

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

СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра соціології управління та соціальної роботи

**Пояснювальна записка**

до бакалаврської роботи

на тему:

**«ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ»**

Виконала: студентка 4 курсу групи ЗСР-43  
першого (бакалаврського) рівня освіти  
спеціальності 231 Соціальна робота  
Лопушанська Галина Миколаївна

Керівник: кандидатка соціологічних наук,  
доцентка кафедри соціології управління  
та соціальної роботи соціологічного  
факультету  
Бутиліна Олена Вікторівна

Рецензент: кандидатка соціологічних наук,  
доцентка, доцентка з во кафедри соціології  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна  
Кутирьова Віра Ігорівна

Харків – 2025

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                                                                                           | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ .....                                                                                             | 5  |
| 1.1. Поняття та значення інклюзивного підходу в управлінні персоналом .....                                                                                                                                          | 5  |
| 1.2. Основні теорії та концепції інклюзивного управління .....                                                                                                                                                       | 9  |
| 1.3. Особливості застосування інклюзії в управлінні соціальними працівниками .....                                                                                                                                   | 16 |
| Висновки до 1 розділу.....                                                                                                                                                                                           | 21 |
| РОЗДІЛ 2. ОСНОВИ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ .....                                                                                                                                | 22 |
| 2.1. Особливості професійної діяльності соціального працівника, як підґрунтя інклюзивного підходу до управління кадрами соціальних служб .....                                                                       | 22 |
| 2.2. Методи застосування інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб .....                                                                                                                        | 29 |
| Висновки до 2 розділу.....                                                                                                                                                                                           | 39 |
| РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЦЕНТРУ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ХОЛОДНОГІРСЬКОГО РАЙОНУ М. ХАРКОВА)..... | 40 |
| 3.1 Програма емпіричного дослідження .....                                                                                                                                                                           | 40 |
| 3.2 Аналіз результатів емпіричного дослідження та рекомендації .....                                                                                                                                                 | 48 |
| Висновки до 3 розділу.....                                                                                                                                                                                           | 63 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                                                                                                       | 64 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                                                                                                     | 66 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                                                                                                        |    |

## ВСТУП

Актуальність теми. Інклюзивний підхід до управління є інноваційним, який дозволяє створити умови для професійного розвитку працівників, підвищення їхньої мотивації та забезпечення соціальної справедливості в трудовому середовищі. В умовах діяльності соціальних служб цей підхід набуває особливого значення через специфіку роботи з різними соціальними групами. У межах роботи інклюзивний підхід розглядається не лише як урахування емоційного стану та індивідуальних особливостей персоналу, а й як готовність організації створювати умови для працевлаштування осіб з інвалідністю та інших вразливих груп відповідно до принципів рівності та недискримінації.

Ступінь розробленості теми інклюзивного підходу до управління персоналом висвітлена в працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед зарубіжних дослідників основну увагу привертають роботи М. Ейнскоу [45], яка розглядає лідерство як інклюзивну практику, акцентуючи на важливості залучення різних груп у процес прийняття рішень. Н. Дженкенс [52] зосереджує увагу на перспективних напрямках інклюзивної освіти, що дозволяє формувати управлінські підходи на основі її рекомендацій.

Серед українських дослідників варто виділити Т.О. Шматковську та О.В. Стащук [43], які досліджують управління розвитком персоналу на основі інклюзивного зростання. О.В. Замула, О.О. Замула, І.В. Угрімова акцентують увагу на питаннях інклюзивного працевлаштування [13]. У праці О.В. Пересади, В.В. Батога, Д.А. Петренка [23] досліджуються шляхи формування інклюзивної моделі розвитку підприємств. Такі наукові дослідження демонструють різнобічний підхід до аналізу інклюзивності, однак залишають відкритими питання її практичного впровадження у сфері соціальних служб, що підкреслює актуальність даної роботи. У науковій літературі висвітлюються основні концепції інклюзії, моделі її реалізації та приклади практичного застосування в організаціях. Проте питання адаптації інклюзивного управління до особливостей соціальних служб залишається недостатньо дослідженим.

Мета дослідження – визначення особливостей, переваг і обмежень

впровадження інклюзивного підходу та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо застосування цього підходу в управлінні персоналом соціальних служб.

Завдання дослідження:

- охарактеризувати поняття та значення інклюзивного підходу в управлінні персоналом;
- систематизувати основні теорії та концепції інклюзивного управління;
- проаналізувати особливості застосування інклюзії в управлінні соціальними працівниками;
- визначити особливості професійної діяльності соціального працівника як основи для впровадження інклюзивного підходу;
- дослідити практики та методи інклюзивного управління персоналом у соціальних службах;
- розробити програму емпіричного дослідження застосування інклюзивного підходу в управлінні соціальними працівниками;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення інклюзивного управління персоналом соціальних служб.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом соціальних служб.

Предмет дослідження – інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб.

Методи дослідження. У роботі використовуватимуться загальнонаукові (синтез, аналіз, порівняння, узагальнення) та емпіричні (аналіз документів, анкетування) методи.

Емпірична база дослідження містить аналіз нормативно-правових документів діяльності Холодногірського територіального центру надання соціальних послуг у м. Харків, а також дані опитування працівників й інтерв'ю з директором цієї організації.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи 72 сторінок, включаючи 13 таблиць і 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 58 позицій.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ**

### **1.1. Поняття та значення інклюзивного підходу в управлінні персоналом**

Інклюзивний підхід до управління персоналом займає важливе місце у сучасному менеджменті. Він спрямований на створення умов, за яких кожен працівник має рівні можливості для реалізації свого потенціалу незалежно від вікових, гендерних, національних, фізичних чи інших особливостей. Інклюзивність сприяє покращенню психологічного клімату в колективі, підвищенню ефективності роботи, а також позитивно впливає на імідж організації. Одним із ключових елементів інклюзивного підходу є ідея суспільства, яке включає всіх його членів, незалежно від їхнього віросповідання, раси, культури, фізичних можливостей чи соціальних потреб, що підкреслює важливість забезпечення рівного доступу до ресурсів, можливостей і участі у всіх сферах суспільного життя.

Інклюзія визначається як процес, спрямований на збільшення рівня залучення всіх громадян до соціальних, економічних і культурних процесів. З точки зору управління персоналом, це означає створення середовища, яке сприяє участі всіх працівників у досягненні цілей організації, враховуючи їх індивідуальні потреби та можливості [10]. Безбар'єрність є ще однією ключовою концепцією інклюзії, що акцентує увагу на усуненні «ментальних і психологічних бар'єрів», що особливо важливо для формування корпоративної культури, яка підтримує рівність і толерантність у робочих відносинах [13].

Європейський Союз визначає соціальну інклюзію як процес, який забезпечує громадянам із ризиком бідності чи соціального відторгнення необхідні ресурси для активної участі в соціальному, економічному та

культурному житті. В управлінні персоналом цей підхід знаходить відображення у розробці програм, що забезпечують справедливість, рівні можливості для всіх працівників і їхню активну участь у прийнятті рішень [22].

Соціальна інклюзія спрямована не лише на вирішення конкретних бар'єрів, але й передбачає фундаментальні зміни в політичній, економічній і соціальній сферах. У контексті управління персоналом це означає створення систем, які не лише адаптуються до потреб працівників, але й активно сприяють їхній самореалізації, професійному зростанню та залученню до корпоративних процесів [43].

Інклюзивний підхід в управлінні персоналом визначається як система дій і принципів, спрямованих на створення умов для залучення всіх співробітників, незалежно від їхніх фізичних, соціальних, культурних чи інших відмінностей, до ефективної участі в діяльності організації. Сутність інклюзивного підходу полягає у формуванні середовища, яке забезпечує рівні можливості для професійного розвитку кожного працівника, сприяє розвитку корпоративної культури поваги та співпраці, а також враховує потреби та можливості всіх членів колективу.

Ідею інтеграції інклюзії та справедливості у сфері освіти аналізує М. Айнскоу (Ainscow) [45], тоді як С. Фрост і Р.-К. Алідіна (Frost, Alidina) [51] представляють практичні моделі побудови інклюзивних організацій. Значну увагу надається також фінансовим вигодам інвестування у різноманіття, що підкреслюють М. Донован і М. Каплан (Donovan, Kaplan) [48]. Лідерство в інклюзивних командах детально розглядається у працях Б.М. Фердман, Дж. Прайм та Р.Е. Ріджіо (Ferdman, Prime, Riggio) [50], а А. Міранда-Вольф (Miranda-Wolff) [55] пропонує кроки для створення середовищ, де кожен відчуває свою приналежність. Українська наукова думка також значно розвинула питання інклюзивного підходу в управлінні персоналом. Наприклад, О.В. Замула та І.В. Угрімова [13] акцентують увагу на необхідності адаптації моделей інклюзивного управління до специфіки українських соціальних служб, підкреслюючи важливість нормативно-правового забезпечення. Їхні роботи

дозволяють враховувати соціокультурний контекст, що є особливо актуальним для нашої країни [13]. Т.О. Шматковська та О.В. Стащук досліджують інклюзивний підхід через призму розвитку персоналу, фокусуючись на впровадженні навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників. Їхні ідеї сприяють практичному впровадженню принципів інклюзії в діяльність соціальних служб [43]. Значну увагу у дослідженнях вітчизняних науковців приділено практичним аспектам інклюзивного управління, зокрема в роботах О.В. Пересади та ін. [23], які досліджують вплив інклюзії на конкурентоспроможність організацій. Авторські підходи вказують на важливість формування інклюзивної корпоративної культури, яка стимулює залучення та ефективність працівників. Розуміння концептуальних засад інклюзії вимагає аналізу наукових підходів різних авторів – див. табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення інклюзивного підходу різними авторами

| Автор                      | Визначення                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Айнскоу                 | Інклюзія та рівність в освіті розглядаються як глобальні виклики, що вимагають системних змін для забезпечення рівних можливостей для всіх учасників процесу.                       |
| Ш. Девіс                   | Інклюзивний підхід – це стратегія управління, яка враховує різноманітність працівників та сприяє створенню умов для їх повної інтеграції у робочий процес.                          |
| А.Ю. Жуковська, О.П. Дяків | Інклюзивний менеджмент – це управлінський підхід, що інтегрує принципи рівності та доступності, забезпечуючи залучення до роботи всіх працівників незалежно від їхніх особливостей. |
| Л.Є. Довгань               | Інклюзивність у сфері управління персоналом розглядається як технологія, що сприяє ефективному використанню людських ресурсів на основі принципів рівності та справедливості.       |
| О.В. Замула                | Інклюзивний підхід в управлінні – це орієнтація на забезпечення сталого розвитку шляхом створення безбар'єрного середовища для всіх працівників.                                    |
| К.М. Фозі, Б. Шор          | Інклюзивний підхід полягає у розробці стратегій управління, які забезпечують культурні зміни в організації для адаптації співробітників із різними можливостями.                    |
| А. Міранда-Вольф           | Формування культури належності – основна мета інклюзивного управління, яке акцентує увагу на довготривалому залученні працівників до корпоративного життя.                          |

Джерело: складено автором на основі [4;11;13;45;46;49;55]

Проведений аналіз дозволяє виокремити спільні риси у визначеннях інклюзивного підходу. Більшість авторів акцентують увагу на забезпеченні рівності, доступності та залученості всіх працівників. Основні аспекти, що повторюються у визначеннях, включають: орієнтацію на рівні можливості для всіх учасників трудового процесу; використання принципів рівності, справедливості та адаптації до різноманітності; роль інклюзивного підходу у створенні сприятливого корпоративного середовища.

