іншою ситуацією у вигляді послідовного процесу – основи процесного (процесуального) підходу до менеджменту соціальної служби.

Отже, ситуаційне управління можна вважати пошуковим підходом щодо методичного вирішення проблемних питань, з якими стикається внутрішня система соціальної служби. Його розвідувальна специфіка допомагає реалізовувати управлінські рішення з огляду на характеристики та особливості кожної конкретної ситуації, які переважно походять із зовнішнього простору оточення та обумовлюють необхідність адаптації служби до нових умов функціонування. Варто також зауважити, що ситуації можуть мати не лише зовнішній характер походження, але й породжуватися власне соціальною службою. Це можуть бути такі ситуативні моменти, як: конфлікти в трудовому середовищі, зміни соціально-психологічного клімату в колективі через внутрішні причини, неправильний розподіл різноманітних організаційних ресурсів, неефективна організація трудової діяльності чи умов праці тощо [6; 19; 23].

Менеджмент системи соціальної служби передбачає наявність головної ланки апарату управління в особі керівника. Значущість ролі цієї управлінської постаті обумовлена тим, що до його трудових повноважень входить низка важливих видів професійної діяльності. Це, наприклад, ухвалення стратегічного плану розвитку організації; управління усіма організаційними ресурсами, серед яких найголовнішими є трудові (людські); вибір і конкретизація цілей і напрямів діяльності служби з урахуванням умов її зовнішнього та внутрішнього середовищ; узагальнення в своїй професійній діяльності основних засад, які панують в організації та визначають її; організація усього механізму трудової діяльності згідно обраних стилів керівництва, наявності необхідних навичок управління та міжособистісної взаємодії з підлеглим персоналом; та багато інших аспектів сприяння розвитку організаційного процесу [5; 16].

Ситуаційний підхід орієнтований на допомогу в пристосуванні та впорядкуванні професійної трудової діяльності організації відповідно до умов різних ситуацій та має власну специфіку практичного втілення в управлінській роботі. Ці положення визначають вектор управлінської діяльності очільника соціальної служби та вимагають від нього володіння певними вміннями та навичками в галузі менеджменту різноманітних організаційних ситуацій. Завдяки управлінській діагностиці та аналізу ситуацій надалі керівником буде здійснено професійну пошукову роботу у вигляді добору найбільш ефективних методів, методик, стратегій роботи з конкретними ситуативними умовами, в яких опиняється внутрішнє середовище організації.

Так, в контексті ситуаційного підходу до менеджменту, керівництво повинно втілювати наступні методологічні положення задля координації функціонування підпорядкованої організації та сприяння досягненню її головних цілей діяльності [4, с. 23; 20, с. 72-73]:

- В організації, за ініціативи керівництва, повинен бути створений спеціальний ресурсний резерв і можливості для пристосування до різних зовнішніх ситуацій та необхідних організаційних змін. До переліку таких резервних ресурсів належать: альтернативні стилі та методи керівництва;

технології створення вихідного продукту організації; чисельність персоналу та вимоги до нього; визначення цілей та стратегії їх досягнення; організаційна структура; варіативність послуг, що надає організація; статуси, завдання, повноваження, спеціалізація, відповідальність підрозділів організації.

- Професійне зобов'язання керівника – мати теоретичну базу та практичний досвід ефективного управління різними організаційними ситуаціями. Це є потребою для здійснення професійного управління службою, розуміння змісту та особливостей процесу управлінської діяльності, втілення методів планування та контролю, прийняття управлінських рішень та розуміння індивідуальної та групової поведінки персоналу.

- Професіоналізм управлінця визначається, зокрема, вмінням аналізувати поточні ситуації задля визначення факторів, що у поточний момент впливають на підпорядковану йому організаційну систему: чи є вони позитивними або негативними для організаційного розвитку; які з них першочергові, а які другорядні; перспективний погляд щодо видозмін факторів впливу – гіпотетичні, теоретичні, стратегічні припущення що може відбутися при їх змінах. Важливо піддавати аналізу як чинники внутрішнього, так і зовнішнього середовищ організації.

- Для керівника важливим проявом професійного розуміння сутності та специфіки використання ситуаційного менеджменту є його розвинене ситуаційне мислення, а разом з тим і стратегічне. Це уміння критично оцінювати сильні та слабкі сторони різних методів, концепцій і методик в контексті конкретних управлінських випадків. Через це керівник, також, повинен бути здатен прогнозувати можливі наслідки застосування обраних методів роботи з ситуаціями, що можуть мати як позитивний, так і негативний вплив.

- Керівники повинні здійснювати управлінські заходи, які б поєднували у собі відповідність конкретним ситуаціям, сприяли подальшому досягненню організаційних цілей та мали найменш негативний вплив на функціонування підпорядкованої системи.

- Окрім діагностичної та аналітичної роботи з ситуативними умовами, на керівника покладається зобов'язання здатності до коректної інтерпретації управлінських ситуацій. Правильна інтерпретація вимагає від особи керівника визначати найважливіші чинники впливу та ефект, від потенційної зміни різних змінних ситуації.
- Необхідність прогнозування та моделювання ймовірних позитивних і негативних наслідків від прийняття ситуативних управлінських рішень, які були орієнтовані на здійснення організаційних змін у ході пристосування організації до умов та обставин поточної ситуації.
- Керівникові необхідно впорядковувати та поєднувати методи роботи з ситуативними умовами таким чином, щоб ці прийоми мали низький рівень негативного впливу для соціальної служби та високу поєднуваність з конкретними ситуаціями. Це необхідна умова для збереження ефективності в досягненні організацією своїх цілей в ситуаційних обставинах, в яких вона перебуває.

Не менш важливою засадою для ситуаційного менеджменту є поєднання керівницьких та лідерських ролей в особі керівника соціальної служби. Різниця між цими двома позиціями у тому, що керівник – це формалізована, офіційно призначена вищим керівництвом постать влади в організації, а лідер – особа, яка завдяки своїм особистісним якостям, вмінню налагоджувати міжособистісну взаємодію з іншими людьми та будувати соціальні відносини, здобула авторитет і прихильність членів трудового колективу [11; 22; 39]. Необхідність бути не лише керівником, а й лідером для підлеглих, обумовлена тим, що ситуаційні умови завжди мають певний відсоток невизначеності, непередбачуваності, а робота щодо адаптації до них – потребує високого рівня довіри до керівника, який управляє впливом ситуації на організацію. Саме особистісні та лідерські якості допомагають керівникові налагодити довірливі відносини з трудовим колективом, щоб у стислі терміни, в умовах непередбачуваності роботи з особливостями наявної ситуації (своєрідного виклику для існування) забезпечити збереження, функціонування та розвиток соціальної служби.

Прикладом демонстрації важливості особистісних і лідерських якостей керівника можуть стати результати опитування, проведеного у перший рік повномасштабної фази російсько-української війни, серед представників різних видів державних і недержавних соціальних організацій. Саме лідерські якості представили одну з пріоритетних груп керівницьких якостей при функціонуванні соціальних служб під час війни, адже її працівники потребували і потребують професійної підтримки зі сторони свого топ-менеджменту. Така підтримка має вигляд здатності керівника ефективно координувати та організовувати трудову діяльність колективу відповідно ситуацій, які створюють воєнні дії; надихати та мотивувати персонал працювати навіть в умовах невизначеності; демонструвати здатність організації пристосовуватися до постійних змін зовнішнього середовища; взаємодіяти з психологічною стороною особистості працівників в умовах війни – моральна підтримка, вміння коректно врегульовувати конфлікти та вести переговори, заохочення підлеглих за її відданість своїй професійній справі тощо [26, с. 68-71].

Такий вигляд має роль керівника при втіленні ситуаційного підходу до організаційного менеджменту. Він повинен, перш за все, розуміти та реалізовувати основні методологічні аспекти даного підходу. Крім того, саме високий рівень професійного та особистісного розвитку керівника дозволяють йому налагоджувати позитивні відносини з трудовим колективом соціальної служби задля заручення його довірою, підтримкою і схваленням при управлінській роботі з різними ситуаціями та впровадженні необхідних змін для адаптації організаційного середовища до ситуаційних умов.

2.2. Методи дослідження ситуаційного управління соціальною службою в умовах воєнного стану

Аналітична робота щодо вивчення систем внутрішнього та зовнішнього середовищ соціальної служби, яка функціонує в умовах війни, є невід'ємним елементом управлінської діяльності, орієнтованим на вивчення її особливостей, конкурентоспроможні, позитивних і негативних моментів функціонування. Разом з тим, аналіз становища служби в межах її середовищ існування паралельно сприяє обґрунтуванню рівня впливу та важливості окремих факторів, втілених в різних ситуаціях, для можливості розробки плану розвитку даної соціальної організації.

Одним з таких аналітико-стратегічних інструментів дослідження середовища соціальної служби постає матрична таблиця SWOT-аналізу. Назва даного методу роботи є акронімом, утвореним з перших літер основних складових частин, які аналізуються в ході дослідження: S – Strengths (Сильні сторони/переваги); W – Weaknesses (Слабкі сторони/Недоліки); O – Opportunities (Можливості); T – Threats (Загрози/Несприятливі ситуації). Саме ці чотири елементи знаходяться в основі матричної таблиці, що складається дослідником з метою оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування організації, які можуть як сприяти, так і перешкоджати посиленню її конкурентної позиції; вказувати на можливості її поточного та потенційного становища; демонструвати потенціал, який буде покладено в основу стратегічного плану її розвитку. Підготовка SWOT-матриці – це діяльність зі збору, аналізу, оцінки та використання фактів про поточне становище організації для подальшої розробки рекомендацій щодо покращення певних моментів її роботи та загального положення у галузі її спеціалізації [51].

Цей інструмент вивчення організації демонструє два блоки інформації: про внутрішні складові (сильні та слабкі сторони) та зовнішні сили, які здатні значною мірою впливати на внутрішню систему організації, а у разі відсутності

управлінського контролю та прийняття відповідних рішень щодо використання чи нейтралізації цих сил – шкодити її розвитку (можливості та загрози). Виходячи з даних положень, підготовка матриці SWOT-аналізу за мету має формулювання основних напрямів стратегічного розвитку організації шляхом систематизації зібраної фактичної інформації про переваги та недоліки організаційної діяльності, а також про її потенційні можливості та загрозові зовнішні фактори впливу на неї [33, с. 5-6].

Безумовно, функціонування сучасних українських соціальних служб повинно бути якісно проаналізовано, адже майже щоденно вони стикаються з новими викликами та ситуаційними умовами зовнішніх сил, які можуть впливати на їх розвиток у негативному контексті. Варто зауважити, що діяльність зі стратегічного розвитку соціальної служби, можна вважати одним з видів управлінських завдань в межах ситуаційного підходу до її менеджменту. Воєнні умови нестабільності та невизначеності не повинні ставати на заваді розвитку потенціалу соціально корисної діяльності. Саме тому, для розробки тактичних та стратегічних планів дій необхідно досліджувати поточні умови існування, потенційні можливості та загрозові ситуації в межах менеджменту служби.

Головним об'єктом, для дослідження якого буде використано цей метод, постане загальне становище соціальної служби за умов функціонування під час війни. З огляду на концептуальні положення SWOT-аналізу як інструменту стратегічного планування його головні складові компоненти будуть мати наступну інтерпретацію у дослідницькій роботі з соціальною службою, як різновидом соціальних організацій, які намагаються зберегти свої конкурентні позиції у сфері надання соціальних послуг, підтримувати функціонування та розвиватися у своєму профілі трудової діяльності [40, с. 43-46]:

- Сильні сторони (Strengths) – це усі наявні та потенційні можливості внутрішнього середовища соціальної служби. До них належать організаційні ресурси, потенціал та професійні навички персоналу служби, ефективні технології надання соціальних послуг клієнтам тощо;

- Слабкі сторони (Weaknesses) втілюють усі негативні моменти діяльності служби. Це може бути неефективні засади менеджменту, деструктивні стилі та методи керівництва, відсутність розвиненої організаційної культури, неправильне використання ресурсного потенціалу, плинність трудових кадрів, відсутність систематичного підходу до мотивації персоналу та інші несприятливі для її розвитку аспекти;
- Можливостями (Opportunities) для соціальної служби є умови та ситуації ззовні, які можна потенційно використати для посилення своєї позиції. Прикладами таких зовнішніх можливостей можна назвати участь у благодійних програмах технічного забезпечення соціальної сфери від іноземних донорів, залучення кадрів на відкриті вакансії, об'єднання у співпраці з іншими соціальними службами чи благодійними фондами для розвитку мережі комунікацій та інформаційного забезпечення тощо;
- Загрозливі умови (Threats) для роботи соціальної служби – це усі ті чинники зовнішнього середовища, що можуть зашкодити її функціонуванню та розвитку. Тобто, такі зовнішні умови, процеси та ситуації, які гальмують службу в досягненні встановлених цілей і визначених завдань, або навіть можуть стати причиною її фізичного знищення чи офіційної юридичної ліквідації. Найбільш актуальними та визначними загрозами для сучасних соціальних служб постають такі фактори макросистеми її зовнішнього оточення у вигляді нестабільної економічної ситуації у країні, кризового соціального становища суспільства, політичного становища країни тощо. Надмірна деструктивність цих факторів впливу у свою чергу обумовлена таким суспільно-політичним явищем, як російсько-українська війна. Окрім змінних макросистеми, існують ще й мікрокомпоненти зовнішньої системи, які стають загрозливими для соціальної служби. Це надмірна кількість клієнтів, потреби яких не можуть бути одразу чи взагалі задоволені, тому виникає відповідний негативний зворотній зв'язок; неможливість закрити усі запити організації через втрату великої кількості постачальників, спонсорів і відсутність достатнього фінансування сфери надання соціальних послуг тощо.