Проте деякі автори, зокрема М. Айнскоу (Ainscow) [45] та С. Фоузі (Fawzy) [49], підкреслюють необхідність системних змін та культурних трансформацій в організації для реалізації інклюзії, що свідчить про багатоаспектність поняття інклюзивного підходу в управлінні персоналом, що охоплює як практичні, так і стратегічні аспекти.

На основі проведеного аналізу визначень інклюзивного підходу можна сформулювати узагальнене визначення, яке відображає ключові аспекти, спільні для більшості науковців. Інклюзивний підхід до управління персоналом – це цілісна стратегія, спрямована на забезпечення рівних можливостей, доступності та залученості всіх працівників до процесів організації. Він базується на принципах рівності, справедливості та адаптації до різноманітності, що створює сприятливе корпоративне середовище, в якому кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал та зробити внесок у досягнення спільних цілей організації.

Отже, інклюзивний підхід є ключовим інструментом у забезпеченні сталого розвитку організацій, зокрема у сфері соціальних послуг, де він має особливе значення.

Такий підхід є важливим етапом еволюції управлінських концепцій, які спрямовані на забезпечення рівних можливостей для кожного співробітника, незалежно від їхніх соціальних чи фізичних відмінностей. Він об'єднує класичні ідеї справедливості, мотивації та різноманіття, інтегруючи їх у сучасний контекст потреб організацій.

## 1.2. Основні теорії та концепції інклюзивного управління

Основу теоретичного підґрунтя інклюзивного підходу заклали класичні теорії управління, що акцентуються на важливості людського фактору в організаціях. Наприклад, у працях Е. Мейо («Хоторнський експеримент») досліджується вплив соціальних умов на продуктивність працівників, що стало передумовою для розвитку ідей інклюзивного менеджменту [56].

Теорія Дугласа Мак Грегора з його концепцією «Х-У» підкреслює важливість довіри до працівників і створення умов для їхньої самореалізації, що гармонійно поєднується з принципами інклюзії.

Сучасні теорії інклюзивного управління базуються на концепціях різноманіття (diversity) та справедливості (equity). Наприклад, модель С. Фрост і Р.-К. Алідіна (Frost, Alidina) описує основні принципи побудови інклюзивної організації, що включає прийняття різноманітності, активне залучення співробітників до прийняття рішень та формування культури відкритості [51].

Ще одним важливим напрямком є концепція «лідерства інклюзії», яка представлена у роботах J. Ryan. Вона описує лідерство як ключовий елемент формування інклюзивного середовища, яке забезпечує справедливий доступ до ресурсів та можливостей для всіх співробітників [52].

Інтеграція описаних теорій дозволяє визначити інклюзивний підхід не лише як метод управління, але й як складову стратегії сталого розвитку організації, що сприяє підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності.

Представлений у таблиці 1.2 аналіз теорій управління персоналом демонструє, як еволюція наукової думки від класичних концепцій до сучасних підходів відобразила важливість інтеграції інклюзивності та різноманіття. Описані теорії закладають основу для впровадження інноваційних управлінських рішень, які враховують потреби кожного працівника та сприяють формуванню ефективного й гармонійного колективу.

Таблиця 1.2 – Основні теорії управління персоналом: ретроспективний аналіз та сучасний контекст

| Теорія                                   | Автор/Автори            | Основна ідея                                                          |
|------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Хоторнський експеримент                  | Е. Мейо                 | Соціальні умови та увага до працівників підвищують їх продуктивність. |
| Теорія Х-У                               | Дуглас Мак Грегор       | Працівники потребують довіри та умов для самореалізації.              |
| Теорія потреб Маслоу                     | Абрахам Маслоу          | Ієрархія потреб як мотиваційний фактор.                               |
| Теорія справедливості Адамса             | Джон Адамс              | Справедливість винагороди впливає на мотивацію.                       |
| Теорія мотиваційної гігієни Герцберга    | Фредерік Герцберг       | Задоволення базових потреб створює умови для ефективної роботи.       |
| Модель інклюзивного лідерства            | J. Ryan                 | Лідерство забезпечує залучення та рівність можливостей.               |
| Модель різноманітності та справедливості | S. Frost, R.-K. Alidina | Прийняття різноманітності, залучення до прийняття рішень.             |
| Концепція культури приналежності         | A. Miranda-Wolff        | Формування культури, де кожен відчувається приналежним.               |

Джерело: [10;45-47;51;55]

На основі проаналізованих теорій можна зробити висновок, що інклюзивність слугує інструментом підвищення ефективності персоналу, покращення корпоративної культури та досягнення стратегічних цілей підприємств. Подальші дослідження концепцій інклюзії в управлінні дозволяють детальніше розкрити механізми її впровадження та адаптації до конкретних організацій.

Основні концепції інклюзії – це різноманіття, справедливість, безбар'єрність та соціальне залучення, які формують базу для ефективного інклюзивного управління персоналом. Їхнє впровадження сприяє не лише досягненню цілей організації, але й підвищенню добробуту та задоволеності працівників.

Інклюзивний підхід у сучасному управлінні персоналом базується на низці ключових концепцій, які формують його теоретичну основу. Однією з таких концепцій є теорія різноманіття (diversity), яка підкреслює значення врахування індивідуальних особливостей кожного співробітника та їхньої інтеграції в робоче середовище [56]. З іншого боку, концепція справедливості (equity)

акцентується на створенні рівних можливостей для всіх працівників, що забезпечує їхню активну участь у процесах прийняття рішень [46]. Крім того, концепція приналежності (belonging) розвиває ідею формування робочого середовища, у якому кожен працівник відчуває себе важливою частиною команди [52].

Описані концепції не лише визначають напрямки інклюзивного управління, але й закладають основу для формування культури, орієнтованої на розвиток людського потенціалу.

У зарубіжному менеджменті, особливо в країнах із розвиненою економікою, концепції інклюзії відіграють важливу роль у формуванні ефективних систем управління персоналом.

Однією з ключових є концепція Diversity & Inclusion (D&I), яка підкреслює важливість прийняття різноманітності серед працівників та створення умов для їхнього рівного доступу до можливостей. У межах цієї концепції в США, Канаді та країнах Західної Європи впроваджуються програми, що акцентуються на правах представників меншин, осіб з обмеженими можливостями та інших вразливих груп [56].

Європейський Союз підтримує ідею Social Inclusion (Соціальної інклюзії), спрямованої на подолання соціальної нерівності та забезпечення рівного доступу до економічного, соціального та культурного життя. Така концепція охоплює широкий спектр політик та ініціатив, зокрема на ринку праці, через підтримку працівників із вразливих груп, наприклад, біженців, осіб із фізичними обмеженнями та молоді, що не має достатнього доступу до освіти [9].

Іншою важливою концепцією є Equity Leadership, яка фокусується на справедливості та лідерстві. Вона передбачає створення таких умов праці, де кожен співробітник має однакові можливості для розвитку, враховуючи його індивідуальні потреби. Наприклад, компанії в Нідерландах активно впроваджують цю концепцію через персоналізовані програми адаптації [45].

В Україні концепції інклюзії в управлінні персоналом лише починають активно впроваджуватися. Серед основних ідей можна виділити адаптацію елементів зарубіжних моделей до національних реалій.

Наприклад, концепція Соціальної інклюзії впроваджується через державні програми працевлаштування осіб із фізичними обмеженнями та підтримку молоді на ринку праці. Українські науковці також приділяють увагу Концепції інклюзивного працевлаштування, яка поєднує соціальні й економічні аспекти інтеграції працівників із вразливих груп у робоче середовище [6;11;22;23].

В Україні інклюзивний менеджмент активно розвивається завдяки ініціативам державних діячів, адаптації європейських практик та впровадженню інклюзивних підходів у діяльність провідних компаній.

З ініціативи першої леді України Олени Зеленської було розроблено та затверджено Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року. У липні 2021 року Кабінет Міністрів України схвалив План заходів на 2021-2022 роки для реалізації цієї стратегії, який включає понад 250 ініціатив, спрямованих на впровадження європейських стандартів безбар'єрності в різних сферах суспільного життя [21]. Одним із ключових напрямів є удосконалення роботи інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ), які впроваджують європейські стандарти безбар'єрності. У липні 2021 року уряд ухвалив рішення щодо покращення діяльності ІРЦ, що сприяє створенню безперешкодного середовища для всіх громадян [24].

Такі ініціативи, як програми підвищення кваліфікації працівників соціальних служб, є основою для адаптації кращих європейських практик до українських умов. Особливої уваги заслуговує досвід соціальних служб, які вже почали впроваджувати принципи рівності й толерантності, орієнтуючись на європейські стандарти.

Для більш детального аналізу основних концепцій інклюзії в управлінні персоналом, які застосовуються у зарубіжному та українському контекстах, було створено узагальнюючу таблицю 1.3, у якій представлено ключові ідеї, регіони впровадження та особливості кожного підходу.

Таблиця 1.3 – Основні концепції інклюзії в управлінні персоналом

| Концепція                                              | Країна/Регіон               | Основна ідея                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diversity & Inclusion<br>(Різноманітність та Інклюзія) | США, Канада, Західна Європа | Прийняття різноманітності серед працівників, забезпечення рівного доступу до можливостей.                        |
| Social Inclusion<br>(Соціальна Інклюзія)               | Європейський Союз           | Подолання соціальної нерівності, забезпечення рівного доступу до економічного, соціального та культурного життя. |
| Equity Leadership<br>(Лідерство справедливості)        | Нідерланди, Західна Європа  | Фокус на справедливості та створенні рівних можливостей для кожного працівника через персоналізований підхід.    |
| Інклюзивне працевлаштування<br>(відомі компанії)       | Україна                     | Інтеграція працівників із вразливих груп у робоче середовище, забезпечення соціальної рівності.                  |
| Адаптація зарубіжних моделей до національних умов      | Україна                     | Адаптація кращих європейських практик до українських реалій у сфері працевлаштування та розвитку персоналу.      |

Джерело: узагальнено автором на основі [22;23;46;53]

Проаналізовані концепції інклюзії демонструють широкий спектр підходів до забезпечення рівності, різноманіття та справедливості у сфері управління персоналом. Зарубіжні моделі, такі як Diversity & Inclusion та Equity Leadership, акцентуються на культурі відкритості та створенні умов для розвитку потенціалу кожного співробітника. Водночас європейська концепція соціальної інклюзії робить акцент на соціальній рівності та залученні всіх груп до суспільного життя.

Український досвід поки перебуває на етапі адаптації зарубіжних підходів до національних умов. Наприклад, інклюзивне працевлаштування поступово інтегрується в політику соціальних служб і корпоративний сектор. Водночас розвиток концепцій вимагає подальшого вдосконалення нормативно-правової бази та впровадження навчальних програм для лідерів організацій [13].