Окрім складових компонентів матричної таблиці, SWOT-аналіз має також певний алгоритм етапів реалізації своїх дослідницьких положень. Узагальнено, на основі аналізу декількох тематичних наукових праць, можна представити їх інтерпретацію для соціальної служби наступним чином [1, с. 278; 40, с.40-42]:

I етап – Виявлення факторів, які можуть впливати на соціальну службу, та оцінювання рівня їх прояву;

II етап – Вивчення внутрішнього середовища служби – сильних і слабких сторін її діяльності;

III етап – Вивчення зовнішнього середовища – потенційних можливостей і загроз для соціальної служби;

IV етап – Побудова матриці SWOT-аналізу;

V етап – Порівняння сильних і слабких сторін служби з урахуванням гіпотетичних і реальних можливостей та загроз для соціальної служби;

IV етап – Встановлення мережових зв'язків між сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами (як вони можуть впливати одне на одного: знижувати показники, поєднуватися, блокувати, взаємодоповнюватися тощо).

Отже, SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати по два аспекти внутрішнього та зовнішнього простору впливу на функціонування соціальної служби. Збір інформації у вигляді основних складових компонентів матриці надають певні можливості для менеджменту. У випадку з вивченням сильних сторін – це акцент на їх збереження, поступове примноження та посилення для збереження своєї позиції на ринку соціальних послуг; слабкі сторони варті уваги, адже управлінська діяльність повинна бути орієнтована на зменшення їх кількості, показників і інтенсивності проявів задля підтримки життєдіяльності служби; можливості служби створюють уявлення про нові ситуативні шляхи розвитку, потенційно можливе залучення додаткових ресурсів, розвиток нових каналів комунікації тощо; виявлені загрози для соціальної служби вказуються на необхідність посилення управлінської роботи з їх нівелювання чи адаптації до цих умов і викликів.

Використання SWOT-матриці в контексті визначення методів ситуаційного управління соціальною службою під час воєнного стану першочергово надає можливості структуризації даних про фактичний стан і оцінки поточної ситуації та тенденцій розвитку соціальної служби в сучасних умовах життя. Найголовніше – цей інструмент за потреби може стати частиною бази для стратегічного планування діяльності служби. Бо саме зі здійснення тактичних кроків формується стратегічний шлях розвитку.

Професійна діяльність соціальної служби постійно відбувається в контексті динамічної взаємодії її зовнішньої та внутрішньої систем. Натомість саме стан внутрішнього середовища організації втілює реальний вплив цієї взаємодії на трудовий колектив, ресурсне забезпечення, наслідки роботи з управління зовнішніми ситуаціями та умовами, можливість подальшого розвитку та складнощі на шляху його реалізації. З іншої сторони, сучасна соціальна служба має власні, хоча й здебільшого опосередковані зовнішнім впливом, проблеми внутрішнього функціонування. Це і труднощі збереження сприятливого соціально-психологічного клімату, і підбір та комплектація кадрового складу, і розвиток лояльності та залученості працівників та багато інших напрямів управлінської роботи. На усі ці внутрішні проблемні аспекти прямим або непрямым чином впливає зовнішній простір організації: на соціально-психологічну складову – стресові умови в межах різних сфер життя під час війни; збільшується плінність кадрів, висококваліфіковані фахівці звільняються та надають перевагу роботі в іноземних організаціях закордоном; управлінцям потрібно докладати набагато більше зусиль аби розвинути почуття відданості персоналу щодо свого місця роботи тощо.

Поняття проблеми у загальному вигляді представляє різницю між поточним і бажаним становищами. Чим більший рівень цієї різниці, тим суттєвіше постає проблема. Усі елементи, матеріальні та нематеріальні, котрі певним чином впливають на розвиток проблеми, визначають наявність проблемного простору в організації. Проблемний простір – це площа, де окрім фізичного простору існування певної проблемної ситуації чи їх сукупності можуть додаватися

різноманітні проблемні складові на кшталт цінності, взаємовідносини, переконання та інше. Роберт Ділтс, сучасний американський фахівець у галузі нейролінгвістичного програмування та співавтор такого управлінського інструменту роботи з проблемними ситуаціями, як модель «SCORE», називав проблему – певним процесом, взаємозв'язками об'єктів і різних періодів часу. Саме тому, проблему необхідно розглядати як своєрідну сукупність її складових фрагментів, тобто як проблемний простір [12].

Для досягнення бажаного стану розвитку організації, відповідно до якого утворилася різниця з актуальним становищем, необхідно сформулювати протилежність до проблемного простору – простір вирішення проблеми. Простір рішення утворюють альтернативні варіанти та ресурси соціальної служби, які допоможуть трансформувати, подолати або уникнути проблеми. Цей простір повинен бути набагато ширшим, ніж стосовно якого його створюють – проблемного, бо в ході пошуку ефективного варіанту вирішення проблемної ситуації потрібно мати велику кількість альтернатив.

Тому, у форматі ситуаційного управління з визначення проблемних моментів розвитку певного напрямку роботи соціальної служби та їх вирішення функціональним є застосування моделі «SCORE» або, інтерпретуючи іншими словами, – методики «Визначення проблемного простору і простору рішення». Ця модель (методика) є способом збору необхідної інформації про проблему, виокремлення її найважливіших факторів задля подальшої підготовки та реалізації плану її вирішення та досягнення визначених цілей.

Для того, щоб створити цілісне уявлення про певний проблемний аспект діяльності соціальної служби та визначити ефективні шляхи його подолання чи трансформації – необхідно зібрати інформацію за основними взаємопов'язаними у часі елементами проблемного простору та простору рішення, які власне і утворюють модель «SCORE» [3, с. 122-124; 12]:

Складові роботи з «проблемним простором»:

1) Symptoms (Симптоми). Саме за цими показниками зазвичай першочергово й констатується наявність тієї чи іншої проблеми. Симптоми – це

найбільш помітні аспекти впливу проблеми, які знайшли свої прояви у різних напрямках виробничої діяльності. До них можуть належати зниження продуктивності та ефективності трудової діяльності працівників служби, часті конфлікти у трудовому колективі, регулярні порушення трудової дисципліни, недовіра підлеглих до керівництва тощо.

2) Causes (Причини) – це підґрунтя для розвитку певної проблеми, яке сформувалося у минулому, а свій актуальний стан демонструє у вигляді проявів проблематичної симптоматики; це причинно-наслідкові зв'язки проблемної ситуації. Тобто, це такі елементи трудового процесу соціальної служби, що часто мають латентний характер і є основою поточних проблем організації, затримки досягнення її цілей та перешкоджання розвитку в цілому. Причинами виникнення проблем можна назвати, наприклад, неправильні управлінські рішення, деструктивні стилі керівництва та методи управління, відсутність налагодженої системної взаємодії з зовнішнім оточенням служби та низка інших прикладів.

Складові роботи з «простором рішення проблеми»:

3) Outcomes (Результати). Результати роботи з проблемною ситуацією повинні втілювати бачення бажаного стану соціальної служби після подолання проблеми. Це майбутні бажані аспекти розвитку системи, які потрібно втілити завдяки подоланню проблемних причин та симптомів. Як варіант, ця складова може бути втілена у вигляді бажаного підвищення рівня лояльності працівників до соціальної служби чи її керівництва, чи зниження показників плинності кадрів.

4) Recourses (Ресурси). Це наявні або ті, що потенційно можна залучити, елементи (навички, знання, зусилля, інструменти тощо), котрі необхідні для усунення причин і симптомів проблемної ситуації, та для досягнення визначених результатів (цілей) роботи з її вирішення. Такими ресурсами можуть бути технологічні, матеріальні, фінансові, трудові (персонал), культурні, наукові, інформаційні тощо.

5) Effects (Вплив/Наслідки) – складова моделі, яка втілює стратегічне бачення досягнення певної мети, очікуваних результатів діяльності соціальної служби у майбутньому внаслідок здійснення організаційних змін в межах

управлінської роботи з певною проблемною ситуацією. Фактично, це ефект, який може продемонструвати вирішення тієї чи іншої проблеми у розвитку організації; оцінка та прогнозування ефективності новостворених цільових орієнтирів служби.

Сутність процедури реалізації даної методики у роботі з проблемними ситуаціями у тому, що до процесу долучається спеціально сформована група працівників соціальної служби. Їх спільна діяльність орієнтована на здобуття якомога більшого обсягу інформації про конкретну визначену проблему, з приводу вирішення якої й була організована дослідницька робота. Учасники групи об'єднують свої зусилля та знання для окреслення головних складових елементів роботи з проблемою – визначення її причин та симптомів, бачення результатів та наслідків рішення та пошуку необхідних ресурсів. Об'єднання отриманих даних допомагає сформулювати повноцінний план або рішення визначеної проблемної ситуації в межах внутрішньої системи функціонування служби.

Таким чином, управлінсько-стратегічна модель «SCORE» або методика «Визначення проблемного простору і простору рішення» є ефективним інструментом роботи з проблемами та пошуку шляхів їх вирішення. Методика допомагає зосереджувати фокус уваги менеджерів на ключових моментах зовнішнього та внутрішнього простору соціальної служби, з урахуванням проблемних і перспективних аспектів для можливого переходу від поточного (проблемного) етапу до бажаного стану розвитку організації. Більш того, визначення проблемного простору та його подальше усунення чи трансформації дозволяють втілювати засади ситуаційного менеджменту у роботі з такими характеристиками різних проблемних ситуацій, що представляють з однієї сторони унікальність, непередбачуваність та безпрецедентність, а з іншої – стандартизованість та певну визначеність. Ці ж засади втілюються в межах кейс-менеджменту.

Третім запропонованим методом дослідження ситуаційного управління в межах менеджменту соціальної служби, яка функціонує в умовах воєнного сьогодення, є кейс-менеджмент. Першочергово «кейс-менеджмент» було науково

обґрунтовано та запропоновано однією з фундаторок професійної соціальної роботи, Мері Еллен Річмонд, як метод роботи з індивідуальним клієнтським випадком. Іншою назвою цього методу є «ведення випадку». Кейс-менеджмент у соціальній роботі – це метод надання соціальних послуг клієнтові, в межах якого професійний фахівець із соціальної роботи здійснює оцінку потреб конкретного клієнта та його сім'ї, далі організовує, координує, контролює, проводить моніторинг, займається представництвом інтересів задля задоволення комплексу життєвих потреб клієнта [28, с. 70-71; 50].

Основною характеристикою кейс-менеджменту при його застосуванні у будь-якій сфері роботи з конкретним випадком, є те, що він дозволяє одночасно працювати з ситуаціями, які можуть мати як ознаки процесуальної (послідовної та систематичної) професійної діяльності з відносним рівнем визначеності та стандартизованості, так і знаходити шляхи вирішення проблемних ситуацій, що вимагають проєктного підходу з чіткими ознаками унікальності, невизначеності та певною мірою непередбачуваності. Сьогодні все частіше різні організаційні ситуації вимагають управлінського підходу у формі проєктів. Крім того, певний кейс може перетворювати визначену процесуальність на унікальну проєктність. Ці положення методу кейс-менеджменту можна назвати центральними для його використання в контексті реалізації ситуаційного управління сучасною соціальною службою, яка повинна здійснювати покладені на неї державою функції соціального захисту населення в умовах воєнного стану.

Кейс-менеджмент як метод управління соціальною службою – це управлінський процес досягнення певної визначеної мети та вирішення визначених завдань, які залежать від розвитку та характеристик конкретних ситуацій. Такі ситуації система менеджменту зазвичай розглядає як окремі управлінські випадки (кейси). Важливою ознакою роботи з кожним новим кейсом є те, що навіть при можливій повторюваності більшості його складових (опису, головної проблеми, фактичної інформації, наявних альтернатив рішення у минулому тощо) – все одно йому буде притаманна певна видозміненість

відповідно існування у цей конкретний момент часу роботи з ним. Це обумовлено його ситуативною природою виникнення та розвитку.

В управлінській площині застосування методу кейс-менеджменту саме соціальна служба формує запит щодо необхідності узгодження взаємодії свого зовнішнього та внутрішнього простору функціонування та допомоги в адаптації внутрішньої системи до різноманітних ситуаційних умов, а система її менеджменту – має працювати над дослідженням ситуативної проблематики цього індивідуального випадку та задовольняти актуальні потреби підпорядкованої системи завдяки прийняттю певних управлінських рішень та виконанню відповідних дій. Це може бути управлінська діяльність, пов'язана з вирішенням проблеми в контексті управлінського кейсу, присвяченого потребі збільшення ресурсного забезпечення соціальної служби, чи необхідності розвитку нових каналів вертикальної та горизонтальної комунікації, чи надання соціально-психологічної підтримки персоналу з огляду на життя в умовах війни та багато інших тем, котрі можуть поставати окремими кейсами для управлінської системи організації. Метод роботи з випадком допомагає вирішувати трудові кейси завдяки актуалізації теоретичних знань та практичних навичок управлінця, які ситуаційно добираються при прийнятті відповідних управлінських рішень.

Так, кейс-менеджмент постає не просто констатацією ситуації, яка впливає на функціонування соціальної служби, а управлінським інструментом постановки, опису, аналізу, обговорення, розробки проєкту вирішення та реалізації управлінського рішення щодо конкретної проблемної ситуації.

Інтерпретуючи засади кейс-менеджменту щодо управління соціальною службою у вигляді ситуаційного підходу, можна сформулювати наступні фактори, які обумовлюють необхідність застосування цього методу в управлінській практиці:

- Значна кількість ситуацій, які потребують управлінських реакцій системи менеджменту служби;
- Множинність ситуаційних умов, які обумовлюють необхідність пристосування;

- Визнання значущості ролі індивідуального підходу до унікальних та невизначених характеристик кожної окремої ситуації;
- Особливість поєднання у методі креативності та алгоритизованості в роботі з неоднозначною інформацією про ситуації [34].