Також Україна активно інтегрує європейські стандарти інклюзії. Зокрема, платформа «Дія. Цифрова освіта» розвивається в напрямку безбар'єрності за підтримки Google.org, яка виділила \$2 млн на покращення інклюзивності платформи, що сприяє підвищенню цифрової грамотності серед різних верств населення та забезпечує рівний доступ до освітніх ресурсів [54].

Крім того, багато українських компаній впроваджують інклюзивні практики. Наприклад, «Київстар», Uklon, «Нова пошта», «Хенкель Україна» та мережа АЗК ОККО активно працюють над створенням безбар'єрного середовища для своїх співробітників та клієнтів. Ці компанії впроваджують політики рівних можливостей, адаптують робочі місця для осіб з інвалідністю та проводять тренінги з підвищення обізнаності про інклюзію серед персоналу[14].

Аналіз джерел показує, що концепції інклюзивного менеджменту в Україні орієнтуються на інтеграцію принципів справедливості, різноманіття та приналежності (DEIB).

Основними інструментами стали: впровадження національних стратегій безбар'єрності, адаптація європейських практик, а також розробка специфічних рекомендацій для бізнесу та організацій, включаючи кроки інтеграції цих принципів на практиці. Далі сформовано таблицю 1.4 з ключовими концепціями та їх реалізацією в Україні.

Таблиця 1.4 – Основні концепції інклюзивного менеджменту в Україні

| Ініціатива/ Концепція                                                                   | Опис                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принципи DEIB (Різноманіття, Справедливість, Інклюзія, Приналежність), (2020+)          | Створення робочих місць, де враховуються потреби різних груп працівників, забезпечення рівності, розвитку талантів.                                                   |
| Національна стратегія безбар'єрності до 2030 року, (2021)                               | Ініціатива, спрямована на створення безбар'єрного середовища за підтримки державних органів.                                                                          |
| Інклюзивне працевлаштування, (2023)                                                     | Програми інтеграції працівників з обмеженими можливостями до ринку праці.                                                                                             |
| Рекомендації для бізнесу щодо впровадження DEIB (2022)                                  | Розробка поетапних кроків для організацій із метою впровадження політик інклюзії.                                                                                     |
| Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року (2021) | Розроблена за ініціативи першої леді Олени Зеленської, стратегія спрямована на впровадження європейських стандартів безбар'єрності в різних сферах суспільного життя. |
| Покращення діяльності інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ) (2021)                         | Удосконалення роботи ІРЦ для впровадження європейських стандартів безбар'єрності, заміна застарілої системи психолого-медико-педагогічних консультацій.               |

Джерело: узагальнено автором на основі [24;39;56-58]

Проаналізовані концепції та ініціативи демонструють, що інклюзивний менеджмент в Україні розвивається у кількох напрямках. Державні програми,

зокрема Національна стратегія безбар'єрності, спрямовані на створення умов для рівноправного доступу до ресурсів та участі в соціально-економічному житті.

Принципи DEIB починають інтегруватися у діяльність українських компаній, адаптуючи глобальні практики до місцевих реалій, що сприяє не лише соціальній рівності, але й підвищенню ефективності праці та покращенню корпоративної культури. Разом з тим, бізнес активно долучається до формування безбар'єрного середовища, реалізуючи інклюзивні програми.

Сучасний інклюзивний менеджмент в Україні стає ключовим інструментом повоєнного відновлення та інтеграції працівників з інвалідністю в суспільно-економічні процеси. За офіційними даними, у 2023 році приріст людей з інвалідністю склав понад 300 тисяч, і ця кількість зростає. Відтак, впровадження принципів інклюзії у робоче середовище є важливою умовою створення безбар'єрного простору для адаптації, реабілітації та самореалізації таких працівників [14].

Провідні організації використовують сучасні цифрові технології для покращення доступності та створення комфортного середовища. Їхня місія полягає у сприянні соціальній взаємодії та інтеграції працівників в усі сфери діяльності через інформаційну підтримку та створення спільнот.

Соціальний бізнес та ініціативи підприємців стають рушійною силою інклюзивного менеджменту. Багато українських компаній почали адаптувати робочі місця для людей з інвалідністю, створювати безбар'єрні простори та впроваджувати програми компенсації витрат на їх облаштування. При цьому концепції інклюзії в управлінні персоналом в Україні базуються на адаптації міжнародних стандартів до місцевих умов

Отже в Україні спостерігається активний розвиток інклюзивного менеджменту завдяки державним ініціативам, адаптації європейських стандартів та зусиллям провідних компаній, що сприяє створенню безбар'єрного середовища та забезпеченню рівних можливостей для всіх громадян.

Постійна систематизація та аналіз описаних концепцій створює базу для подальших досліджень і практичного впровадження інклюзії в управлінні

персоналом в Україні, що не лише сприятиме підвищенню ефективності роботи організацій, але й стане важливим кроком до соціальної рівності

### **1.3. Особливості застосування інклюзії в управлінні соціальними працівниками**

Інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб є важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності цих організацій в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Він ґрунтується на концепції рівності, доступності та залученості всіх працівників, незалежно від їхнього соціального статусу, фізичних можливостей, гендерної приналежності чи інших індивідуальних характеристик. Основною метою цього підходу є створення умов для всебічного розвитку потенціалу кожного співробітника та зміцнення колективу через інтеграцію різноманіття у процеси управління [11].

Одним із ключових принципів інклюзивного підходу є дотримання рівності у доступі до професійного розвитку та кар'єрного зростання. У соціальних службах цей принцип реалізується через впровадження політик, спрямованих на усунення бар'єрів для працівників із вразливих груп населення, включаючи людей з інвалідністю, жінок, які повернулися з декретної відпустки, ветеранів тощо. Важливим аспектом є також забезпечення справедливих умов праці, які враховують потреби кожного працівника, таких як: гнучкий робочий графік, можливість дистанційної роботи чи доступ до реабілітаційних програм.

Інший принцип інклюзивного управління полягає в адаптації організаційної культури до потреб різних категорій персоналу, що включає: створення атмосфери підтримки, відкритого діалогу та взаємної довіри, яка сприяє зниженню конфліктів у колективі та підвищенню рівня задоволеності працівників своєю роботою [40].

Соціальні служби, які реалізують інклюзивний підхід, активно працюють над впровадженням програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що

акцентують увагу на міжкультурній комунікації, управлінні різноманіттям та розвитку лідерських навичок.

Напрями реалізації інклюзивного підходу у соціальних службах охоплюють декілька важливих аспектів. Зокрема, це формування кадрової політики, яка враховує потреби різноманітного персоналу, впровадження програм наставництва для молодих фахівців та сприяння їхній інтеграції у колектив. Значна увага приділяється залученню громадськості до процесів прийняття рішень, що сприяє підвищенню прозорості управління. Також важливим напрямом є впровадження цифрових технологій, які забезпечують доступ до ресурсів і послуг для всіх категорій працівників, а також підвищують ефективність комунікації між ними [43].

Отже, інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб є багатоаспектною стратегією, яка поєднує дотримання базових принципів рівності, адаптації та підтримки із реалізацією практичних заходів, спрямованих на вдосконалення умов праці та підвищення ефективності діяльності організації. Він сприяє не лише соціальній інтеграції працівників, але й зміцненню організаційної спроможності соціальних служб у вирішенні актуальних завдань.

Інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб є стратегічним напрямом, який відображає сучасні тенденції розвитку суспільства. Інклюзивність в управлінні персоналом соціальних служб виступає важливим елементом сталого розвитку, формуючи засади соціальної справедливості та рівних можливостей для всіх громадян, що потребує подальшого вдосконалення управлінських процесів і адаптації кращих міжнародних практик для ефективного вирішення актуальних викликів [22].

Впровадження інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб ґрунтується на сучасних теоретичних засадах та практичних підходах. Основні напрями та принципи спрямовані на створення рівних умов для розвитку, сприяння розкриттю потенціалу різних категорій працівників та забезпечення комфортних умов праці на всіх етапах управління. Шляхом прозорих політик прийому на роботу, навчання та оцінювання персоналу

забезпечується рівності та доступності, тобто усі співробітники мають рівні можливості до розвитку та професійного зростання, незалежно від соціальних, культурних, біологічних чи інших відмінностей.

Принцип прозорості управління дозволяє уникати дискримінаційних практик та підвищує рівень довіри в колективі; створюються чіткі правила прийняття рішень, розробляються механізми звітності та зворотного зв'язку зі співробітниками.

Фізичну адаптацію робочого простору, психологічну підтримку колективу забезпечує принцип адаптації умов праці, який полягає у створенні пристосованих робочих місць для осіб з інвалідністю або обмеженими фізичними можливостями.

Різноманітні потреби співробітників враховує принцип наступності та системності: поступове впровадження інклюзивних принципів в управління, розвиток системних методів підготовки персоналу [9].

Підвищенню рівня залученості та продуктивності персоналу сприяє принцип поваги до різноманітності, а саме, визнання та повага до різноманітності в контексті культури, релігії, гендерної ідентичності, соціального статусу та фізичних особливостей співробітників.

Соціальні служби повинні враховувати індивідуальні особливості та потреби співробітників, розробляти персоналізовані програми розвитку та адаптації, що забезпечує принцип індивідуального підходу.

Напрями інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб включають наступні:

1. Інтеграцію інклюзивних стандартів у кадрові процеси, які стосуються процесів підбору персоналу, навчання, оцінювання та заохочення. Соціальні служби повинні враховувати інклюзивність на всіх етапах кадрової політики. Прозорі критерії прийому на роботу забезпечують рівні можливості для всіх кандидатів, зокрема осіб з обмеженими можливостями або тих, хто належить до вразливих груп. Такі програми включають підготовку кадрів, створення безбар'єрного середовища та розробку політик недискримінації.

2. Організацію інклюзивного навчання та розвитку, наприклад, проведення тренінгів, семінарів та навчальних курсів з тематики інклюзії. Важливо, щоб співробітники мали навички роботи в інклюзивному середовищі та могли підтримувати колег у разі необхідності. Це також включає залучення експертів та фахівців для підготовки кадрів [23].

3. Створення інфраструктури безбар'єрного середовища – розробка фізичних умов, які сприяють ефективній роботі всіх категорій працівників, що передбачає адаптацію робочих місць, наявність спеціального обладнання, а також забезпечення зручного доступу до приміщень.

4. Менторство та підтримку працівників соціальних служб шляхом впровадження програми менторства та наставництва для нових працівників, особливо для осіб з інвалідністю чи представників соціально вразливих груп, що допомагає швидко адаптуватися до робочого середовища та підвищити їх ефективність [22].

5. Забезпечення психологічного комфорту шляхом упровадження програм психологічної підтримки, що включають консультації, тренінги зі стресостійкості та управління конфліктами. Психологічний комфорт працівників є основою для підвищення продуктивності та мотивації в інклюзивному середовищі [13].

6. Розвиток інклюзивної корпоративної культури за рахунок формування цінностей інклюзивності через корпоративну культуру організації; регулярне проведення внутрішніх заходів, що підкреслюють важливість різноманітності, толерантності та взаємної підтримки серед співробітників.

7. Партнерство з іншими організаціями на рівні співпраці з громадськими організаціями, навчальними закладами та державними установами для розробки та реалізації спільних інклюзивних проєктів. Наприклад, співпраця з бізнесом дозволяє створювати нові робочі місця та впроваджувати інноваційні підходи в управлінні персоналом, що забезпечує не лише економічну вигоду для організації, але й сприяє соціальній інтеграції [10].

8. Впровадження інструментів оцінки та моніторингу внаслідок розробки

систем оцінки ефективності програм інклюзивного підходу, що може включати: регулярні опитування співробітників, аналіз рівня залученості та задоволеності персоналу, а також контроль за дотриманням принципів інклюзивності. Запровадження механізмів для оцінки результатів інклюзивних програм дозволяє отримати зворотній зв'язок від працівників та внесення коректив у стратегію управління персоналом [23].

9. Керівництво соціальних служб відіграє ключову роль у створенні інклюзивного середовища. Основні обов'язки керівників включають:

- ініціацію інклюзивних політик та програм;
- забезпечення необхідних ресурсів для адаптації робочих місць;
- підтримку співробітників на всіх етапах професійного розвитку;
- контроль за дотриманням принципів рівності та недискримінації;
- створення умов для зворотного зв'язку та обговорення проблем [22].

Інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб є важливим інструментом для створення рівноправного, справедливого та ефективного робочого середовища. Основні принципи інклюзивності, такі як рівність, прозорість та повага до різноманітності, забезпечують розвиток професійного потенціалу співробітників та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Впровадження інклюзивних програм є не лише соціально відповідальним рішенням, але й підґрунтям для підвищення ефективності діяльності соціальних служб у сучасних умовах.

Таким чином, соціальні служби, керуючись принципами інклюзивності, мають спрямовувати свої зусилля на створення безбар'єрного простору, який дозволяє кожному співробітнику реалізувати свої можливості, що потребує подальшого вдосконалення законодавчої бази, розширення партнерств та впровадження нових інклюзивних практик у діяльність соціальних установ.

## Висновки до 1 розділу

Проведений аналіз свідчить, що інклюзивний підхід є важливим інструментом сучасного управління, спрямованим на забезпечення рівності, доступності та інтеграції працівників з різними потребами у професійне середовище. Такий підхід, що орієнтований на створення умов для повноцінного розкриття потенціалу кожного працівника незалежно від індивідуальних особливостей, сприяє таким чином підвищенню ефективності діяльності організацій в цілому.

Дослідження основних теорій та концепцій інклюзивного управління продемонструвало, що воно має міждисциплінарний характер та спирається на принципи рівності, соціальної справедливості, адаптації до різноманітності й демократичності. Ключові положення таких теорій, як теорія соціальної інтеграції, концепція управління різноманітністю та гуманістичний підхід до організаційного розвитку, визначають базові рамки для реалізації інклюзивної стратегії управління персоналом у соціальних службах.

Було описано важливість впровадження принципів рівності можливостей, адаптації робочого середовища до потреб працівників, забезпечення сприятливої організаційної культури та активного залучення персоналу до прийняття управлінських рішень. Також визначено ключові напрями реалізації інклюзивного підходу, серед яких формування інклюзивної кадрової політики, застосування цифрових інструментів для комунікації та управління, а також реалізація програм підтримки для працівників з уразливих груп.

Встановлено, що інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб має базуватись на інтеграції теоретичних концепцій та принципів із практичними заходами, спрямованими на посилення соціальної справедливості та ефективності діяльності. Досліджені теоретико-методологічні основи слугують базою для подальшого емпіричного дослідження інклюзивного управління персоналом у соціальних службах.

## **РОЗДІЛ 2. ОСНОВИ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ**

### **2.1. Особливості професійної діяльності соціального працівника, як підґрунтя інклюзивного підходу до управління кадрами соціальних служб**

Професійна діяльність соціального працівника є складною та трудомісткою, оскільки охоплює різноманітні аспекти взаємодії з уразливими категоріями населення, вирішення соціальних проблем і надання комплексної підтримки клієнтам. Відповідно, така діяльність супроводжується низкою труднощів, пов'язаних із індивідуальними особливостями фахівців, високим рівнем психологічного навантаження, емоційною напруженістю та ризиками розвитку емоційного вигорання.

Врахування таких чинників є необхідним для формування ефективної системи управління персоналом соціальних служб, яка базується на принципах інклюзії та підтримки професійного добробуту працівників.

Інклюзивне управління передбачає не лише створення рівних можливостей для всіх співробітників, але й активну адаптацію робочих процесів відповідно до їхніх потреб, рівня професійної підготовки та психоемоційного стану.

Сучасні дослідження у сфері соціальної роботи свідчать про важливість застосування ключових принципів інклюзивного управління, що сприяють підвищенню професійної стійкості персоналу та зменшенню ризику емоційного вигорання.

До таких принципів належать: принцип рівності можливостей, принцип підтримки та турботи про персонал, принцип адаптивності робочих умов, принцип залучення до прийняття рішень та принцип психологічної безпеки, що детально представлено на рис.2.1.

#### Принцип рівності можливостей

- забезпечення рівного доступу до професійного розвитку, кар'єрного зростання та участі в управлінських процесах для всіх працівників незалежно від їхнього досвіду, віку, фізичних можливостей чи інших особливостей.

#### Принцип підтримки та турботи про персонал

- створення системи соціальної, психологічної та матеріальної підтримки, що включає механізми попередження стресу, доступ до супервізій, корпоративних програм турботи про психоемоційний стан працівників.

#### Принцип адаптивності робочих умов

- можливість гнучкого графіка, персоналізованого підходу до розподілу обов'язків, що дозволяє уникати перевантаження та зберігати професійну ефективність.

#### Принцип залучення до прийняття рішень

- надання працівникам можливості висловлювати свої пропозиції щодо покращення робочих процесів, управлінських стратегій та умов праці, що сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу.

#### Принцип психологічної безпеки

- формування середовища, у якому соціальні працівники можуть відкрито висловлювати свої переживання, звертатися по допомогу без страху осуду або санкцій з боку керівництва.

Рисунок 2.1 – Основні принципи інклюзивного управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [3;5;6;38]

Реалізація зазначених на рис.2.1 принципів в управлінні персоналом, зокрема соціальних служб, дозволяє не лише знизити рівень професійного вигорання, а й створити більш ефективну та стійку систему соціальної підтримки для вразливих категорій населення. Інклюзивний підхід у цьому контексті має розглядатись не як додатковий механізм, а як необхідний інструмент задля забезпечення якості соціальних послуг та професійного добробуту працівників.

Проте, навіть за умови реалізації таких принципів, наразі соціальні працівники продовжують стикатися зі значним емоційним навантаженням, що зумовлює необхідність детальнішого аналізу факторів, які впливають на їхню професійну стійкість та психологічне благополуччя.

Так науковці, які досліджують роботу соціальних центрів, підкреслюють, що однією з ключових проблем у цій сфері є збереження емоційної стійкості фахівців та підтримка їхньої психологічної рівноваги. Зокрема, О.Л. Главацька

зазначає, що соціальні працівники часто зіштовхуються з ситуаціями, які вимагають негайного реагування, що може спричиняти стресові стани [5]. Подібної думки дотримуються й А.С. Горбенко та І.Б. Савельчук [6], які вказують на те, що висока відповідальність, постійний контакт з клієнтами, що переживають кризові ситуації, та обмежені ресурси сприяють підвищенню рівня емоційного виснаження у соціальних працівників.

Важливим аспектом проблематики професійної діяльності соціальних працівників є їхні індивідуальні особливості, що впливають на ефективність виконання професійних обов'язків.

Дослідники відзначають, що такі фактори, як рівень емпатії, комунікативні навички, здатність до саморефлексії та критичне мислення, визначають якість соціальної роботи та рівень професійної адаптації фахівця.

Однак, високий рівень емпатії може також виступати фактором ризику, оскільки постійне співпереживання та залученість до проблем клієнтів здатні провокувати розвиток вторинного травматичного стресу. Таке явище детально розглядається у роботах О.В. Рідкодубської [38], яка підкреслює, що нездатність соціальних працівників дистанціюватися від складних життєвих ситуацій клієнтів є однією з причин емоційного виснаження.

Психологічне навантаження у соціальній роботі проявляється у вигляді когнітивного, емоційного та поведінкового виснаження, що може призводити до професійної деформації та зниження рівня задоволеності роботою. У зв'язку з цим актуальним є дослідження емоційного вигорання, як серйозної загрози для професійної ефективності соціальних працівників.

У працях В.В. Шевчук [42] визначено основні стадії емоційного вигорання, серед яких найбільш поширеними є емоційне виснаження, деперсоналізація та зниження особистісних досягнень. Такі аспекти потребують їхнього врахування в процесі управління кадрами соціальних служб.

З метою систематизації основних проблем, що супроводжують професійну діяльність соціальних працівників, їх можна узагальнити у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Проблеми професійної діяльності соціальних працівників

| Проблеми професійної діяльності | Характеристика                                                                                                             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Індивідуальні особливості       | Відмінності у рівні емпатії, комунікативних навичках, стресостійкості, що впливають на якість роботи.                      |
| Психологічні труднощі           | Високий рівень відповідальності, робота з кризовими ситуаціями, необхідність швидкого прийняття рішень.                    |
| Емоційна напруженість           | Постійна взаємодія з клієнтами, що перебувають у складних життєвих умовах, ризик розвитку вторинного травматичного стресу. |
| Емоційне вигорання              | Проявляється у вигляді емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження професійної ефективності.                       |

Джерело: узагальнено автором на основі [5;6;16;42]

Аналізуючи наведені дані, можна визначити чотири ключові групи факторів, що сприяють формуванню синдрому професійного вигорання. До першої групи належать проблеми, пов'язані з робочим навантаженням, яке перевищує фізичні та психоемоційні ресурси працівника, що призводить до перевтоми та зниження працездатності.

До другої групи можна віднести мотиваційні аспекти, зокрема відсутність заходів моральної та матеріальної підтримки, низький рівень професійного розвитку, що негативно позначається на загальному рівні задоволеності роботою.

Третьою групою чинників є соціальні умови, що включають нестабільність фінансування, обмежений доступ до ресурсів та відсутність безпечного середовища для виконання професійних обов'язків. Окрему категорію складає емоційне навантаження, яке виникає внаслідок постійного контакту з клієнтами, що перебувають у кризових ситуаціях, а також відсутності механізмів емоційної підтримки для самих соціальних працівників.

Дослідження, проведене авторами, виявило, що в умовах воєнного стану соціальні працівники стикаються зі значним збільшенням робочого навантаження, що призводить до психологічного перенавантаження та підвищення рівня стресу.

Так О.В. Бутиліна та К.Є. Бугай [3] зазначають, що професійне вигорання соціальних працівників стало однією з провідних проблем організацій соціальної

сфери. Поданий у публікації аналіз глибинних інтерв'ю, проведених серед керівників соціальних служб, громадських організацій та благодійних фондів у Харківській, Сумській, Полтавській та Донецькій областях, показав, що в умовах воєнного стану значно зросли не лише обсяги роботи, а й складність виконуваних завдань. У дослідженні взяли участь 11 керівників та провідних фахівців організацій-надавачів соціальних послуг, з яких 8 респондентів визначили професійне вигорання, як одну з трьох головних управлінських проблем [3].