Етапи кейс-менеджменту як методу управління ситуаціями, з яким стикається соціальна служба в сучасних умовах життя, можна представити у такій послідовності: 1) Ознайомлення з випадком (конкретною ситуацією, яка вимагає реагування системи менеджменту); 2) Діагностика та аналіз випадку, а також організаційної структури та ресурсного забезпечення соціальної служби; 3) Дослідницько-пошукова робота з розробки, обговорення та узгодження альтернатив рішення проблемної ситуації; 4) Розробка плану та визначення цілей роботи з управління ситуацією та адаптації до її умов; 5) Реалізація плану дій і впровадження змін в межах внутрішнього середовища соціальної служби; 6) Моніторинг та оцінювання ефективності менеджменту конкретної ситуації; 7) Завершення роботи з випадком (ситуацією) або повернення до того етапу, діяльність в межах якого не забезпечила максимальну ефективність управління.

Принципи реалізації цього методу також можна визначити, спираючись на його первинну природу роботи з потребами клієнтів соціальних служб [36, с. 133]. Але, говорячи про своєрідний макрорівень реалізації кейс-менеджменту, тобто ситуаційне управління власне соціальною службою, фундаментальні основи матимуть відповідну специфіку. Такими принципами кейс-менеджменту стануть:

- Індивідуальний підхід до роботи з унікальністю та різним рівнем визначеності ситуацій;
- Зосередження фокусу управлінської уваги на розвитку сильних сторін внутрішнього середовища соціальної служби для подолання проблемних ситуацій;
- Використання управлінських прийомів, які найбільш точно враховують особливості роботи з ситуаційними умовами;

- Побудова довірливих відносин між колективом соціальної служби та реалізатором методу ведення випадку (зазвичай це керівник або начальники певних відділів чи підрозділів служби);
- Відведення однієї з основних ролей зовнішньому середовищу соціальної служби в виникненні різноманітних ситуацій та впливу на внутрішню систему служби;
- Професіоналізм та компетентність кейс-менеджера, що набуваються на основі вдосконалення управлінських навичок, умінь і знань під час роботи з різними ситуаціями, в умовах яких опиняється соціальна служба.

Насамкінець, варто зазначити, що кейс-менеджмент як метод ситуаційного управління є формою поєднання актуалізованих потреб соціальної служби з її організаційною структурою та наявними ресурсами. Оцінка можливостей складових організаційної структури служби та її ресурсної забезпеченості дозволяє приймати необхідні управлінські рішення відповідно конкретних ситуацій, що похідні з зовнішнього середовища або є продуктом виключно внутрішньо організаційної діяльності. Система управління організації втілює своєрідний адаптивний кейс-менеджмент в межах соціальної служби. Завдяки цьому зберігається здатність даної системи до управління службою навіть в умовах невизначеності та інтенсивного пристосування до умов різних ситуацій.

Висновки до розділу 2

Таким чином, методологічна частина наукового вивчення менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану є важливим елементом усього соціологічного дослідження. Це обумовлено тим, що вона є сполучною ланкою, яка з однієї сторони продовжує розвиток теоретичних ідей та концепцій наукової роботи, а з іншої – формує підґрунтя для підготовки емпіричної частини та програми соціологічного дослідження менеджменту соціальної служби. Тобто,

очевидним для розуміння й усвідомлення стає те, що окреслення методологічних засад вивчення такої сфери людського буття, як трудових відносин у вигляді менеджменту зовнішнього та внутрішнього середовищ соціальної служби, діяльність якої проходить у воєнних реаліях, є одним з основних етапів науково-дослідницької діяльності в ході підготовки магістерської роботи.

Усі фактори зовнішнього оточення такої організації мають вигляд певних ситуацій, до умов яких служба повинна вміти адаптовуватися, аби мати змогу продовжувати своє функціонування та демонструвати прогрес діяльності. Засади та положення управлінської роботи з такими умовами можуть бути реалізовані з точки зору використання ситуаційного підходу до менеджменту. Таким чином, управління ситуаціями та їх умовами, що безпосередньо впливають на організації, визначають сутність та специфіку цього різновиду підходів до управління.

Варто зазначити, що ситуаційний менеджмент не має стандартизованої та впорядкованої сукупності прийомів і методів для управління організацією, адже це одна з його сутнісних сторін: кожна конкретна ситуація, в умовах яких опиняється соціальна служба, повинна бути проаналізована та відповідно до обставин потрібно обирати певні методи.

Насамкінець, змістовною частиною наукової роботи, в межах якої можна продемонструвати специфічні аспекти ситуаційного підходу до менеджменту сучасної служби, є емпіричне дослідження. Саме цей етап дослідження є заключним у втіленні мети магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЕМПІРИЧНИЙ ВИМІР

3.1. Програма соціологічного дослідження менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану

Умови воєнного стану в українському суспільстві суттєво впливають на функціонування усіх сфер нашого життя. Це стосується, зокрема, і соціальної сфери та діяльності організацій, на які покладено зобов'язання сприяти соціальному захисту та підтримці благополуччя населення. Цими організаціями є соціальні служби.

На сьогодні питання соціального захисту населення є особливо актуальним, адже свою уразливість та потребу в різних формах підтримки в певній мірі відчуває значна частина представників різних соціальних прошарків. Війна є чинником, що обумовлює нові запити на соціальні послуги та збільшує кількість уразливих категорій населення, наприклад, ветеранів війни, військовослужбовців та членів їхніх сімей, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб тощо. Окрім того, що актуалізуються та збільшуються обсяги запитів щодо соціальної допомоги та підтримки із зовнішнього середовища, соціальна служба паралельно з цим повинна провадити таку управлінську політику у своїй внутрішній системі, аби адаптовуватися до ситуативних умов і обставин життя у воєнні часи, мати змогу продовжувати функціонувати та навіть знаходити нові можливості та шляхи для свого розвитку.

Нові професійні та особистісні виклики, загрози та ризики, непередбачувані обставини – усе це, з огляду ситуаційного підходу, основа для потенційного перетворення сучасного менеджменту соціальної служби на гнучку систему, що сприятиме оперативному та стратегічному розвитку як на загальноорганізаційному, так і на кадровому рівнях управління. Значущими для

дослідження також є певні риси особистості, які актуалізуються в межах трудової діяльності, сутність якої обумовлена життям під час дії воєнного стану на території країни; поточний соціально-психологічний клімат у трудових колективах соціальних служб; персональне сприйняття своєї трудової діяльності працівниками соціальних служб і їх загальний психологічний стан при роботі в умовах війни, особливо у прифронтових та відносно наближених до лінії бойових зіткнень населених пунктах.

Саме тому проблема розвитку менеджменту соціальної служби, яка функціонує в умовах воєнного стану, заслуговує значної наукової уваги та поглибленого вивчення її специфіки у вигляді проведення розвідувального соціологічного дослідження. Завдяки таким емпіричним дослідженням стає можливим аналіз та усвідомлення реальної ситуації, у якій перебуває управлінська діяльність соціальної служби під час дії воєнного стану на території України, і на цих засад – розробка комплексних заходів щодо підтримки функціональності та подальшого розвитку таких закладів і установ – організацій соціального захисту населення. Це є надзвичайно важливе і актуальне питання, бо саме соціальні служби є провідними організаціями, котрі реалізують політики соціального захисту українського населення, а отже потребують оперативного реагування як на звичайні, так і кризові ситуації та умови функціонування.

Об'єкт емпіричного дослідження – фахівці з соціальної роботи та керівники установ і закладів соціального захисту населення, які виконують свої трудові обов'язки в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження обумовлений специфікою дослідження управлінської діяльності у організаціях, які сприяють соціальній захищеності населення в умовах воєнного стану. Саме працівники, тобто кадровий склад тієї чи іншої соціальної служби, є частиною її системи менеджменту, а отже їх діяльність потребує відповідних управлінських заходів, як-от: контролю, мотивування, організації, координації та планування відповідно до управлінської роботи з різними трудовими ситуаціями.

Предмет емпіричного дослідження – менеджмент соціальної служби, яка функціонує в умовах воєнного стану.

Визначений предмет емпіричного дослідження магістерської роботи обумовлений тим, що співробітники соціальних служб працюють на своїх робочих місцях відповідно до визначених умов трудової діяльності, координація яких реалізовується завдяки системі менеджменту в організації.

Мета емпіричного дослідження – визначити та схарактеризувати реальний (сформований на теперішній час) стан менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану.

Відповідно до визначеної мети **завданнями дослідження** є такі, як:

- Оцінити ризики і можливості для соціальних служб і фахівців, що виникли у період дії воєнного стану;
- Проаналізувати проблеми, з якими стикались соціальні служби до і після оголошення воєнного стану;
- Охарактеризувати особливості трудової діяльності співробітників соціальних служб у сучасних умовах, окреслити ситуації, з якими фахівцям доводиться стикатись;
- Окреслити управлінські якості та стиль управління керівника соціальної служби;
- Розробити рекомендації для оптимізації діяльності соціальної служби в умовах воєнного стану та підвищення ефективності її менеджменту.

Тематика менеджменту під час війни є новим напрямом вивчення, зокрема і щодо українських соціальних служб. Загальним постає уявлення про те, що воєнні умови трудової діяльності та управління нею – це перманентні ризики, безліч професійних і особистісних викликів, індивідуальні та групові труднощі у пристосуванні колективу працівників до непередбачуваних умов функціонування у різних стресових ситуаціях тощо.

Згідно з вищезазначеними особливостями функціонування в умовах воєнного стану, можна висунути декілька **гіпотез емпіричного дослідження** магістерської роботи:

- 1) соціальні служби в умовах воєнного стану стикаються з новими ситуаціями, непередбачуваними обставинами, складними умовами, що вимагає застосування методів ситуаційного управління та швидкого прилаштування до вимог, що змінюються;
- 2) в умовах воєнного стану в роботі соціальних служб виникають не тільки обмеження та проблеми, але і додаткові можливості й ресурси.

Формування змісту гіпотез обумовлено науковим припущенням, що соціальна служба вимушена функціонувати з урахуванням сукупності обставин, коли різного роду умови зовнішнього (воєнного сьогодення) оточення, визначають зміни у внутрішній системі її функціонування. Ситуаційне управління стає своєрідною реакцією на ситуативні умови, які висуває сучасний етап російсько-української війни для організацій соціального захисту населення – соціальних служб.

Поглибити розуміння специфіки соціологічного дослідження менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану стає можливим шляхом **емпіричної інтерпретації основних понять дослідження**, а саме:

Менеджмент організації – це специфічний вид соціального управління, що полягає у регулюванні, координуванні, контролюванні, організації та мотивуванні професійної діяльності працівників; управлінська діяльність, що орієнтована на сприяння досягненню поставлених організаційних цілей при найефективнішому розподілі та використанні різних видів організаційних ресурсів у відповідному типі організацій.

Менеджмент соціальної служби – це управлінські заходи, які вживає керівництво різних ланок управлінської системи соціальної служби для організації трудової діяльності співробітників з метою виконання специфічних завдань задля досягнення мети функціонування соціальної служби.

Умови воєнного стану – специфічні умови життєдіяльності суспільства, обумовлені відповідним правовим режимом, який запроваджується рішенням вищого органу державної влади на території усієї країни або її певних частинах у

випадках проявів збройної агресії чи її потенційної загрози зі сторони інших держав.

Ситуаційний підхід до управління соціальною службою – один із сучасних підходів до управління соціальною службою, що передбачає ухвалення та реалізацію управлінських рішень відповідно до кожної конкретної ситуації (визнання її своєрідності та унікальності), яка прямо чи опосередковано впливає на функціонування та розвиток цієї організації, з метою розвитку гнучкості та адаптивності організаційної системи до зовнішніх умов.

Операціоналізація основних понять.

Індикатори впливу на працівників умов життя під час дії воєнного стану – специфічні особистісні реакції працівників на воєнні події, які впливають на продуктивність праці, рівень напруженості у колективі, індивідуальні настрої тощо.

Індикатори ситуативного підходу до управління соціальною службою під час воєнного стану: відповідні ситуативні управлінські реакції у вигляді ухвалення управлінських рішень та реалізації дій з огляду на конкретні умови, які виникають внаслідок функціонування та розвитку організації соціального захисту під час роботи у воєнних умовах.

Складовою частиною, що наближує до безпосередньої роботи із об'єктом та предметом дослідження, є вибір відповідних методів дослідження. Перетворивши ці методи в інструментарій дослідження, стає можливим вивчити менеджмент соціальної служби в умовах воєнного стану.

Так, дослідження було заплановано проводити у два етапи – протягом 2022 та 2023 років. Для реалізації першого етапу вивчення проблемного питання методом дослідження постає **напівстандартизоване експертне інтерв'ю** з провідними фахівцями організацій соціального захисту населення різних форм власності декількох областей України. Вибір такого методу дослідження обумовлений тим, що цей різновид інтерв'ю надає більшу свободу висловлення почуттів, думок, настроїв та позицій респондентів при збереженні певної

структури інтерв'ю завдяки наявному гайду із завчасно підготовленими тематичними блоками питань.

Для практичного втілення другого етапу емпіричного дослідження обраним методом є **анкетне опитування** співробітників соціальних служб м. Харкова та Харківської області, які безпосередньо постають частиною системи менеджменту. Анкетування належить до групи кількісних методів. Така форма опитування респондентів ефективна тим, що відбувається без прямого впливу та включеного контакту інтерв'юера та респондента. Цю форму опитування можна проводити завдяки роздачі роздрукованих примірників анкет або надсилати електронні форми для заповнення респондентами, які складатимуть вибірку сукупності дослідження. Таким чином, опосередкований контакт дослідника та респондентів забезпечить відносно зниження рівня нещирості респондентів, оскільки вони будуть працювати із інструментарієм самостійно, та уникнути впливу «ефекту інтерв'юера» та «ефекту респондента» на результати дослідження.