Основні причини вигорання, відповідно до отриманих результатів, включають хаотичне планування, необхідність працювати понаднормово та у вихідні, недостатній кадровий ресурс, що сприяє подвоєнню навантаження на тих, хто залишився працювати. Крім цього, соціальні працівники відзначають серйозний психологічний тиск, що виникає у зв'язку з необхідністю підтримувати не лише клієнтів, а й власну стійкість в умовах невизначеності та постійного стресу [3].

Свою чергою, А.С. Горбенко та І.Б. Савельчук акцентують увагу на структурних чинниках, що сприяють розвитку синдрому професійного вигорання [6].

Дослідники визначають чотири ключові групи факторів: робоче навантаження, мотиваційні аспекти, соціальні умови та емоційне напруження.

Згідно з їхніми даними [6], 75% соціальних працівників стикаються з хронічним емоційним виснаженням, а 60% зазначають, що недостатність кваліфікованого персоналу та постійне зростання вимог до соціальних працівників призводять до їхнього фізичного перевантаження. Відсутність чітких механізмів підтримки та матеріального стимулювання також негативно впливає на рівень їхньої залученості та ефективності.

На основі проведеного аналізу зазначених вище джерел щодо особливостей професійної діяльності соціальних працівників, чинники професійного вигорання можна представити у вигляді узагальненої таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Чинники, що сприяють професійному вигоранню соціальних працівників

| Фактори впливу             | Опис                                                                                                                                     |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Робоче навантаження        | Значне збільшення обсягу роботи, хаотичне планування, необхідність виконання кількох завдань одночасно, почасти робота у вихідні дні.    |
| Психологічний тиск         | Виникнення додаткового психологічного навантаження, потреба підтримувати психологічну стійкість не лише клієнтів, а й самих працівників. |
| Зовнішні обставини (війна) | Нестача безпечних умов для роботи та життя, труднощі зі зв'язком, загроза безпеці працівників унаслідок військових дій.                  |
| Зниження мотивації         | Відсутність моральної та матеріальної мотивації, плинність кваліфікованого персоналу, недостатнє матеріально-технічне забезпечення.      |
| Рівень заробітної плати    | Низький рівень оплати праці, що знижує престижність професії та не відповідає рівню навантаження.                                        |
| Умови праці                | Незадовільні робочі умови, відсутність необхідних ресурсів для виконання професійних завдань.                                            |
| Зміст праці                | Висока монотонність або, навпаки, надмірна складність завдань, недостатня варіативність функціональних обов'язків.                       |
| Освіта                     | Потреба у постійному професійному розвитку та навчанні, що вимагає додаткових ресурсів і часу.                                           |
| Самооцінка                 | Зниження впевненості у власних професійних компетенціях через високі вимоги та постійний стрес.                                          |
| Особливості характеру      | Індивідуальні психологічні особливості, що впливають на рівень стресостійкості та адаптацію до змін у робочих умовах.                    |

Джерело: узагальнено автором на основі [3;5;6;16;20;38;42]

Зважаючи на наведені у табл.2.2 чинники, А.С. Горбенко, І.Б. Савельчук підкреслюють, що керівництво соціальних служб має приділяти увагу заходам, спрямованим на запобігання емоційному вигоранню персоналу [6]. У результаті їхнього дослідження визначено, що найефективнішими стратегіями можуть бути регулярний психологічний супровід фахівців, запровадження програм підвищення стресостійкості, а також оптимізація робочих процесів для зменшення навантаження на окремих працівників. Окрім цього, особливе значення має забезпечення чітких механізмів професійного розвитку, що передбачає можливість навчання, кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації [6].

Важливо зазначити, що попередження професійного вигорання вимагає

комплексного підходу, який включає як індивідуальну роботу з працівниками, так і системні управлінські рішення на рівні організації. Як зазначають О.В. Бутиліна та К.Є. Бугай [3], ефективність соціальної роботи значною мірою залежить від управлінських рішень, які приймаються в організації. Вони підкреслюють, що саме керівництво відіграє ключову роль у формуванні робочого середовища, яке або сприяє збереженню професійної стійкості працівників, або навпаки – посилює чинники вигорання. З огляду на це, питання попередження розвитку синдрому професійного вигорання має бути інтегроване у систему управління соціальними службами.

Проаналізувавши зазначені проблеми, можна зробити висновок, що діяльність соціальних працівників супроводжується значними викликами, які можуть негативно позначатися на їхньому емоційному стані та професійній ефективності. Особливої уваги потребує питання профілактики емоційного вигорання, що є ключовим аспектом забезпечення довготривалої професійної продуктивності.

На думку О.В. Бутиліної та К.Є. Бугай [3], одним із найбільш ефективних засобів запобігання емоційному вигоранню є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, що включає підтримку з боку керівництва, можливість участі у професійному розвитку та доступ до програм психологічної підтримки.

Аналізуючи результати досліджень, можна визначити, що одним із ключових підходів до оптимізації роботи соціальних служб є впровадження інклюзивного підходу до управління персоналом. Такий підхід передбачає не лише створення сприятливого робочого середовища, а й врахування індивідуальних потреб працівників, надання їм підтримки та можливостей для професійного розвитку.

Впровадження інклюзивного підходу базується на таких принципах, як персоніфіковане управління, що передбачає адаптацію умов праці під можливості та потреби кожного працівника, формування ефективного психологічного клімату, який сприяє зниженню рівня конфліктності у колективі,

а також розвиток горизонтальних комунікацій, що дозволяє зміцнити почуття взаємної підтримки серед соціальних працівників.

Окрім того, важливою складовою є запровадження програм професійного розвитку, що включають навчальні заходи, наставництво та можливості підвищення кваліфікації, що дозволяє не лише підтримувати високий рівень компетентності персоналу, а й запобігати професійному вигоранню за рахунок підвищення мотивації та залученості працівників у професійну діяльність [16].

Отже інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб може стати ефективним інструментом для підвищення стійкості соціальних працівників, зменшення рівня їхнього емоційного виснаження та покращення якості надання соціальних послуг.

Таким чином, для забезпечення ефективного функціонування соціальних служб необхідним є впровадження саме інклюзивного підходу до управління персоналом, який дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників, сприяти підвищенню їхньої професійної стійкості та забезпечувати якісну соціальну підтримку клієнтів.

Інклюзивний підхід передбачає створення умов для професійного розвитку, підвищення рівня соціальної взаємодії та використання сучасних методик управління персоналом, що дозволить мінімізувати негативні наслідки професійної діяльності соціальних працівників.

## **2.2. Методи застосування інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб**

Ефективне впровадження інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб потребує комплексного підходу, який враховує як індивідуальні особливості працівників, так й організаційні аспекти функціонування установи. Дослідники наголошують, що застосування методів інклюзивного управління сприяє зменшенню рівня професійного вигорання,

підвищенню стресостійкості працівників та покращенню якості надання соціальних послуг [6].

З огляду на сучасні виклики, ключовими методами інклюзивного підходу є персоніфіковане управління, програми професійної підтримки та розвитку, організація супервізійних заходів, формування сприятливого психологічного клімату та навчання методів емоційного само менеджменту. Узагальнена система методів застосування інклюзивного управління персоналом соціальних служб подана у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Методи застосування інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб

| Методи                                         | Опис                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Персоніфіковане управління                     | Створення умов праці, що враховують індивідуальні особливості, емоційний стан та професійні можливості кожного працівника.                        |
| Професійна підтримка та розвиток               | Впровадження навчальних програм, наставництва, супервізій для підвищення кваліфікації та професійного зростання.                                  |
| Супервізійні програми                          | Надання консультативної підтримки, що дозволяє працівникам ділитися професійними труднощами, зменшувати стрес та підвищувати ефективність роботи. |
| Формування сприятливого психологічного клімату | Створення колективної підтримки, розвиток довіри між працівниками, зниження рівня конфліктності у робочому середовищі.                            |
| Гнучка організація роботи                      | Оптимізація робочого навантаження, можливість адаптивного планування графіка, забезпечення рівномірного розподілу обов'язків.                     |
| Методи емоційного само менеджменту             | Навчання працівників методів саморегуляції, подолання стресу, відновлення емоційного балансу.                                                     |

Джерело: узагальнено автором на основі [5;16;20]

Представлені методи є основою інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб, оскільки вони дозволяють не лише адаптувати робочий процес до потреб працівників, а й сприяють формуванню ефективного та стійкого колективу.

Як зазначають О.В. Бутиліна та К.Є. Бугай, якість надання соціальних послуг та рівень емоційного стану соціальних працівників значною мірою залежить від управлінських рішень [3]. У цьому контексті персоніфіковане

управління стає ключовим механізмом підвищення ефективності роботи соціальних служб, оскільки дозволяє враховувати унікальні потреби кожного працівника, що, у свою чергу, позитивно впливає на рівень їхньої професійної задоволеності.

Окрему увагу слід приділити супервізійним програмам, які, за висновками дослідників, є ефективним засобом зниження рівня емоційного вигорання серед соціальних працівників. Регулярна супервізія сприяє обговоренню професійних труднощів, формуванню психологічної підтримки у колективі та підвищенню рівня компетентності працівників [16].

Методи емоційного само менеджменту є не менш важливим напрямом, оскільки дозволяють соціальним працівникам справлятися з високим рівнем стресу, який супроводжує їхню професійну діяльність. Освоєння навичок саморегуляції сприяє підтримці емоційної стабільності та зменшенню негативного впливу кризових ситуацій на психоемоційний стан працівників.

Аналіз сучасних досліджень у сфері попередження професійного вигорання соціальних працівників демонструє необхідність впровадження комплексних заходів, що включають як індивідуальні стратегії підтримки, так і системні управлінські рішення. У працях О.Л. Главацької [5], Л.Ю. Кримчак [18] та Г.А. Рідкодубської [38] розглядаються різні аспекти подолання цього явища, зокрема методи емоційного само менеджменту, освітні програми та мотиваційні стратегії.

Так, О.Л. Главацька підкреслює, що ключовими чинниками, які сприяють зменшенню рівня професійного вигорання, є організація якісного робочого середовища, оптимізація робочого навантаження та системна психологічна підтримка працівників [5]. Авторка наголошує на важливості створення системи супервізій, що дозволяє соціальним працівникам рефлексувати свої професійні труднощі, отримувати підтримку від колег та спеціалістів. Крім того, важливою складовою є навчання технік саморегуляції, які допомагають соціальним працівникам знижувати рівень стресу та відновлювати емоційний баланс.

Свою чергою Л.Ю. Кримчак [18] акцентує увагу на специфіці роботи соціальних працівників із клієнтами, які пережили травматичний досвід, зокрема військовослужбовцями. Авторка пропонує спеціальні навчальні курси, спрямовані на підготовку соціальних працівників до роботи у складних психологічних умовах. Такий підхід дозволяє не лише покращити професійні навички фахівців, а й запобігти розвитку вторинного травматичного стресу, який є одним із факторів професійного вигорання.

Дослідження Г.А. Рідкодубської [38] демонструє, що одним із найбільш значущих аспектів подолання професійного вигорання є соціально-економічна мотивація працівників. Низький рівень матеріального забезпечення, відсутність кар'єрних перспектив та відчуття недооцінки своєї праці часто стають причинами зниження професійної ефективності та вигорання. Авторка пропонує впровадження мотиваційних стратегій, що включають можливість підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, розширення пакету соціальних гарантій та покращення умов праці.

З огляду на результати цих досліджень, інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб повинен враховувати як психологічні, так і організаційні аспекти. Поєднання персоніфікованих управлінських стратегій, психологічної підтримки, освітніх ініціатив та мотиваційних програм є необхідною умовою для збереження професійної стійкості соціальних працівників.

Управлінські рішення, спрямовані на гнучку організацію роботи, дозволяють знизити рівень навантаження та уникнути емоційного перенапруження серед персоналу [42]. Водночас використання методів саморегуляції може допомогти соціальним працівникам краще контролювати власний емоційний стан та підвищувати рівень стресостійкості.

Таким чином, аналіз сучасних підходів до попередження професійного вигорання демонструє, що інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб має базуватися на комплексних рішеннях, які охоплюють організаційний, психологічний та мотиваційний рівні. Реалізація таких заходів

сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи соціальних працівників, а й покращенню якості надання соціальних послуг загалом.

Отже впровадження інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб є необхідним кроком для забезпечення ефективного функціонування установи, підвищення якості надання соціальних послуг та підтримки емоційного добробуту працівників.

Інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб потребує використання системних методів, які сприяють створенню сприятливих умов для розвитку та реалізації потенціалу кожного працівника. Застосування таких методів дозволяє не лише підвищити ефективність роботи установ, але й забезпечити відповідність їхньої діяльності сучасним стандартам соціальної справедливості.

Одним із найбільш ефективних методів є кейс-менеджмент, що став основою для інтеграції принципів інклюзії в управлінські процеси. Суть цього підходу полягає у розробці та впровадженні персоналізованих планів підтримки та розвитку персоналу, що дозволяє кожному працівникові отримати необхідну допомогу залежно від його професійних, соціальних або особистісних потреб [1].

Кейс-менеджмент передбачає наступні дії:

1) Оцінку компетенцій працівників. Аналіз професійних навичок допомагає визначити сильні та слабкі сторони кожного працівника, що стає основою для подальшого розвитку.

2) Розробку індивідуальних програм навчання. Залежно від виявлених потреб, створюються програми підвищення кваліфікації, які відповідають специфіці роботи в соціальній сфері.

3) Підтримку мобільності працівників, що включає організацію тренінгів, воркшопів та інших заходів, які допомагають працівникам адаптуватися до змін у робочому середовищі [21].

Ще одним ключовим методом є мультидисциплінарний підхід, який передбачає співпрацю різнопрофільних спеціалістів (психологів, юристів,

соціальних працівників) для створення оптимальних умов праці та розвитку персоналу. Такий підхід забезпечує:

- комплексне вирішення проблем працівників;
- розробку стратегій покращення умов роботи;
- налагодження комунікації між працівниками різних рівнів [40].

Сучасні виклики вимагають активного використання цифрових інструментів в управлінні персоналом. Вони дозволяють автоматизувати процеси моніторингу, впроваджувати цифрові платформи для навчання та оцінювання, а також створювати зручні механізми комунікації між керівництвом і персоналом.

Ефективність застосування інклюзивного підходу також залежить від розвитку соціальних мереж і спільнот серед працівників. Професійні об'єднання сприяють обміну досвідом, підвищують залученість персоналу до управлінських процесів і забезпечують підтримку під час виконання складних завдань.

Застосування інклюзивного підходу до управління персоналом у соціальних службах потребує врахування численних аспектів, які охоплюють нормативно-правові засади, організаційні стратегії, соціальні й економічні фактори. В умовах сучасної України цей підхід зосереджений на адаптації інклюзивних стратегій до реалій війни та викликів повоєнної відбудови [20].

В умовах сучасної України впровадження інклюзивного підходу в управління персоналом соціальних служб є важливим інструментом для створення безбар'єрного робочого середовища та забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників. Це питання набуває особливого значення в умовах повоєнного відновлення, коли соціальні установи стикаються з новими викликами у роботі з персоналом [54].

Одним із ключових методів реалізації інклюзії є створення гнучких умов праці. Наприклад, працівники, які зазнали травм або мають обмежені фізичні можливості, можуть працювати за індивідуальним графіком або віддалено, що дозволяє підтримувати високу ефективність праці навіть за умов фізичних чи

соціальних обмежень. Крім того, розвиток віддаленої роботи сприяє залученню працівників із віддалених регіонів або тих, хто перебуває у небезпечних умовах.

Важливим компонентом інклюзивного управління є професійний розвиток персоналу. Соціальні служби регулярно організовують тренінги, воркшопи та курси підвищення кваліфікації для своїх працівників. Наприклад, особлива увага приділяється розвитку компетенцій, пов'язаних із роботою у кризових умовах або взаємодією з вразливими категоріями населення. Такі заходи сприяють не лише професійному зростанню співробітників, але й зміцненню команди в цілому [35].

Соціальна адаптація працівників, зокрема тих, хто постраждав від війни або зазнав емоційного вигорання, є ще одним важливим напрямком. У рамках цього методу впроваджуються реабілітаційні програми, які включають роботу з психологами, групову підтримку та індивідуальне консультування. Такі заходи дозволяють знизити рівень стресу серед працівників і підвищити їхню залученість до робочого процесу [23].

Інноваційні технології стають важливим інструментом в управлінні персоналом. Використання цифрових платформ для моніторингу стану працівників, автоматизації кадрових процесів та створення зручних механізмів комунікації є ключовими елементами сучасного інклюзивного менеджменту [11]. Наприклад, системи оцінювання персоналу можуть враховувати особливі потреби працівників, що сприяє справедливому розподілу навантаження.

Особливе місце займає впровадження принципів DEIB (різноманіття, справедливість, інклюзія, приналежність). Такі принципи передбачають створення рівних умов для всіх співробітників, незалежно від їхніх фізичних можливостей, соціального статусу або особистих обставин. Наприклад, політики різноманіття в управлінні персоналом дозволяють формувати гармонійні команди, де кожен працівник може реалізувати свій потенціал [53].

Ефективне застосування описаних методів вимагає інтеграції партнерських підходів. Співпраця соціальних служб із міжнародними організаціями, громадськими об'єднаннями та бізнесом дозволяє розширити

можливості для впровадження інклюзивних практик. Наприклад, партнерства із цифровими платформами сприяють автоматизації робочих процесів, а участь бізнесу допомагає у створенні безбар'єрного середовища [22].

Таким чином, впровадження інклюзивного підходу в управління персоналом соціальних служб охоплює широкий спектр методів, які сприяють підвищенню ефективності роботи установ, створенню комфортного робочого середовища та забезпеченню рівних можливостей для кожного працівника.

Впровадження описаних методів у практику соціальних служб дозволяє створити гармонійне робоче середовище, яке сприятиме підвищенню ефективності роботи та задоволеності працівників. Нижче у табл.2.4 згруповано основні методи, засновані на останніх дослідженнях і рекомендаціях.

Таблиця 2.4 – Методи інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб

| Метод                          | Характеристика                                                                   |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Гнучкий графік роботи          | Забезпечення можливості працювати за індивідуальним графіком, дистанційно тощо.  |
| Програми професійного розвитку | Підвищення кваліфікації, створення умов для внутрішньої мобільності працівників. |
| Соціальна адаптація            | Психологічна підтримка, реабілітація постраждалих працівників.                   |
| Використання інновацій         | Застосування цифрових технологій для оптимізації процесів.                       |
| Розвиток партнерства           | Співпраця з громадами, міжнародними та місцевими організаціями.                  |
| Інтеграція DEIB-принципів      | Забезпечення різноманіття, справедливості, інклюзії та приналежності у командах. |

Джерело: сформовано автором на основі [11;40;44]

Впровадження інклюзивного підходу в управління персоналом соціальних служб дозволяє підвищити ефективність роботи організацій, сприяє створенню комфортного робочого середовища та забезпечує рівні можливості для всіх працівників. Методологія, орієнтована на принципи DEIB, на сучасні технології та соціальну адаптацію, дозволяє інтегрувати найкращі світові практики у реалії України, створюючи нові можливості для стійкого розвитку суспільства.

На основі аналізу наведених вище методів можна зробити висновок, що їхня інтеграція потребує системного підходу та активного партнерства між державними установами, бізнесом і громадянським суспільством.

У сучасному світі інклюзивний підхід розглядається не лише як етичний стандарт, але і як практичний інструмент покращення ефективності управління персоналом, особливо у сфері соціальних послуг. Європейський досвід свідчить, що методи впровадження інклюзії в управлінські процеси є багаторівневими, охоплюючи нормативно-правові, організаційні та міжособистісні аспекти. У соціальних службах ЄС створення безбар'єрного середовища для працівників стало частиною загального курсу на забезпечення соціальної рівності [11].

Зокрема, європейська модель управління персоналом у соціальних службах спрямована на гармонізацію робочого середовища, в якому всі працівники можуть реалізувати свій потенціал, незалежно від особистих чи професійних обмежень. Така модель базується на принципах взаємоповаги, справедливості та партнерства, де важливість кожного працівника підкріплюється створенням умов для його особистісного і професійного зростання [19].

Інклюзивні практики, які реалізуються у країнах ЄС, інтегруються через такі механізми, як регулярні тренінги для персоналу, доступ до цифрових платформ для обміну досвідом та проведення систематичного моніторингу рівня задоволеності працівників. Водночас, українська система соціальних послуг лише починає формувати власну модель інтеграції інклюзивного підходу в управління персоналом. Одним із головних викликів є адаптація кращих європейських практик до реалій України, яка знаходиться в стані війни та повоєнного відновлення. Тут важливо не просто перейняти зарубіжний досвід, але й переосмислити його через призму локальних потреб. Наприклад, у ЄС значна увага приділяється цифровій інклюзії, тоді як в Україні цей компонент часто ускладнюється через обмежений доступ до інтернету в окремих регіонах та недостатній рівень цифрової грамотності [11].

Методи інклюзивного управління в Україні також мають унікальні акценти, що насамперед пов'язано із соціальною адаптацією працівників, які постраждали внаслідок війни, та впровадженням реабілітаційних програм [2]. Особливо актуальними стають питання психологічної підтримки персоналу соціальних служб, які часто працюють у надзвичайно стресових умовах. Також важливим напрямом є забезпечення фізичної доступності робочих місць, що вимагає додаткових фінансових та організаційних ресурсів.

Інклюзивний підхід в управлінні персоналом соціальних служб, як в ЄС, так і в Україні, є багатовимірним процесом, що потребує комплексного бачення. У європейській моделі основна увага зосереджена на стандартизації процесів, автоматизації управління та побудові партнерських відносин із працівниками. В Україні ж домінує необхідність гнучкого реагування на актуальні виклики, зокрема підтримка персоналу в умовах війни, адаптація робочих процесів до швидко змінюваних обставин та створення нових механізмів залучення громадян до соціальної роботи.

Таким чином, хоча методи інклюзивного управління в ЄС та Україні мають спільну мету (забезпечення рівних можливостей для персоналу), їхня реалізація відрізняється залежно від соціального, економічного та політичного контексту. Україна має потенціал для створення унікальної системи інклюзивного менеджменту, яка базуватиметься на інтеграції європейського досвіду та врахуванні локальних викликів.