Структуру гайду інтерв'ю було розроблено викладачами кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Проведення такого інтерв'ю дозволить вивчити особливості загальноорганізаційного рівня менеджменту соціальної служби (див. Додаток А). На цьому етапі авторка роботи виступала в якості інтерв'юера.

Для дослідження особливостей кадрового рівня менеджменту соціальної служби інструментом постає частина анкети у форматі Google Forms для опитування працівників соціальних служб, розроблена спільно зі співробітниками кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Для вимірювання досліджуваних питань використано порядкові та порядкові із множинними варіантами шкали (див. Додаток Б).

3.2. Результати соціологічного дослідження менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану

Соціологічне дослідження менеджменту соціальної служби під час дії воєнного стану на території України було проведено у два етапи протягом 2022 та 2023 років. Спільна робота з викладачами кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна щодо вивчення цієї теми тривала протягом минулого року у межах реалізації другого та третього етапів виконання наукової теми кафедри «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб» (Керівник НДР, кандидат соціол. наук, доцент, в.о. завідувача кафедри соціології управління та соціальної роботи Євдокимова І. А.; відповідальний виконавець, доцент, кандидат соціол. наук Бутиліна О. В.; державна реєстрація НДР № 0121U108311).

Так, перший етап дослідження був реалізований протягом листопада 2022 року і, один із видів наукової роботи, передбачав напівстандартизоване експертне інтерв'ю з провідними фахівцями соціальних служб декількох областей України. Респондентами стали 11 представників різних соціальних служб державної та недержавної форм власності. Це були переважно керівники державних, муніципальних соціальних служб та очільники недержавних організацій і фондів.

Інтерв'ю дозволило сформувати масив необхідної інформації для узагальнення й висновків щодо того, які проблемні питання існували та існують в управлінні соціальною службою до та під час дії воєнного стану; які зміни та виклики обумовлюють воєнні умови трудової діяльності; яким чином ситуативні умови функціонування можуть бути позитивними та негативними для розвитку соціальних служб тощо. Крім того, фахівці соціальної сфери висловлювали власне бачення, які саме якості має проявляти керівник соціальної служби для того, щоб така організація могла ефективно функціонувати та розвиватися як у стабільних, так і кризових ситуаціях.

У ході реалізації інтерв'ю, частина якого містила питання, що представляли елементи матриці SWOT-аналізу, стало можливим визначити сильні та слабкі сторони, характерні для функціонування сучасних соціальних служб. Також, респонденти, представники закладів соціальної сфери, висловлювати експертні думки щодо зовнішніх загроз та можливостей для діяльності їх організацій, котрі можуть перешкоджати чи сприяти розвитку соціальної служби в сучасних умовах трудової діяльності під час дії воєнного стану.

Діалог у форматі інтерв'ю надав уявлення, перш за все, які проблеми були характерні для діяльності організацій соціального захисту населення до та після оголошення воєнного стану на території України. Так, головними проблемними питаннями менеджменту таких організацій до повномасштабної фази російсько-української війни респонденти зазначали недостатню увагу до психологічного благополуччя працівників соціальних служб; неефективну комунікацію з керівництвом; нестачу кадрових ресурсів; тривале очікування фінансування соціальних програм допомоги населенню; використання у роботі застарілого обладнання; великі обсяги трудового навантаження працівників соціальних служб; необхідність планування здійснення соціальної роботи при недостатньому фінансуванні; неефективну систему мотивації працівників, особливо моральної складової тощо.

Після оголошення воєнного стану, на додачу до існуючих труднощів діяльності, проблемні питання набули відповідної ситуативної специфіки роботи під час війни, а саме: значні збільшення обсягів трудових завдань та навантаження на працівників соціальних служб через розширення кола уразливих категорій осіб, які потенційно чи фактично постраждали від російської збройної агресії; проблеми з плануванням та своєчасним виконанням робочих планів через надвеликі обсяги робіт; проблеми із забезпеченням електроенергії, що гальмують усі робочі автоматизовані та онлайн процеси; небезпека, про яку сповіщають сигнали повітряної тривоги; збільшення плинності кадрів і нестача працівників через евакуацію за кордон; знищення технічного обладнання організацій внаслідок збройної агресії та інше.

Завдяки частині питань у форматі SWOT-аналізу, стало можливим з'ясувати які внутрішні особливості організації (сильні та слабкі сторони) та зовнішні чинники впливу (загрози та можливості) характерні для соціальних служб на думку їх співробітників.

До позитивних характеристик, які зазвичай сприяють розвитку соціальної служби, працівники відносили: зручність розташування та можливість дістатися різними видами транспорту до організації; репутацію та ім'я міжнародного фонду (для недержавних підрозділів соціальних служб); професійність, досвідченість та компетентність співробітників; наявність певних обсягів державного фінансування; позитивний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі; прояви підтримки та довіри у відносинах з партнерами організації; лояльність та згуртованість трудового колективу тощо.

Щодо негативних аспектів поточної діяльності організацій соціальної сфери, обумовлених ситуаціями воєнного часу, респонденти зазначали хаотичність трудового процесу; погано налагоджені комунікаційні канали зв'язку; недостатнє фінансування діяльності; проблеми взаємодії та налагодження співпраці державного та недержавного секторів надання соціальних послуг; відсутність сучасного технічного обладнання; відсутність засобів автономної роботи закладів під час блекаутів, спричинених російськими терористичними атаками на українську енергосистему; конфліктні ситуації у трудовому колективі через велике навантаження, стресові умови життя та напруженість під час війни; нестача працівників у кадровому складі соціальної служби; відсутність можливості роботи із технічним обладнанням після ракетних атак на енергооб'єкти.

Серед зовнішніх загроз функціонування в умовах воєнного стану, які втілили ситуативні обставини та специфіка яких деструктивно вплинула на діяльність соціальних служб, на думку експертів, стали загроза обстрілів та небезпека для життя працівників і клієнтів соціальних служб; збільшення кількості нечесних клієнтів, які намагаються отримувати державну соціальну допомогу, на яку вони не мають права; потенційне зменшення обсягів

фінансування організації; психологічна травмованість працівників через здійснення трудових обов'язків під час повітряних тривог та вибухів тощо.

Натомість можливостями для розвитку своєї організації респонденти зазначили, перш за все, завершення війни, що знизить ризики здійснення ракетних атак і обмеженого функціонування в умовах, небезпечних для життя; а також залучення нових партнерів (вітчизняних та міжнародних) до співпраці та збільшення обсягів фінансування соціальних програм підтримки населення; приведення у відповідність до практичної діяльності соціальних служб нормативно-правових документів; посилення співпраці з волонтерами та недержавними організаціями та благодійними фондами; збільшення соціального замовлення зі сторони державного сектору на користь недержавних організацій; надання можливості безоплатного здобуття освіти у навчальних закладах для працівників соціальних служб; використання досвіду роботи під час війни у інших кризових ситуаціях; підтримку зі сторони місцевого самоуправління.

Додатково, в ході проведення інтерв'ю, стало можливим дізнатися уявлення та думки представників різних соціальних служб про те, які якості повинен був мати керівник соціальної служби для ефективної роботи до моменту оголошення воєнного стану. Відповідно до авторської статті «Стилі керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану» в узагальненому та згрупованому вигляді ці якості виглядають наступним чином (табл. 3.1) [26, с. 69]:

Таблиця 3.1

3 головні якості, які необхідно було мати керівнику для ефективного вирішення завдань, що стояли перед організацією до оголошення воєнного стану

Професійні якості	Вміння планувати організацію навантаження прийому; виключення застарілих форм організації трудового процесу; компетентність щодо власних посадових та трудових обов'язків; вміння аналізувати та систематизувати інформацію
--------------------------	---

Лідерські якості	Вміння планувати; багатозадачність; вміння організовувати та контролювати роботу команди; вміння згуртовувати колектив; оперативність; увага до підлеглих; уважне ставлення та допомога при вирішенні проблемних моментів підлеглих; висока відповідальність за діяльність організації; пошук та генерація нових творчих ідей; навички тайм-менеджменту; віра у команду та вміння надихати колектив; цілеспрямованість; креативність
Особистісні якості	Психологічна витривалість; цілеспрямованість; людяність; чесність; адекватне ставлення до помилок інших людей; надійність; відповідальність; впевненість у собі; креативність; порядність; поважне ставлення до підлеглих
Комунікативні якості	Вміння встановлювати контакт та соціальні зв'язки з людьми; вміння ефективно взаємодіяти з підлеглими працівниками; вміння доносити інформацію до оточуючих

Для виокремлення якостей керівництва, необхідних для управління соціальною службою в умовах воєнного стану, характерним виявився більший акцент у відповідях респондентів на особистісні та лідерські групи якостей (табл. 3.2) [26, с. 70]:

Таблиця 3.2

3 головні якості, які необхідно мати керівнику для ефективного вирішення завдань, що стоять перед організацією під час воєнного стану

Професійні якості	Професійна компетентність; компетентність щодо власних посадових та трудових обов'язків
Лідерські якості	Вміння реагувати та пристосовуватися до постійних змін; вміння коректно врегульовувати конфліктні ситуації; здатність контролювати декілька напрямів роботи чи проєктів; оперативність; володіння навичками психологічної та моральної підтримки підлеглих; вміння цінувати, заохочувати працівників за відданість роботі у складні часи; працьовитість; здатність брати підвищену відповідальність за підлеглих: умови праці, життя, психічний стан тощо; ініціативність; стресостійкість; креативність; цілеспрямованість; повага до працівників та вміння порозумітися; вміння приймати управлінські рішення в стресових та нестандартних ситуаціях

Особистісні якості	Адаптивність; психологічна витривалість; людяність; чесність; відповідальність; вміння йти на компроміси та співпрацювати; цілеспрямованість; надійність; вміння відстоювати особисту гідність та поважати гідність інших людей; гуманність; дбайливість; емпатійність; оптимістичність; підтримка та увага до фізичного та ментального здоров'я; поважне ставлення до підлеглих; стресостійкість; креативність; порядність; сміливість
Комунікативні якості	Вміння коректно врегульовувати конфліктні ситуації; вміння налагоджувати контакт із працівниками у моменти їх реакцій на бойові дії (вибухи, сигнали повітряної тривоги тощо); вміння йти на компроміси; комунікабельність; володіння навичками «активного слухання»

Таку тенденцію можливо пояснити з огляду на те, що різноманітні ситуації, з якими стикаються співробітники соціальних служб, зокрема і керівники, під час трудової та міжособистісної взаємодії потребують миттєвих проявів якостей і навичок, які б поєднували засади професіоналізму помноженого на людяне ставлення до клієнтів, колег і підлеглих.

Другим етапом реалізації дослідження теми магістерської роботи було проведення анкетного опитування у форматі Google Forms працівників соціальних служб м. Харкова та Харківської області у жовтні 2023 року. У ньому взяли участь 68 працівників державних соціальних служб.

По-перше, такий різновид збору соціологічних даних надав змогу, додатково до першого етапу дослідження, проаналізувати які характеристики функціонування соціальних служби під час дії воєнного стану їх співробітники вважають перевагами, а які недоліками, а також розглянути особливості сприйняття працівниками потенційних ризиків і можливостей для розвитку організації. По-друге, респонденти мали змогу висловити власне самовідчуття від роботи та життєдіяльності в межах ситуацій, які безпосередньо обумовлені воєнними реаліями; особисте бачення та уявлення про лідерські якості керівництва, які йому необхідні для здійснення ситуативного менеджменту під час роботи у воєнних умовах; відобразити у відповідях загальний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі як у відносинах між

співробітниками одного ієрархічного рівня, так і у ставленні керівників до підлеглих.

Відповідно до отриманих результатів анкетного опитування 65 осіб-респондентів – це жінки, які обіймають певні посади у різних соціальних службах. Переважна більшість опитуваних працюють у таких організаціях 10 та більше років – 27 осіб, 17 осіб мають стаж від 5 до 10 років, 5 респондентів працюють у відповідних соціальних службах від 3 до 5 років, 8 осіб працюють у соціальних службах від 1 до 3 років, а 11 респондентів належать до категорії трудового стажу «до 1 року».

Переважає більшість учасників опитування зазначили, що мають повну вищу освіту, що відображена у вигляді відповідей 61 особи, 5 респондентів здобули повну середню фахову освіту, 1 особа має неповну вищу освіту, а ще один респондент зазначив, що має науковий ступінь. Також, 38 респондентів зазначили, що вони обіймають посади рядових співробітників у соціальних службах, 20 осіб – представляють групу керівників підрозділів, відділів або інших структурних утворень, натомість керівниками певних організацій соціальної сфери постають 10 опитаних учасників від загальної кількості усіх відповідей.

58 респондентів зазначили, що вони продовжують здійснювати свою професійну діяльність безпосередньо на робочих місцях у приміщеннях соціальних служб; 8 працівників – мають змішану форму роботи та поєднують трудову діяльність на робочому місці, але періодично переходять на дистанційну форму; 2 осіб – працюють винятково дистанційно.

Ще одним питанням, пов'язаним із складанням соціально-демографічного портрету респондентів, було уточнення місця проживання. 50 респондентів проживають у населених пунктах Харківської області, 18 осіб – мешканці міста Харкова.

Важливим для дослідження є рівень загальноорганізаційного менеджменту. Саме цьому напрямку управлінської роботи були присвячені питання, пов'язані з можливими змінами становища соціальних служб, тенденціями цих змін,

сильними та слабкими характеристиками діяльності, а також ситуаційними загрозами та можливостями, які виникають на шляху розвитку організації.

Відповідно до результатів анкетування 54 особи вважають, що становище їх організації змінилося після початку широкомасштабного вторгнення в Україну. Цей показник складають варіанти відповіді «Так» - 32 респонденти та «Скоріше так» - 22 респонденти (Рис. 3.1).