Отже інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб є ключовим елементом побудови сталого та справедливого суспільства. Досвід ЄС демонструє ефективність використання інклюзивних методів, які сприяють підвищенню рівня залученості персоналу та оптимізації робочих процесів. Водночас, український контекст висуває нові вимоги до адаптації цих методів, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення. Синтез міжнародного досвіду з локальними потребами дозволить створити ефективну систему інклюзивного управління, яка відповідає викликам сучасності.

## Висновки до 2 розділу

Проведений аналіз показав, що ефективне застосування інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб потребує врахування специфіки професійної діяльності соціальних працівників, їхніх психологічних та емоційних потреб, а також організаційних аспектів функціонування соціальних установ. Використання інклюзивних методів управління сприяє зменшенню рівня професійного вигорання, підвищенню професійної мотивації та загальному покращенню умов праці у сфері соціальної роботи.

Аналіз особливостей професійної діяльності соціальних працівників виявив, що вони стикаються з високим рівнем емоційного та когнітивного навантаження. Систематизація чинників, що посилюють професійне вигорання, дозволила визначити основні проблеми, серед яких: високий рівень відповідальності, робоче перевантаження, недостатня підтримка з боку керівництва, низький рівень мотивації та складні соціальні умови праці.

Було визначено, що методи інклюзивного управління мають багатофакторний характер і охоплюють різні рівні управлінської діяльності. До ключових напрямів реалізації інклюзивного підходу належать персоніфіковане управління, організація супервізійних програм, формування сприятливого психологічного клімату та запровадження методів емоційного самоменеджменту. Встановлено, що використання таких підходів дозволяє зменшити рівень стресу серед соціальних працівників, покращити їхню психологічну стійкість і підвищити загальну ефективність їхньої професійної діяльності.

Встановлено, що застосування інклюзивного підходу в управлінні соціальними службами має базуватись на інтеграції сучасних управлінських стратегій із практичними заходами, спрямованими на забезпечення соціальної справедливості, адаптації робочого середовища та розвитку професійного потенціалу персоналу. Проаналізовані теоретичні засади та методологічні підходи є основою для подальшого емпіричного дослідження ефективності інклюзивного управління персоналом у соціальних службах.

### **РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ЦЕНТРУ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ХОЛОДНОГІРСЬКОГО РАЙОНУ М. ХАРКОВА)**

#### **3.1 Програма емпіричного дослідження**

Актуальність дослідження обумовлена потребою у впровадженні нових підходів до управління персоналом соціальних служб в умовах зростаючих професійних викликів, зокрема – емоційного вигорання, стресу та нестабільності. Інклюзивний підхід дозволяє адаптувати умови праці до індивідуальних потреб працівників, що є критично важливим для сфери соціальної роботи.

Проблемна ситуація полягає у тому, що в умовах підвищеного навантаження та соціальних криз працівники соціальних служб часто залишаються без належної підтримки з боку управлінської системи. Існує розрив між формальними управлінськими практиками та реальними потребами персоналу, що знижує ефективність функціонування установ.

Емпіричне дослідження спрямоване на вивчення особливостей застосування інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб, на прикладі діяльності територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова.

Гіпотеза дослідження – інтеграція інклюзивних методів управління підвищує ефективність існуючих управлінських практик, спрямованих на підтримку працівників, зменшує рівень їхнього професійного вигорання та покращує задоволеність умовами праці.

Об'єктом дослідження є персонал територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова.

Предметом дослідження – система управління персоналом

територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова.

Метою емпіричного дослідження є обґрунтування необхідності впровадження принципів інклюзивного підходу в управлінні соціальними працівниками. Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання:

1) Визначити рівень обізнаності керівництва та працівників територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова щодо інклюзивного підходу в управлінні.

2) Оцінити основні проблеми, з якими стикаються соціальні працівники в контексті професійного вигорання, психологічного навантаження та робочих умов.

3) Проаналізувати ефективність наявних механізмів управління персоналом у контексті підтримки працівників та попередження вигорання.

4) Визначити фактори, що сприяють або, навпаки, перешкоджають впровадженню інклюзивного підходу в управлінській практиці територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова.

5) Розробити рекомендації щодо вдосконалення інклюзивних практик управління персоналом на основі отриманих даних.

Для реалізації завдань дослідження використано комплекс методів:

– Аналіз нормативно-правових актів – з метою визначення законодавчих засад управління персоналом соціальних служб та механізмів їхньої адаптації до принципів інклюзії.

– Аналіз документів щодо діяльності територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова для виявлення особливостей кадрової політики, рівня застосування інклюзивних методів та їх впливу на персонал.

– Анкетування соціальних працівників – включає анкетування семи співробітників центру, спрямоване на оцінку рівня професійного вигорання, задоволеності умовами праці та сприйняття інклюзивного підходу.

– Глибинне інтерв'ю з керівником – передбачає проведення інтерв'ю з директором центру для глибшого розуміння управлінських процесів та виявлення ефективних стратегій підтримки персоналу.

Емпірична база дослідження включає:

1) Матеріали діяльності територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова, що дозволяють оцінити особливості управлінських процесів в організації.

2) Результати аналізу відповідних нормативно-правових актів, що регламентують управління соціальними службами та визначають основні механізми забезпечення прав працівників.

3) Дані, отримані в результаті опитування соціальних працівників та глибинного інтерв'ю з керівником, що відображають їхні професійні виклики, рівень вигорання та оцінку управлінських практик.

Результати емпіричного дослідження будуть використані для аналізу ефективності існуючих управлінських підходів та розробки рекомендацій щодо вдосконалення практики управління персоналом у територіальному центрі надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова на основі принципів інклюзії.

У межах емпіричного дослідження необхідно провести анкетування співробітників територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова. Вибірка включає соціальних працівників різного віку, стажу роботи. Опитування дозволить визначити реальний стан справ у територіальному центрі, оцінити рівень професійного вигорання, задоволеності робочими умовами та розуміння значущості інклюзивних управлінських практик.

Для збору емпіричних даних було використано метод анкетування, що дозволило отримати кількісні та якісні дані щодо особливостей управління персоналом у визначеній організації. Анкета (див. Додаток А) містила 16 запитань, з яких 15 – закриті (для отримання структурованих даних), а одне – відкрите, що дозволило співробітникам висловити власну думку щодо

необхідних змін у системі управління персоналом. Опитування проводилося анонімно, що забезпечило зручність для респондентів та дозволило зібрати чесні та неупереджені відповіді.

Глибинне інтерв'ю з директором (Додаток Б) дозволить отримати глибший аналіз управлінських практик та визначити фактори, що впливають на ефективність роботи персоналу. Структура інтерв'ю включає такі блоки: наявність проблеми; аналіз ситуації; позиція працівників щодо вирішення цього питання.

Аналіз буде структурований за такими основними напрямками:

1) Оцінка рівня професійного вигорання (використання шкали для визначення ступеня емоційного виснаження).

2) Визначення основних факторів стресу (перевантаженість, нестача підтримки, низька оплата праці тощо).

3) Оцінка обізнаності та ставлення до інклюзивного підходу (чи застосовуються відповідні методи у керуванні персоналом, наскільки вони ефективні).

4) Пропозиції працівників щодо покращення управлінської політики (аналіз відповідей на відкрите запитання).

На основі аналізу результатів опитування будуть сформовані рекомендації, спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом соціальних служб. Основну увагу буде приділено: оптимізації робочого навантаження для зниження рівня стресу; покращенню умов праці та соціального захисту працівників; запровадженню супервізійних програм та методів психологічної підтримки; розширенню можливостей професійного розвитку та навчання; підвищенню ролі інклюзивних управлінських практик у діяльності соціальних служб. Результати дослідження дозволять оцінити поточний стан управлінської політики у сфері соціальних послуг та визначити напрями її подальшого вдосконалення на основі принципів інклюзивного управління.

Інтерпретація та операціоналізація основних понять. Основне поняття – інклюзивне управління персоналом – у межах дослідження розглядається як

система управлінських практик, що забезпечує врахування індивідуальних потреб працівників, створення умов рівного доступу до професійного розвитку, підтримки психоемоційного добробуту та формування сприятливого організаційного середовища. Інклюзивне управління базується на принципах рівності, адаптивності, поваги до різноманіття та залученості кожного працівника до процесу прийняття рішень.

Для операціоналізації поняття інклюзивного управління було використано структурний підхід, заснований на поєднанні емпіричних показників (емоційний стан, рівень залучення, доступ до підтримки) та практик управлінської адаптації до потреб працівників. Було виокремлено низку індикаторів, що відображають ключові елементи інклюзивного підходу, а саме:

- Врахування індивідуальних потреб – адаптація розподілу завдань та графіка роботи відповідно до професійних і особистих особливостей співробітників.
- Психологічна підтримка – наявність програм профілактики вигорання, доступ до супервізій, створення безпечного робочого середовища.
- Залучення до прийняття рішень – можливість впливати на організаційні зміни, висловлювати пропозиції, отримувати зворотний зв'язок.
- Рівень обізнаності – розуміння суті інклюзивного управління, знання відповідних принципів, уміння застосовувати їх на практиці.
- Контекстуальні чинники – адаптація до зовнішніх викликів, зокрема пов'язаних із війною, що змінюють управлінські пріоритети.

Вказані індикатори стали основою для розробки анкети (див. Додаток А), спрямованої на оцінку рівня впровадженості інклюзивного підходу, виявлення проблем у взаємодії працівників з керівництвом, а також визначення потреб у додатковій підтримці.

Очікувані результати дослідження – виявлення основних бар'єрів для впровадження інклюзивного підходу в практику соціального управління, а також розробка рекомендацій, що сприятимуть формуванню більш чутливого до потреб персоналу управлінського середовища.

Далі проведемо аналіз нормативно-правових актів щодо інклюзивного управління у територіальному центрі надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова. Так забезпечення ефективного управління персоналом, зокрема з урахуванням принципів інклюзії, регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають основні принципи трудових відносин, соціального захисту та створення рівних можливостей для всіх категорій працівників. Основу правового регулювання інклюзивного управління складає Конституція України, яка закріплює основні трудові права громадян, зокрема право на працю, справедливу оплату та безпечні умови праці (ст. 43) [17]. Ці положення створюють правову основу для формування політики соціального захисту працівників соціальної сфери, що є ключовим аспектом інклюзивного управління.

Важливим законодавчим актом, який регулює трудові відносини в Україні, є Кодекс законів про працю України [16]. Він визначає гарантії соціального захисту працівників, механізми врегулювання трудових відносин, умови оплати праці, тривалість робочого часу та право на відпочинок. У контексті інклюзивного управління важливим є те, що Кодекс передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхнього соціального чи фізичного стану.

Одним із ключових документів, що регламентують діяльність соціальних служб, є Закон України «Про соціальні послуги» [33]. Він визначає основні принципи надання соціальних послуг, права та обов'язки соціальних працівників, а також механізми підтримки персоналу. У законі вказано, що соціальні працівники мають право на підвищення кваліфікації, безпечні умови праці та соціальний захист, що відповідає принципам інклюзивного управління.