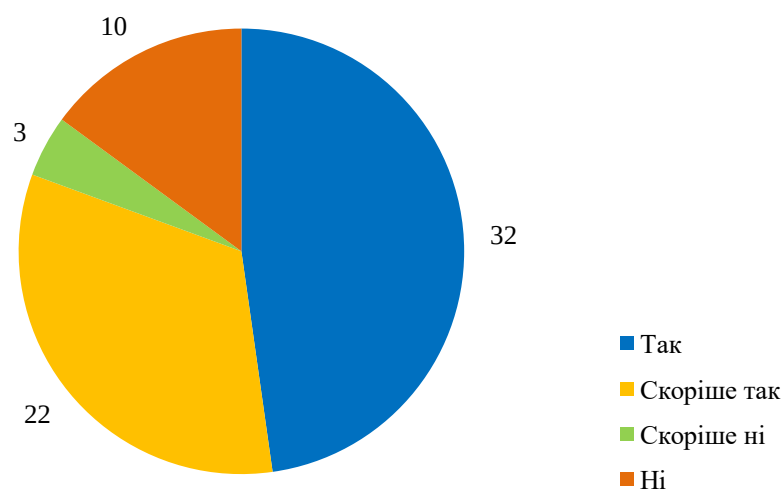


Рис. 3.1 Розподіл відповідей на питання: «Чи змінилось становище Вашої організації з початком війни?»

Уточнюючи інформацію у якому напрямі змінилося загальне становище функціонування соціальних служб, працівники цих організацій відзначили, що переважають змін у негативну сторону. Ці тенденції відображені у наданих відповідях на питання «Якщо становище Вашої організації змінилось, то в якому напрямі?», а саме: 29 респондентів вважають, що становище їх організацій скоріше погіршилось, а на думку 6 респондентів – значно погіршилось. Усього негативну оцінку становища соціальних служб надали 35 респондентів на противагу результатам із відповідями про покращення становища – 26 респондентів (Рис. 3.2).

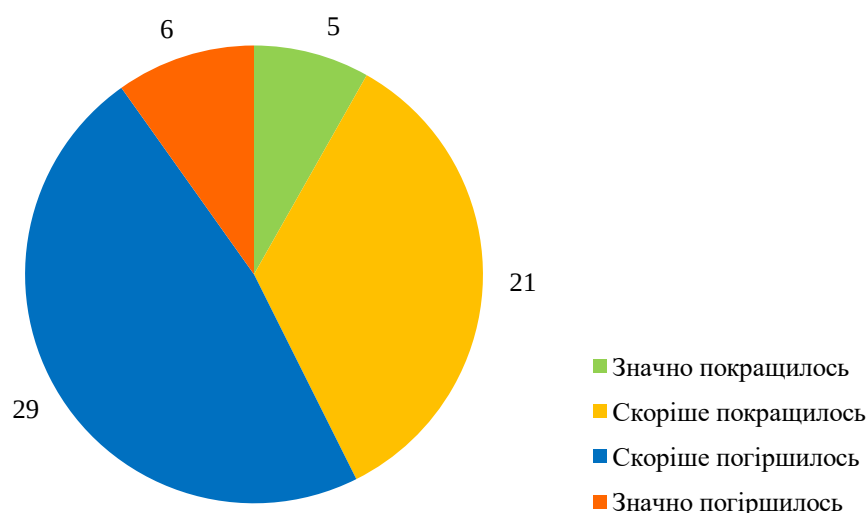


Рис. 3.2 Розподіл відповідей на питання: «Якщо становище Вашої організації змінилось, то в якому напрямі?»

Наступним етапом роботи з анкетною були питання, які представляли елементи SWOT-матриці. Працівникам соціальних служб було запропоновано виокремити сильні та слабкі риси функціонування їх організації до початку війни у вигляді питань: «Які сильні риси були у Вашої організації до війни? *Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді*» та «Які слабкі риси були у Вашої організації до війни? *Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді*».

Таким чином, серед запропонованих варіантів переваг функціонування організації, фахівцями було обрано такі п'ять найголовніших (Рис. 3.3):

- 1) Фахівці соціальних служб;
- 2) Розташування організації;
- 3) Соціально-психологічний клімат;
- 4) Процес виконання роботи;
- 5) Ставлення до клієнтів.



Рис. 3.3 Розподіл відповідей на питання: «Які сильні риси були у Вашої організації до війни? *Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді*»

Щодо недоліків, які були притаманні соціальним службам до війни, респонденти висловили своє бачення наступним чином (Рис. 3.4):

- 1) Фінансування організації;
- 2) Обладнання;
- 3) Приміщення;
- 4) Розмір навантаження;
- 5) Партнери.



Рис. 3.4 Розподіл відповідей на питання: «Які слабкі риси були у Вашої організації до війни? *Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді*»

Подальші питання були пов'язані із ситуативним впливом воєнних умов життя на функціонування соціальних служб, а саме – відповідними загрозами та новими можливостями, які принесла війна для організацій, у яких працюють респонденти.

Так головними загрозами для функціонування соціальних служб стали (Рис. 3.5):

- 1) Збільшення навантаження;
- 2) Зменшення кількості фахівців;
- 3) Недостатнє фінансування;
- 4) Руйнування приміщень;
- 5) Невиконання планів роботи та втрата обладнання.



Рис. 3.5 Розподіл відповідей на питання: «Які загрози принесла війна для Вашої організації? *Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді*»

Окрім визначення поточних загроз, які становлять ситуативні умови трудової діяльності під час війни, фахівці соціальних служб зазначали й можливості, які обумовлює така геополітична ситуація у країні. Серед цих характеристик було виокремлено наступні (Рис. 3.6):

- 1) Нові партнери;
- 2) Нове обладнання;
- 3) Додаткове фінансування;
- 4) Збільшення кількості фахівців;
- 5) Покращення соціально-психологічного клімату та покращення ставлення до клієнтів.



Рис. 3.6 Розподіл відповідей на питання: «Які можливості принесла війна для Вашої організації? *Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді*»

Згідно з результатами цього блоку питань анкетного опитування можна зробити висновки, що до початку повномасштабної війни основними сильними сторонами соціальних служб м. Харкова та Харківської області були кадрові ресурси, розташування організацій, міжособистісна взаємодія у вигляді соціально-психологічного клімату, а також – процес виконання робіт та ставлення до клієнтів соціальних служб. На противагу найбільш відчутними негативними аспектами функціонування організації були фінансування, обладнання, стан/якість приміщень, розміри навантажень та невелика кількість партнерів.

Із моменту запровадження воєнного стану по всій території України, головними загрозами для соціальних служб стали збільшення навантажень, зменшення кількості працівників, нестача у фінансуванні, руйнування робочих приміщень, невиконання визначених робочих планів і втрата обладнання через збройну агресію. Натомість для підтримки свого функціонування та розвитку, соціальні служби отримали можливості у вигляді нових партнерських зв'язків та відносин, забезпечення новим обладнанням та додатковим фінансуванням,

відносно відновлення фонду трудових ресурсів, поступове покращення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі тощо.

Наступний розділ питань анкетного опитування був присвячений відносинам керівників із підлеглими, оцінці соціально-психологічного клімату в організації під час війни, та визначенню, які якості керівника сприяють та заважають ефективному менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану.

Майже рівноцінно розділилися відповіді респондентів на питання чи змінилося ставлення їхнього керівництва до підлеглих з моменту запровадження воєнного стану на території України. Так, 36 респондентів вважають, що ставлення керівництва не змінилось чи скоріше не змінилось у цей період, а 34 респондента – відчули зміни у ставленні до себе зі сторони головних менеджерів соціальних служб. Відповідно до цих відповідей, ті працівники, які відчули зміни у ставленні керівництва, зазначили, що трансформації відбулися переважно у позитивну сторону. Відповідно, 24 особи зазначили, що ставлення «Скоріше покращилось», а 14 осіб - «Значно покращилось». Натомість 6 відповідей були з позначкою «Скоріше погіршилось».

Далі працівники соціальних служб, також, мали змогу оцінити рівень прийнятності для себе стилю управління їх керівництва за запропонованою шкалою. Ця шкала містила п'ять можливих оцінок, де «1» - абсолютно неприйнятний, «5» - абсолютно прийнятний. Результати мають наступний вигляд (Рис. 3.7):

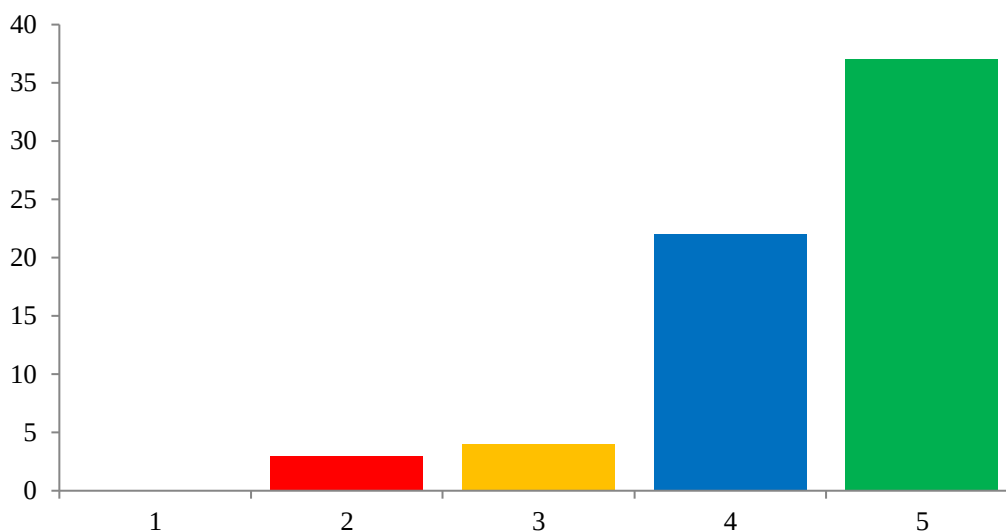


Рис. 3.7 Розподіл відповідей на питання: «Оцініть, будь ласка, стиль управління у Вашій організації за п'ятибальною шкалою, де «1» - абсолютно неприйнятний, «5» - абсолютно прийнятний»

37 респондентів оцінили стиль управління в організації, у якій вони працюють, максимальною кількістю балів, 22 працівника надали оцінку «4» управлінському стилю своєї соціальної служби, орієнтацію щодо неприйнятності такого явища мали 3 респондентів, які оцінили стиль управління у 2 бали, та 4 респонденти – у 3 бали.

Наслідком схвалення стилю управління керівництва є те, що 61 респондент впевнений у тому, що у разі потреби у різного роду підтримці, вони зможуть звернутися із проблемним питанням до свого керівника на противагу 5 респондентами, які зазначили, що не впевнені, що мають таку можливість. Крім того, 59 опитаних працівників соціальних служб зазначили, що їх керівництво враховує їх думки, погляди та потреби при здійсненні управлінської роботи, 7 респондентів мали протилежну думку з цього приводу.

Оцінюючи за п'ятибальною шкалою якість соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, де «1» - негативна (ворожа, конфліктна, виснажлива тощо), а «5» - позитивна (доброзичлива, спокійна, стабільна тощо), представники соціальних служб продемонстрували тенденцію до того, що цій

складовій трудових відносин переважно притаманна позитивна атмосфера: 56 відповідей із оцінкою «4» або «5», та лише 10 відповідей з оцінками «3» та «2».

Наступна тематика питань була присвячена якостям і навичкам керівника, які можуть сприяти та перешкоджати здійсненню ефективної управлінської діяльності в соціальній службі. Відповідно до бачення працівників соціальних служб, головними якостями, які допомагають керівнику управляти організацією в умовах війни, є наступні (Рис. 3.8):

- 1) Відповідальність;
- 2) Компетентність;
- 3) Комунікабельність та вміння слухати інших;
- 4) Організаторські здібності;
- 5) Повага до підлеглих.

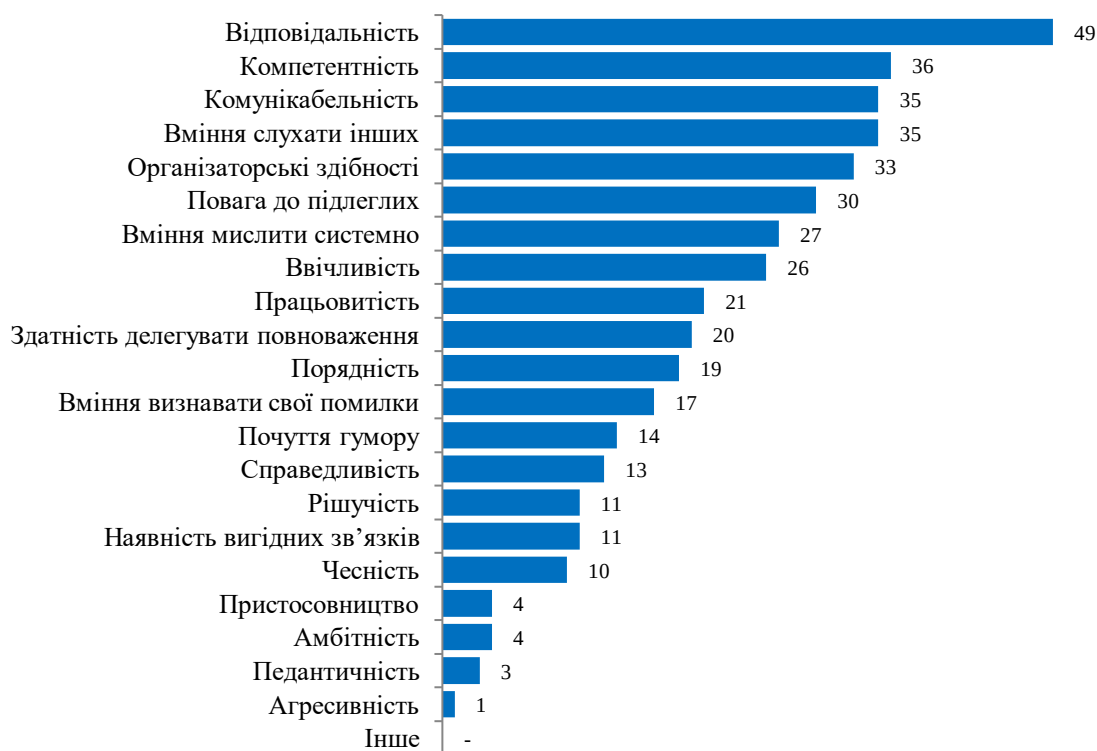


Рис. 3.8 Розподіл відповідей на питання: «Які якості допомагають керівнику Вашої організації управляти організацією в умовах війни? *Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді*»

На противагу якостям керівника, які сприяють ефективному управлінню організацією, найбільше ставатимуть на заваді його професійній діяльності, на думку працівників соціальних служб, такі негативні характеристики, як (Рис. 3.9):

- 1) Амбітність;
- 2) Педантичність;
- 3) Агресивність.

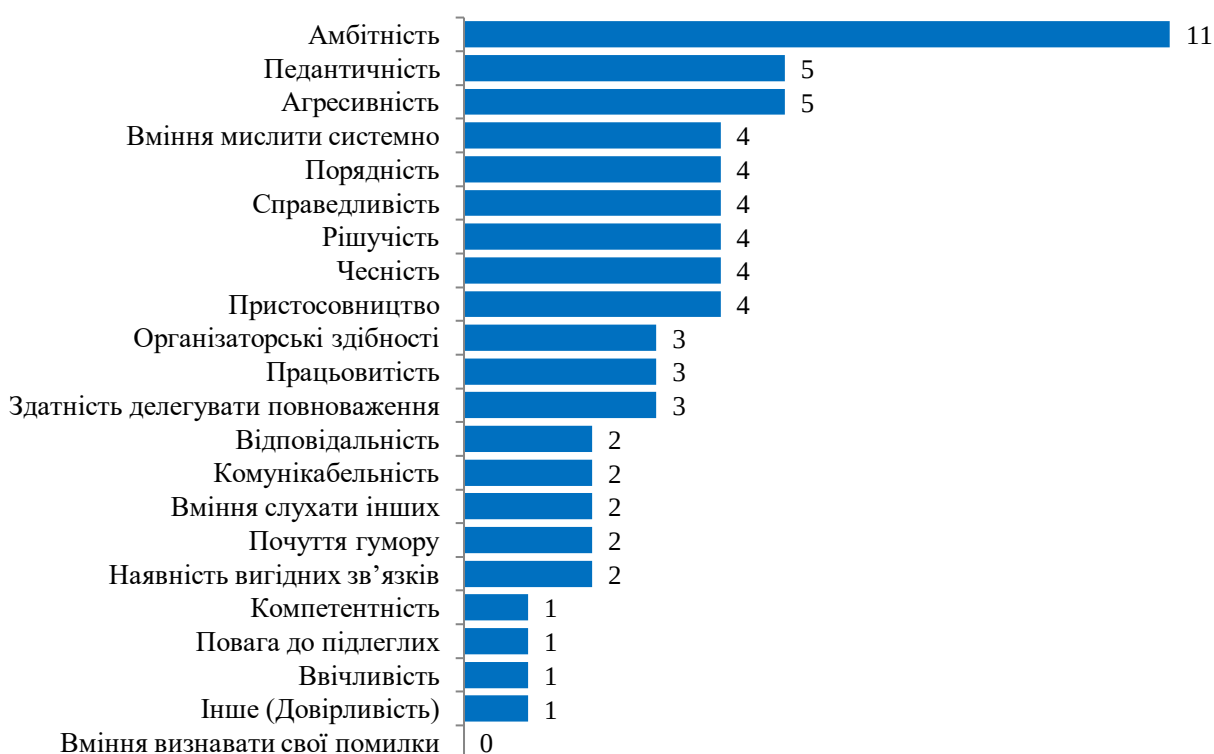


Рис. 3.9 Розподіл відповідей на питання: «Які якості заважають керівнику Вашої організації управляти організацією в умовах війни? *Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді*»

Наступна частина питань анкети була присвячена особливостям роботи працівників соціальних служб, які обумовлені воєнними діями на території України. Саме цей блок питань демонструє прояви впливу різних ситуацій, які стають викликом функціонуванню соціальних служб через безпосередній вплив на найважливішу ланку усієї організаційної системи – працівників соціальних служб. Так, 26 відповідей респондентів відображають те, що працівники

перебувають у стані тривожності, натомість 22 респонденти - почувають себе оптимістично, 12 працівників – перебувають у стані впевненості чи спокою, проте 8 респондентів - відчують чи то страх і відчай, чи гнів та обурення, чи байдужість.

У 49 респондентів змінилась сутність професійної діяльності від початку повномасштабної фази війни, 19 респондентів – зазначили, що їх діяльність не зазнавала змін через вплив воєнних дій на території нашої держави. Серед респондентів 46 працівників вважають, що у різних проявах їх професійній діяльності властива ризикованість, а 22 респонденти частково чи повністю не згодні з таким описом їх поточної трудової діяльності; також оцінили свою роботу як небезпечну – 45 працівників; проте здебільшого респонденти вважають, що їхній професійній діяльності не притаманна невизначеність – 41 респондентів заперечили таку властивість їх діяльності, натомість 26 осіб – погодились із цим положенням щодо своєї професійної діяльності.

Питання, які були присвячені власне роботі з ситуаціями під час війни, які потребували навичок самоорганізації та управлінської діяльності, передбачали визначення чи стикалися взагалі працівники у своїй трудовій практиці з такими ситуаціями та надання характеристики таким умовам роботи.

Отже, більше половини респондентів не стикалися із ситуаціями у своїй роботі, які мали унікальний характер, обумовлений війною, - 35 респондентів. Проте 33 працівника - мали унікальний досвід роботи під час війни. Уточнюючи унікальність таких робочих епізодів, працівники соціальних служб зазначали такі ситуації, як: руйнування приміщень організацій; потрапляння під ворожі обстріли під час виконання службових обов'язків; трудова діяльність за відсутності комунікацій (електроенергії, теплопостачання, відсутності транспорту тощо); робота під час оголошення сигналу повітряної тривоги та звуків вибухів; фіксація випадків згвалтувань клієнтів, як акту приниження українського народу; надання соціальних послуг внутрішньо переміщеним особам та сім'ям із дітьми, які постраждали від російської збройної агресії; потрапляння у ситуацію, коли працівник став свідком поранення цивільної особи; відвідування сім'ї у

населеному пункті, який зазнав значних руйнування через російські бомбардування; робота із випадком, де кривдник погрожував своїм рідним бойовою гранатою тощо.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи результати емпіричного дослідження, варто зазначити, що сучасні соціальні служби, які здійснюють соціальний захист населення, потребують гнучкого та ситуативного менеджменту, який надасть змогу швидко пристосовуватися до відповідних ситуацій і з мінімальною шкодою для працівників організації, продовжувати функціонувати та навіть шукати нові шляхи для розвитку.

У реалізації прикладної частини дослідження, яка складалася з двох етапів, стало можливим з'ясувати відповіді на основні питання, пов'язані з темою магістерської кваліфікаційної роботи. Так, становище сучасної соціальної служби дійсно змінюється на думку працівників усіх ієрархічних рівнів. Як керівники соціальних служб, так і пересічні співробітники, в межах дослідження зазначали, що війна значно збільшила навантаження на організацію. Постійно виникають організаційні проблеми, обумовлені впливом бойових дій на території України, існує потреба у збільшенні фінансування, відновленні пошкодженого внаслідок бойових дій матеріального майна служб, пошуку нових кадрових ресурсів і збереження наявного трудового потенціалу.

Високі показники навантаження при здійсненні менеджменту під час воєнного стану має керівництво соціальних служб. Окрім того, що на керівника покладено обов'язки щодо забезпечення функціонування закладу соціального захисту населення, значно актуалізується його роль як джерела ефективних комунікацій та лідера, за підтримкою якого можуть звертатися його підлеглі співробітники у разі потреби. Респонденти, як першого, так і другого етапів

наукового дослідження акцентувати увагу на важливості таких якостей керівника, як відповідальність, комунікабельність, повага до оточуючих людей і вміння слухати думки інших, зокрема підлеглих працівників, вміння організовувати роботу відповідно до різних ситуацій тощо.

Отже, підтвердження висунутих дослідницьких гіпотез полягає у тому, що ситуаційний підхід в межах менеджменту соціальної служби орієнтований на підвищення адаптація внутрішньої системи організації до таких ситуацій, через які (згідно результатів дослідження) працівники відчують значний рівень тривожності: визнають, що їх «трудова діяльність пов'язана із небезпекою та ризиками для життя»; зазначають, що «виконанню робочих обов'язків перешкоджають терористичні збройні атаки та наслідки цих атак», наприклад, довготривала відсутність електроенергії, що паралізує функціонування організації; наголошують на тому, що «умови роботи під час війни – це психологічно складно» тощо. Крім того, засади ситуаційного управління в межах організацій соціального захисту населення знаходяться в основі здатності пересічних працівників опановувати себе в ситуаціях, які безпосередньо обумовлені воєнними діями, професійно здійснюючи свої службові обов'язки.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у межах кваліфікаційної роботи сучасну соціальну службу на теоретико-методологічному рівні пізнання було розглянуто як певну систему, що має відповідний механізм регулювання процесу свого функціонування – менеджмент. Цей механізм існує для того, щоб хаотичну та неупорядковану сукупність організаційних складових елементів і процесів перетворити на злагоджену спільну роботу у формі виконання фахівцями різноманітних трудових завдань і досягнення визначених цілей організації у відповідності до наявних і потенційних ресурсних можливостей.

Особливістю професійної діяльності соціальних працівників та розвитку соціальних служб, у цілому, сьогодні виступають умови чинного правового режиму – воєнного стану. Через такі зміни правового режиму на території України, обумовленими активними бойовими діями, виникає потреба адаптувати систему менеджменту організацій.

Сучасні умови функціонування соціальної служби – це постійні виклики, ризики, інноваційні заходи діяльності та перманентна потреба у адаптації до ситуацій різного роду. Ситуації, які виникають у зовнішньому й внутрішньому середовищах організації породжують необхідність в ухваленні й реалізації відповідних ситуативних рішень. Так чи інакше, ситуації, специфіку яких визначає воєнний стан в українському суспільстві, вимагають невідкладного реагування та активних дій для зменшення їх негативного впливу на організацію і співробітників, або використання нових можливостей для їх розвитку.

Актуальним стає використання ситуаційного підходу до менеджменту соціальної служби. У свою чергу, для того, щоб реалізовувати таке управління необхідно, залежно від умов і обставин, використовувати різноманітні методи. Ці інструменти обираються за принципом найвищої ймовірності, що вони будуть дієвими й ефективними у вирішенні питань управлінської діяльності в конкретних умовах, обставинах і ситуаціях. З огляду на це, в межах магістерської роботи було

запропоновано певні методи, які б могли бути найбільш відповідними для стратегічно-управлінської діяльності системи менеджменту соціальної служби, яка функціонує в умовах воєнного стану. Цими запропонованими ситуаційними інструментами стали аналітичний метод, який має назву «SWOT-аналіз», методика «Визначення проблемного простору та простору рішення» (модель «SCORE») та метод кейс-менеджменту.

Шляхом реалізації розвідувального емпіричного дослідження в межах магістерської роботи стало можливим визначити, які ситуативні умови характерні для трудової діяльності колективів соціальних служб. Респондентами виступили представники організацій соціального захисту населення державної та недержавної форм власності м. Харкова, Харківської, Полтавської, Сумської та Донецької областей. У загальному вигляді, за результатами дослідження, становище цих організацій війна змінила доволі суттєво. Працівники різних посадових позицій соціальних служб, наголошували на ускладненні виконання різних службових обов'язків через специфіку воєнних ситуацій і виникнення складнощів, пов'язаних із власним психологічним станом. Саме ці моменти функціонування соціальних служб потребують іншого бачення і підходу менеджерів вищої та середньої ланки, які можуть бути реалізовані завдяки ситуаційному управлінню у поєднанні з іншими принципами і методами менеджменту. Такими доповнювальними елементами можуть, зокрема, постати принципи процесуального, системного, управління чи інші, найбільш доцільні у кожній конкретній ситуації.

Отже, на основі поєднання теоретико-методологічної та емпіричної частин дослідження менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану стає можливим формування **положень, які мають рекомендаційний характер** для оптимізації їх діяльності.

По-перше, при здійсненні управління соціальною службою необхідно надавати перевагу ситуаційному підходу до менеджменту, який спрямований на аналіз і оцінку ситуацій, швидке реагування на зміну обставин і пошук

додаткових ресурсів та можливостей. Це сприятиме ухваленню найбільш оптимальних в цих умовах управлінських рішень.

По-друге, у межах ситуаційного підходу, запропонованого як стрижневого для менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану, значний відсоток управлінської уваги повинен бути приділений роботі з ситуаціями соціально-психологічного характеру. Тобто, міжособистісна взаємодія працівників, соціально-психологічний клімат у колективі, стресові умови трудової діяльності, обумовлені безпосередньо бойовими діями – це усе низка унікальних ситуацій, що потребують відповідних управлінських рішень і дій.

По-третє, активно використовувати нові можливості та додаткові ресурси, які з'явилися у соціальних служб в умовах зміни ситуації. Зокрема, мова може йти про розвиток співпраці державних соціальних служб із недержавними організаціями та міжнародними партнерами, а також, залучення волонтерських структур до реалізації різних соціальних проєктів та надання допомоги різним категоріям нужденних.

По-четверте, узагальнити досвід та систематизувати практики роботи фахівців у складних ситуаціях для подальшого осмислення і дослідження з метою розробки й запровадження нових підходів до надання соціальної допомоги населенню.

По-п'яте, для керівників соціальних служб є доцільним і корисним відвідування навчальних програм, тренінгів, майстер-класів, конференцій для збагачення знань і отримання нового досвіду використання інноваційних методів управління. Одним з таких тренінгів може бути тренінг «Ефективна взаємодія керівника з підлеглими в умовах воєнного стану», розроблений і представлений у роботі авторкою (див. Додаток В).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аспір Ю. І. SWOT-аналіз – метод попередження фінансових небезпек. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23 (3). С. 275-280. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_3/275_Ste.pdf (дата звернення: 31.10.2023).
2. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Частина II. Менеджмент / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2017. 326 с.
3. Балацька Н. Ю. Оцінка проблемного простору розвитку підприємств ресторанного бізнесу на основі сучасних технологій нейролінгвістичного програмування. *Проблеми економіки. Сер. Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 4. С. 120-126. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-120-126> (дата звернення: 31.10.2023).
4. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 388 с.
5. Буканов Г. М. Особливості іміджу керівника закладу соціального обслуговування на регіональному рівні: теоретико-емпіричні аспекти. *Габітус*. 2018. № 6. С. 30-35. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2018/6-2018/7.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).
6. Бутиліна О. В., Євдокимова І. А. Інструменти ризик-менеджменту в роботі з персоналом організацій соціальної сфери. *Габітус*. 2020. № 11. С. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.11.4> (дата звернення: 27.10.2023).
7. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Вид. 2-ге, виправ. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 372 с.
8. Віноградська О. М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С. Менеджмент : навчальний посібник для студентів. Харків : ХНАМГ, 2008. 160 с.
9. Гаєвський Б. А. Соціальне управління : підручник. / Б. А. Гаєвський, О. Б. Гаєвська. Київ : КНЕУ, 2012. 256 с. URL:

https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/20014/Gaievsk_256.pdf?sequence=3&isAllowed=y (дата звернення: 25.10.2023).

10. Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності : підручник. Цілі та стратегії розвитку організації, 2016. 350 с.

11. Грищенко Ю. А., Пашенко О. П. Лідерство та керівництво в управлінській сфері. Житомир : Ун-т «Житомирська політехніка», 2020. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/107.pdf> (дата звернення: 29.10.2023).

12. Дем'яненко В. И. Модель проблемного пространства SCORE. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm251.html> (дата звернення: 31.10.2023).

13. Історія соціології (у 2-х книгах) : навч. посіб. / за ред. О. А. Рахманова, С. С. Бульбенюк, Ю. М. Маленюк. Київ : КНЕУ, 2017. 279 с. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Rakhmanov_istor.pdf (дата звернення: 10.09.2023).

14. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 50 с.

15. Колбіна Л. А. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. Одеса : видавець Букаєв В. В., 2017. 417 с. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/636/1/Колбіна%20Менеджмент%20с.р.б.п.б.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).

16. Кравченко О. О. Гендерний менеджмент у закладах соціальної сфери: стан та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Сер. Соціальна робота.* 2020. №1 (6). С. 13-18. URL: <https://visnyk.soch.robota.knu.ua/index.php/journal/issue/view/7/8> (дата звернення: 28.10.2023).

17. Литовченко І. В. Структурно-функціоналістська парадигма в дослідженнях соціальних інститутів. *Вісник Національного авіаційного університету. Сер. Філософія. Культурологія.* 2012. № 2. С. 48-51. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/19865> (дата звернення: 05.09.2023).

18. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. Сер. Економічні науки. 2018. № 12 (64). С. 296-301. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71> (дата звернення: 19.10.2023).
19. Масюк О. П. Інституціональні виклики менеджменту соціальної роботи. *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. 2016. № 1-2. С. 150-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/srutip_2016_1-2_18 (дата звернення: 27.10.2023).
20. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. Київ : МАУП, 2007. 816 с.
21. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання допов. й перероб. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
22. Мостенська Т. Л. Ефективний стиль керівництва в управлінні організації. *Харчова промисловість*. Сер. Економіка. 2008. № 6. С. 131-134. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8852/1/HP6.pdf> (дата звернення: 29.10.2023).
23. Назарчук Т. В. Менеджмент організації : навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 560 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf (дата звернення: 05.10.2023).
24. Основи менеджменту : конспект лекцій. Навч. посіб. для студ. / за. ред. В. В. Дергачової. Київ : КПІ імені Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
25. Песоцька О. П., Дєдов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. для студ. Спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка». Луганськ: Альма-матер, 2012. 160 с.
26. Пузирьова О. В. Стилi керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану // SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2022. № 12. С. 63-73. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/issue/view/1288/1649> (дата звернення: 29.10.2023).

27. Руженський М. М. Соціальний менеджмент : навч. посібник. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 252 с.
28. Савчук О. М., Галай А. О. Кейс-менеджмент у роботі з внутрішньо переміщеними особами. *Наукові записки НаУКМА : Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2016. т. 188. С. 70-74. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/10815> (дата звернення: 31.10.2023).
29. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 416 с.
30. Словник української мови : у 11 т. / ред. рада: І. К. Білодід (голова) та ін. Київ : «Наукова думка», 1970-1980. Т. 9. 917 с.
31. Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку. Сер. Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. С. 161-167. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf (дата звернення: 01.10.2023).
32. Стоян К. С., Макаров А. С. Ситуаційний підхід до формування системи управління підприємствами сфери послуг. *Економіка и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития*. 2013. т. 4. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/57_Stoyan.htm (дата звернення: 25.10.2023).
33. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації : метод. рекомендації. / Галушка З. І., Лусте О. О., Грунтковський В. Ю. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 50 с.
34. Сурмін Ю. П. Кейс-метод: становлення та розвиток в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Сер. Механізми державного управління*. 2015. № 2. С. 19-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_2_5 (дата звернення: 01.11.2023).
35. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с. URL:

https://lib.iitta.gov.ua/721606/1/20_Навчальний%20посібник%20МСП_2011_.pdf

(дата звернення: 21.10.2023).

36. Тодорцева Ю. В. Кейс-менеджмент як метод соціальної роботи в процесі підготовки професійно мобільних майбутніх фахівців соціальної сфери. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 69. т. 3. С. 133-137. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.69-3.27> (дата звернення: 01.11.2023).

37. Федоренко В. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Вид-во «Алерта», 2007. 424 с.

38. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/191/1.pdf> (дата звернення: 09.10.2023).

39. Штанько Н. А. Лідерство як соціально-психологічний феномен. *Юридична психологія та педагогіка*, 2013. № 2. С. 50-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urpp_2013_2_7 (дата звернення: 29.10.2023).

40. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємства : конспект лекцій / І. Ю. Аблєєва. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79000/1/Ablieieva_SWOT_analiz.pdf (дата звернення: 31.10.2023).

41. Emerson, H. (1913). *The Twelve Principles of Efficiency*. New York : The Engineering Magazine Co. 449 p.

42. ESO-13. *Sociological Thought* (2017). Unit 27. The Concept of Social System – Parsons. New Dehli : IGNOU. P. 9-30.

43. Hartmann, N. (1935). *Zur Grundlegung der Ontologie / Dritten Teil: Die Gegebenheit des Realen Seins, II. Abschnitt. Die emotional-transzendenten Akte*, 32. Kapitel. *Die Innere Aktivität und Freiheit*. Berlin : De Gruyter. 342 p.

44. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50. 371-396 p. URL:

<https://archive.org/details/MaslowA.H.1943.ATheoryOfHumanMotivation.PsychologicalReview504370-396./mode/2up> (дата звернення: 30.09.2023).

45. Mayo, E. (1945). The Social Problems of an Industrial Civilization. Boston : Division of Research, Harvard Business School. P. 68-86.

46. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc. 264 p. URL: <https://archive.org/details/thehumansideofen0000unse/mode/2up> (дата звернення: 30.09.2023).

47. Merton, R. K. (1968). Social Theory and Social Structure. New York : The Free Press. 698 p.

48. Parsons, T. (1951). The Social System. New York : The Free Press. 596 p. URL: <https://archive.org/details/socialsystem00pars/mode/2up> (дата звернення: 05.09.2023).

49. Parsons, T. (1949). The Structure of Social Action. New York : The Free Press. 852 p.

50. Standards for Social Work Case Management. Definition. Goals / National Association of Social Workers (NASW). URL: https://www.nycourts.gov/reporter/webdocs/nasw_standards_socialwork_casemgt.htm (дата звернення: 01.11.2023).

51. SWOT Analysis: How To With Table and Examples : website. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp#:~:text=it%20is%20weak,-,What%20Is%20SWOT%20Analysis%3F,and%20help%20develop%20strategic%20goals> (дата звернення: 30.10.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А.

Гайд напівстандартизованого експертного інтерв'ю із провідними фахівцями соціальних служб

Шановний експерт,

Я студентка соціологічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, зараз я навчаюсь за спеціальність «Соціологія». Збираю інформацію в межах дослідження нашої кафедри особливостей управління діяльністю організацій соціального обслуговування в Україні, і, зокрема, особливості в нинішніх умовах воєнного стану. Я прошу Вас відповісти на декілька моїх питань. Ваші відповіді допоможуть мені поглибити свої знання щодо діяльності соціальних служб, а також – допоможуть у майбутньому підготувати якісну дипломну роботу.

Блок № 1: Особливості управління організацією

1. Опишіть, структуру управління Вашої організацією. *(Записати дослівно відповіді)*
2. Назвіть 3 головні проблеми в управлінні Вашої організації до оголошення воєнного стану. *(Записати дослівно відповіді)*
3. Назвіть 3 головні проблеми в управлінні Вашої організації під час воєнного стану. *(Записати дослівно відповіді)*
4. Назвіть 3 головні якості, які необхідно було мати керівнику для ефективного вирішення завдань, що стояли перед Вашою організацією до оголошення воєнного стану. *(Записати дослівно відповіді)*

5. Назвіть 3 головні якості, які необхідно мати керівнику для ефективного вирішення завдань, що стоять перед Вашою організацією під час воєнного стану. *(Записати дослівно відповіді)*

Блок № 2: Особливості діяльності організації

6. Назвіть 3 внутрішні особливості Вашої організації, які відчутно сприяють її діяльності (матеріальні та нематеріальні; наприклад, персонал, розташування, партнери, репутація, досвід, обладнання інше). *(Записати дослівно відповіді)*
7. Назвіть 3 внутрішні особливості Вашої організації, які суттєво заважають її діяльності (матеріальні та нематеріальні; наприклад, персонал, розташування, партнери, репутація, досвід, обладнання інше). *(Записати дослівно відповіді)*
8. Назвіть 3 зовнішні умови, які можуть суттєво сприяти розвитку діяльності Вашої організації. *(Записати дослівно відповіді)*
9. Назвіть 3 зовнішні умови, які можуть суттєво загрожувати діяльності Вашої організації. *(Записати дослівно відповіді)*

Дякую за відповіді!

Додаток Б.

Елементи анкетної форми для проведення опитування працівників соціальних служб м. Харкова та Харківської області у форматі Google Forms

Шановний фахівець соціальної сфери!

З метою отримання інформації про стан і особливості розвитку організацій соціальної сфери в м. Харкові та Харківській області в умовах війни та задля поліпшення їх роботи викладачі та студенти кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна просять Вас взяти участь у цьому опитуванні. Опитування є анонімним. Ми гарантуємо повну конфіденційність Ваших відповідей. Результати будуть використані лише в узагальненому вигляді.

Відповіді на питання займуть не більше 10 хвилин Вашого часу.

Просимо Вас уважно прочитати питання та обрати той варіант відповіді, який є найбільш близьким Вашій думці.

Заздалегідь дякуємо за допомогу та участь в дослідженні!

Блок № 1: Загальні положення функціонування організації під час воєнного стану

Чи змінилось становище Вашої організації з початком війни?

1. Так
2. Скоріше так
3. Скоріше ні
4. Ні

Якщо становище Вашої організації змінилось, то в якому напрямі?

1. Значно покращилось

2. Скоріше покращилось
3. Скоріше погіршилось
4. Значно погіршилось

Які сильні риси були у Вашої організації до війни? Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді

1. Розташування
2. Приміщення
3. Обладнання
4. Зв'язок
5. Фінансування
6. Фахівці
7. Розмір навантаження
8. Процес виконання роботи
9. Ставлення до клієнтів
10. Партнери
11. Соціально-психологічний клімат
12. Відносини між персоналом і керівниками
13. Система управління
14. Інше _____

Які слабкі риси були у Вашої організації до війни? Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді

1. Розташування
2. Приміщення
3. Обладнання
4. Зв'язок
5. Фінансування
6. Фахівці
7. Розмір навантаження

8. Процес виконання роботи
9. Ставлення до клієнтів
10. Партнери
11. Соціально-психологічний клімат
12. Відносини між персоналом і керівниками
13. Система управління
14. Інше _____

Які загрози принесла війна для Вашої організації? Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді

1. Зміна розташування
2. Руїнування приміщень
3. Втрата обладнання
4. Втрата зв'язку
5. Недостатнє фінансування
6. Зменшення кількості фахівців
7. Збільшення навантаження
8. Невиконання планів роботи
9. Погіршення ставлення до клієнтів
10. Втрата партнерів
11. Погіршення соціально-психологічного клімату
12. Погіршення відносин між персоналом і керівниками
13. Погіршення управління
14. Інше _____

Які можливості принесла війна для Вашої організації? Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді

1. Нове розташування
2. Нове приміщення
3. Нове обладнання

4. Якісний зв'язок
5. Додаткове фінансування
6. Збільшення кількості фахівців
7. Зменшення навантаження
8. Покращення виконання роботи
9. Покращення ставлення до клієнтів
10. Нові партнери
11. Покращення соціально-психологічного клімату
12. Покращення відносин між персоналом і керівниками
13. Покращення управління
14. Інше _____

Блок № 2: Ставлення керівництва організації

Чи змінилось ставлення керівника Вашої організації до підлеглих під час війни?

1. Так
2. Скоріше так
3. Скоріше ні
4. Ні

Якщо ставлення керівника Вашої організації до підлеглих під час війни змінилось, то в якому напрямі?

1. Значно покращилось
2. Скоріше покращилось
3. Скоріше погіршилось
4. Значно погіршилось

Оцініть, будь ласка, стиль управління у Вашій організації за п'ятибальною шкалою, де «1» - абсолютно неприйнятний, «5» - абсолютно прийнятний:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Чи можете Ви звернутись до керівника організації з будь-якою проблемою (трудового, психологічного та іншого характеру) і отримати необхідну підтримку?

1. Так
2. Скоріше так
3. Скоріше ні
4. Ні

Чи враховує керівник Вашої організації при прийнятті рішень потреби та думки підлеглих?

1. Так
2. Скоріше так
3. Скоріше ні
4. Ні

Які якості допомагають керівнику Вашої організації управляти організацією в умовах війни? Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді

1. Агресивність
2. Амбітність
3. Відповідальність
4. Ввічливість
5. Вміння визнавати свої помилки
6. Вміння мислити системно
7. Вміння слухати інших
8. Здатність делегувати повноваження

9. Комунікабельність
10. Компетентність
11. Наявність вигідних зв'язків
12. Організаторські здібності
13. Педантичність
14. Повага до підлеглих
15. Порядність
16. Почуття гумору
17. Працьовитість
18. Пристосовництво
19. Рішучість
20. Справедливість
21. Чесність
22. Інше _____

Які якості заважають керівнику Вашої організації управляти організацією в умовах війни? Оберіть не більше п'яти варіантів відповіді

1. Агресивність
2. Амбітність
3. Відповідальність
4. Ввічливість
5. Вміння визнавати свої помилки
6. Вміння мислити системно
7. Вміння слухати інших
8. Здатність делегувати повноваження
9. Комунікабельність
10. Компетентність
11. Наявність вигідних зв'язків
12. Організаторські здібності
13. Педантичність

14. Повага до підлеглих
15. Порядність
16. Почуття гумору
17. Працьовитість
18. Пристосовництво
19. Рішучість
20. Справедливість
21. Чесність
22. Інше _____

Як би Ви оцінили соціально-психологічний клімат у колективі Вашої організації за п'ятибальною шкалою, де «1» - негативна (ворожа, конфліктна, виснажлива тощо), а «5» - позитивна (доброзичлива, спокійна, стабільна тощо):

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Блок № 3: Індивідуальні питання

Який настрій переважає у Вас останнім часом?

1. Оптимізм
2. Впевненість, спокій
3. Байдужість
4. Тривога
5. Страх, відчай
6. Гнів, обурення

Чи змінилась Ваша професійна діяльність з початком війни?

1. Так
2. Скоріше так

3. Скоріше ні

4. Ні

Чи могли б Ви сказати, що останнім часом Вашій професійній діяльності властива невизначеність?

1. Так

2. Скоріше так

3. Скоріше ні

4. Ні

Чи могли б Ви сказати, що останнім часом Вашій професійній діяльності властива ризикованість?

1. Так

2. Скоріше так

3. Скоріше ні

4. Ні

Чи могли б Ви сказати, що останнім часом Вашій професійній діяльності властива небезпечність?

1. Так

2. Скоріше так

3. Скоріше ні

4. Ні

Чи стикались Ви у роботі з ситуаціями, які мали унікальний характер, обумовлений саме війною?

1. Так

2. Скоріше так

3. Скоріше ні

4. Ні

Якщо в попередньому питанні Ви обрали варіант відповіді «так», то, будь ласка, наведіть короткий приклад такої ситуації:

Ваша стать:

1. Жіноча
2. Чоловіча

Ваш вік:

1. до 19 років
2. 20-29 років
3. 30-39 років
4. 40-49 років
5. 50-59 років
6. 60 років і більше

Ваш стаж роботи:

1. до 1 року
2. 1-3 роки
3. 3-5 років
4. 5-10 років
5. 10 та більше років

Рівень Вашої освіти:

1. Неповна загальна середня
2. Повна загальна середня
3. Повна середня фахова
4. Неповна вища
5. Повна вища

6. Маю науковий ступінь

Характер Вашої роботи:

1. Керівник організації
2. Керівник підрозділу, відділу та ін.
3. Рядовий співробітник
4. Інше _____

Як Ви зараз працюєте?

1. Дистанційно
2. Змішано (ходжу на роботу, але іноді працюю дистанційно)
3. Ходжу на роботу, як і раніше
4. Інше _____

Де Ви зараз мешкаєте?

1. Харків
2. Харківська область
3. Інші області України
4. За кордоном

*Дякуємо за Вашу нелегку, але дуже важливу працю, та за участь в цьому
опитуванні!*

Додаток В

Тренінг «Ефективна взаємодія керівника з підлеглими в умовах воєнного стану»

Структура тренінгу

Мета тренінгу: посприяти формуванню та розвитку бачення ефективної та такої, що підтримуватиме, соціально-психологічної взаємодії між керівниками соціальних служб та підлеглими в умовах здійснення трудової діяльності під час дії воєнного стану.

Завдання тренінгу:

- Надати загальне уявлення про стилі керівництва та сутність соціально-психологічної взаємодії у системі відносин «керівник-підлеглий»;
- Сприяти формуванню в учасників тренінгу розуміння актуальності та важливості лідерських якостей керівника в сучасних умовах воєнного життя;
- Залучити керівників до тренування навичок психологічної підтримки та моральної мотивації підлеглих при роботі у воєнних умовах;
- Потренуватися у формуванні та розвитку навичок ефективної комунікації з підлеглими співробітниками у воєнних умовах трудової діяльності.

Цільова аудиторія тренінгу: керівники усіх підрозділів різних типів соціальних служб, які зацікавлені у побудові ефективних трудових відносин зі співробітниками в умовах воєнного стану.

Загальна тривалість тренінгу: 2 години 20 хвилин.

Програма тренінгу

(із розподілом часу на кожен вид діяльності)

Вступна частина (5 хвилин) – Вступне слово ведучого тренінгу.

Добрий день!

Мене звати Пузирьова Ольга і я рада вітати вас усіх на нашому сьогоднішньому тренінгу, присвяченому опануванню навичок і умінь взаємодії із співробітниками соціальних служб в умовах роботи в наших сучасних воєнних реаліях. Основний профіль моєї професійної діяльності - відносини керівництва із підлеглими працівниками. Саме тому, ми зупинимося на таких питаннях, як: «стилі керівництва», «сутність соціально-психологічної взаємодії керівників із підлеглими», «актуалізація та активація лідерських якостей керівника у воєнних умовах трудової діяльності», «важливість психологічної підтримки та моральної мотивації підлеглих при роботі у воєнних умовах».

Бажаю усім творчої наснаги та запрошую до активної співпраці!

Вступна частина (15 хвилин) – Вправи для знайомства з учасниками тренінгу.

1 - Вправа «Знайомство» (5 хвилин): ми усі представляємось та висловлюємо свої очікування від тренінгу;

2 - Вправа «Керівницький самоаналіз» (10 хвилин): потрібно висловити бачення своїх професійних і особистісних якостей, як керівника соціальної служби, що працює в умовах воєнного стану, а також змін у ставленні до підлеглих працівників.

Основна частина (20 хвилин) – Лекційний матеріал.

1 тема: «Стилі керівництва: демократичний, ліберальний, авторитарний. Який стиль краще обрати при керівництві під час війни?» (10 хвилин);

2 тема: «Ефективна соціально-психологічна взаємодія керівника з підлеглими: сутність та специфіка в сучасних умовах життя» (10 хвилин).

Основна частина (5 хвилин) – Полілог-дискусія.

Тема для дискусії: Найефективніший стиль керівництва та якості керівника необхідні під час дії воєнного стану.

Основна частина (10 хвилин) – Перша перерва (кава-брейк).

Основна частина (20 хвилин) – Вправа «Клаптикова ковдра».

Сутність вправи: необхідно назвати основні труднощі (проблеми) своєї взаємодії з підлеглими в умовах роботи під час війни. Далі узгоджується топ-3

проблеми такої взаємодії. Після цього кожен створює власну «клаптикову ковдру» для цих трьох проблем, яка складається з таких «клаптиків», як:

- Причини труднощів (проблеми);
- Сутність та прояви проблеми;
- Потенційні шляхи вирішення проблеми.

Після цього відбувається колегіальне обговорення декількох проблемних «ковдр».

Вправа орієнтована на розвиток уміння діагностувати та знаходити варіанти вирішення проблемних питань, які виникають в умовах трудової взаємодії під час війни.

Основна частина (20 хвилин) – Лекційний матеріал.

1 тема: «Портрет керівника-лідера та що формує такий статус в уявленні підлеглих працівників?» (10 хвилин);

2 тема: «Важливість розвитку та збільшення психологічної підтримки та моральної мотивації підлеглих при трудовій діяльності у воєнних умовах життя» (10 хвилин).

Основна частина (10 хвилин) – Метод «Мозкова атака».

1 блок: Запропонувати якомога більше якостей/навичок, які необхідні розвивати керівнику, щоб в очах своїх підлеглих поставати не лише формальним, але й неформальним лідером.

2 блок: Запропонувати якомога більше можливих способів і методів моральної мотивації та психологічної підтримки підлеглих працівників в умовах трудової діяльності під час воєнного стану.

Основна частина (15 хвилин) – Робота з кейсом.

Одного дня співробітник прийшов на роботу у пригніченому стані через вплив обставин, обумовлених воєнними умовами життя:

- 1) *Пошкоджене житло внаслідок ракетних обстрілів;*
- 2) *Фізичне й емоційне виснаження через трудову діяльність під час постійних сигналів повітряних тривог та необхідність виконувати великі обсяги планів роботи.*

Яких заходів у кожній з ситуацій повинен вжити керівник? Яким чином можна підтримати співробітника у кожному з цих випадків? Які способи соціально-психологічної підтримки може запропонувати керівник підлеглому?

Основна частина (10 хвилин) – Друга перерва (кава-брейк).

Заклучна частина (10 хвилин) – Оцінка тренінгу.

1. На рівні «Реакція учасників»: завдяки «Шкалі посмішок» оцінити корисність тренінгу;
2. На рівні «Навчання учасників»: заповнення листка перевірки опанованих під час тренінгу навичок і умінь;
3. На рівні «Поведінка учасників»: втілення теоретичних засад та, здобутих під час практичних вправ, навичок і умінь при взаємодії з підлеглими.

ДЯКУЮ ЗА СПІВПРАЦЮ!

ПИТАННЯ? ПОБАЖАННЯ? ПРОПОЗИЦІЇ?

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена дослідженню менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану та розробці практичних рекомендацій щодо його оптимізації.

Об'єкт магістерської роботи – менеджмент соціальної служби.

Предметом магістерської роботи є менеджмент соціальної служби в умовах воєнного стану.

Методи дослідження – на теоретичному рівні (аналіз, синтез, узагальнення), на емпіричному рівні (якісні методи дослідження – напівстандартизоване експертне інтерв'ю, кількісні методи дослідження – анкетне опитування).

Емпірична база магістерської роботи представлена у вигляді розвідувального соціологічного дослідження реального (сформованого на теперішній час) стану менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану.

У роботі проаналізовано основні соціологічні та управлінські теоретичні концепції для дослідження й обґрунтування специфіки управління соціальною службою. Окреслено методологічні положення дослідження менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану та аргументовано методи ситуаційного управління.

У роботі презентовані основні результати соціологічного дослідження особливостей менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану. Авторкою робиться висновок про доцільність ситуаційного управління в сучасних умовах функціонування соціальних служб, підвищення значення лідерських якостей керівника та важливість використання нових можливостей, які з'являються перед соціальними службами. Авторкою запропоновано практичні рекомендації, спрямовані на оптимізацію управлінської діяльності в соціальних службах, які функціонують в умовах воєнного стану.

Загальний обсяг роботи складає 82 сторінки, 2 таблиці та 9 рисунків.

Ключові слова: соціальна служба, менеджмент соціальної служби, воєнний стан, ситуаційний підхід до управління соціальною службою.

ANNOTATION

The work is devoted to the study of management of the social service under martial law conditions and the development of practical recommendations for its optimization.

The object of the master's thesis is the management of the social service.

The subject of the master's thesis is the management of the social service under martial law conditions.

Research methods – at the theoretical level (analysis, synthesis, generalization), at the empirical level (qualitative research methods – semi-standardized expert interview, quantitative research methods – questionnaire survey).

The empirical basis of the master's work is presented in the form of an exploratory sociological study of the real (current) state of management of the social service under martial law.

The work analyzes the main sociological and management theoretical concepts for research and justification of the specifics of management of the social service. The methodological provisions of the study of management of the social service in the conditions of martial law are outlined and the methods of situational management are argued.

The work presents the main results of a sociological study of the features of social service management under martial law conditions. The author make a conclusion about the expediency of situational management in the modern conditions of the functioning of social services, increasing the importance of the leader's leadership qualities and the importance of using new opportunities that appear before social services. The author offers practical recommendations aimed at optimizing management activities in social services operating under martial law.

The total amount of work is 82 pages, 2 tables and 9 pictures.

Keywords: social service, management of the social service, martial law, situational approach to management of the social service.