Важливим аспектом є дотримання політики рівних можливостей, що передбачено Законом України «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків» [25] та Законом України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [36]. Ці документи встановлюють механізми запобігання дискримінації та забезпечення рівного доступу до професійного

розвитку для всіх працівників, зокрема тих, хто має особливі потреби. Також слід звернути увагу на Закон України «Про оплату праці» [31], який встановлює державні гарантії щодо мінімального рівня заробітної плати, умов преміювання та механізми соціального заохочення працівників. Забезпечення справедливої оплати праці є важливим елементом інклюзивного управління, оскільки матеріальне стимулювання сприяє підвищенню мотивації персоналу соціальних служб.

Окрім законів, діяльність соціальних служб регулюється низкою підзаконних актів, серед яких постанови Кабінету Міністрів України та накази Міністерства соціальної політики України. Зокрема:

- Постанова КМУ № 587 [35] регламентує вимоги щодо умов праці соціальних працівників та механізми їхньої професійної підтримки.

- Наказ № 308/519 Мінпраці та МОЗ України [27] встановлює особливі умови оплати праці соціальних працівників, зокрема доплати за роботу в складних умовах.

- Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України № 1179 [26] визначає основні кваліфікаційні вимоги до фахівців, їхні професійні компетентності, а також ключові функціональні обов'язки. В документі також акцентується увагу на необхідності забезпечення працівників умовами для професійного розвитку та підвищення кваліфікації, що відповідає принципам інклюзивного управління персоналом у соціальних службах.

На локальному рівні управління персоналом соціальних служб регулюється внутрішніми положеннями та інструкціями. Зокрема, Територіальний центр надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова діє відповідно до Положення про Центр [7], Колективного договору [30], посадових інструкцій [26;28], програм професійного розвитку та ін. [24;32;34;40].

Отже, законодавча база України містить низку положень, що регулюють інклюзивний підхід до управління соціальними службами, забезпечуючи рівні

можливості для працівників, соціальні гарантії та механізми захисту від професійного вигорання. Однак, ефективність реалізації цих положень залежить від їхньої практичної імплементації на рівні конкретних установ соціальної сфери.

Територіальний центр надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова є установою, що здійснює соціальну підтримку вразливих категорій населення, забезпечуючи широкий спектр соціальних послуг. Його кадрова політика спрямована на формування професійного колективу, здатного ефективно взаємодіяти з клієнтами, які потребують соціальної допомоги. Персонал центру включає фахівців із соціальної роботи вдома, соціальних працівників, соціальних робітників, психолога та адміністративних співробітників.

Управління персоналом у центрі здійснюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів, зокрема Положення про територіальний центр, Колективного договору та посадових інструкцій працівників. У цих документах регламентуються обов'язки, права та механізми заохочення персоналу, а також передбачено заходи соціального захисту для працівників.

Аналіз кадрової політики установи свідчить, що впровадження інклюзивного підходу до управління персоналом перебуває на початковому етапі. Відсутні системні механізми адаптації умов праці під потреби окремих груп працівників, зокрема тих, хто має підвищене емоційне навантаження чи ризики професійного вигорання. Водночас у центрі діють програми підвищення кваліфікації та внутрішні ініціативи, спрямовані на підтримку працівників, такі як супервізії та обговорення складних кейсів у форматі робочих зустрічей.

Рівень застосування інклюзивних методів у роботі з персоналом потребує удосконалення, зокрема в частині створення механізмів підтримки працівників у стресових умовах. Документальний аналіз показав, що у кадровій політиці центру не передбачено офіційних процедур моніторингу рівня професійного вигорання, що свідчить про необхідність інтеграції додаткових заходів

психологічної підтримки для персоналу, які могли б сприяти покращенню їхнього емоційного стану та професійної ефективності.

Основними проблемами кадрового менеджменту є високе навантаження на персонал, недостатній рівень матеріального стимулювання та відсутність гнучких форм організації роботи. Такі фактори можуть бути частково компенсовані шляхом впровадження інклюзивних методів управління, що включають індивідуальний підхід до розподілу обов'язків, механізми регулярної психологічної підтримки та можливість участі персоналу у формуванні управлінських рішень.

Таким чином, аналіз внутрішньої документації Холодногірського терцентру дозволяє зробити висновок, що для підвищення ефективності кадрової політики необхідно розширити використання інклюзивного підходу в управлінні персоналом, що сприятиме покращенню умов праці, підвищенню професійної стійкості працівників та забезпеченню якісного надання соціальних послуг.

### **3.2 Аналіз результатів емпіричного дослідження та рекомендації**

У межах емпіричного дослідження було проведено інтерв'ю з директором територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова, яке складалося з десяти запитань, згрупованих у три основні блоки (див. Додаток Б), а саме: наявність проблеми, аналіз ситуації та позиція працівників щодо можливих рішень.

За результатами першого блоку директор підтвердила наявність проблем, серед яких найбільш актуальними є професійне вигорання персоналу, високе навантаження на працівників та нестача ресурсів для ефективної роботи. *«Люди працюють на межі своїх можливостей, багато хто вже вигорів емоційно. І це відбивається на їхньому ставленні до роботи, на якості послуг...»*, – зазначила вона. Особливо було наголошено на тому, що ситуація загострилася в умовах

воєнного стану: *«Після лютого 2022 року навантаження зросло вдвічі, а людей стало менше. При цьому тримаємося, як можемо».*

У другому блоці, присвяченому аналізу ситуації, керівниця відзначила, що в установі реалізуються окремі ініціативи для підтримки персоналу, зокрема *«...працівники проходять підвищення кваліфікації, ми проводимо зустрічі для обговорення складних ситуацій, але цього явно недостатньо..».* Водночас директор визнала відсутність системної програми психологічної підтримки: *«Нам потрібна супервізія, моніторинг рівня професійного вигорання, а не лише внутрішні обговорення. Поки що такої можливості немає».* Було також підкреслено, що брак ресурсів є однією з головних перепон: *«Немає бюджету ні на додаткові кадри, ні на психологічну допомогу. Нам би хоч утримати те, що є».* У блоці, що стосувався позиції працівників, директор наголосила на готовності установи враховувати думку персоналу: *«Ми відкриті до пропозицій, але через брак часу й людей далеко не все вдається реалізувати».* Водночас вона визнала, що індивідуальний підхід у роботі з персоналом поки що реалізується обмежено: *«Було б добре мати можливість формувати графіки гнучко, але коли один працівник замінює двох – складно».*

На завершення керівниця наголосила на необхідності системних змін: *«Нам потрібна підтримка на рівні політики, тренінги з інклюзивного менеджменту, кадрове розширення і насамперед – увага до людей. Бо без людей ніякої соціальної служби не буде».* Вона підтримала ідею впровадження інклюзивного підходу до управління персоналом, підкресливши, що *«...якщо ми хочемо якісної соціальної послуги, то маємо дбати і про тих, хто її надає».* На питання «Як Ви оцінюєте готовність Вашої установи до працевлаштування осіб з інвалідністю? Чи є така практика зараз?» директор відповіла: *«На сьогодні таких співробітників у штаті немає, але якщо будуть, то ми готові адаптувати робоче місце. Усі люди – рівні, і якщо хтось хоче працювати у нас, ми не відмовимо через особливий чи обмежений стан здоров'я».*

Опитування соціальних працівників територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова (7 осіб) дозволило

сформувати узагальнений портрет респондента та визначити ключові демографічні особливості вибірки (див. Додаток Г).

За результатами анкетування, більшість респондентів (5 із 7) мають досвід роботи у соціальній сфері понад 4 роки, що свідчить про значний рівень професійної адаптації. При цьому стаж від 1 до 3 років мають двоє опитаних, що може вказувати на тенденцію залучення нових кадрів у соціальні служби.

Щодо вікового розподілу, то серед респондентів переважають особи у віці 36-55 років (4 особи), що відповідає типовому віковому діапазону соціальних працівників, які вже мають значний досвід у цій сфері. Молоді спеціалісти (до 35 років) становлять меншу частку вибірки (2 респонденти), тоді як лише один учасник опитування має вік понад 56 років.

Посадова структура респондентів вказує на різноманітність професійних ролей у центрі: основна частина опитаних (2 особи) працює на посаді соціального працівника і ще двоє респондентів є соціальними робітниками, один обіймає посаду психолога, один юрист, а ще один – працює в адміністративному секторі. Наочно розподіл респондентів за віком, посадою та досвідом представлено нижче на рис.3.1.

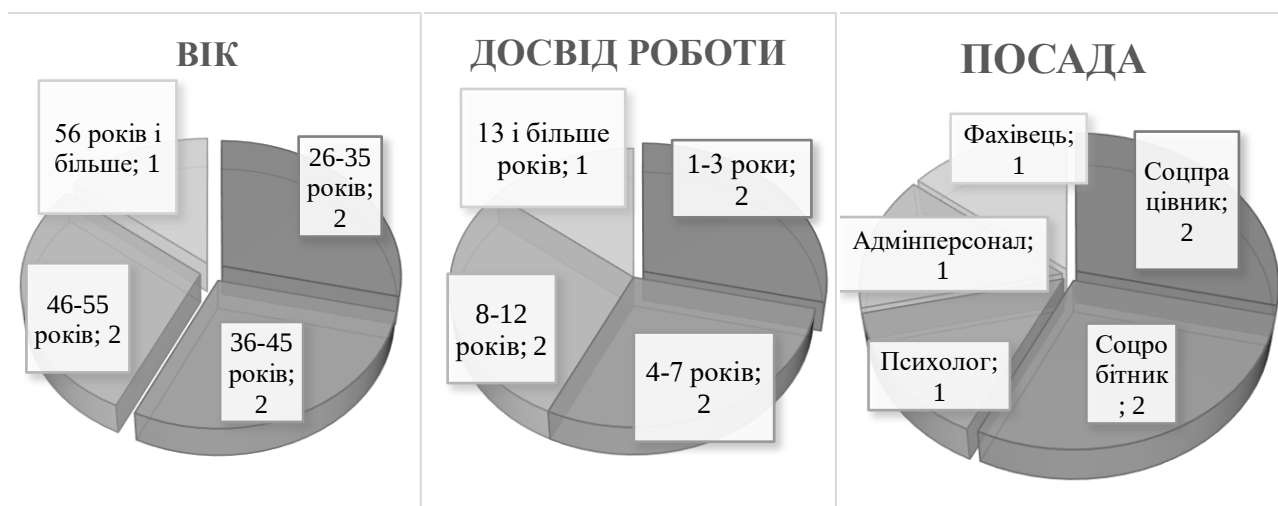


Рисунок 3.1 – Демографічні характеристики респондентів

Джерело: побудовано за даними анкетування

Таким чином, більшість опитаних – це досвідчені фахівці середнього віку, які займають посади соціальних працівників або соціальних робітників.

Водночас, наявність у вибірці представників адміністративного персоналу, фахівця та психолога дозволяє отримати ширшу перспективу щодо питань управління персоналом та умов праці у соціальних службах.

Наступний блок аналізу питань анкети присвячений оцінці умов праці, підтримки керівництва та рівня професійного вигорання серед респондентів.

Аналіз відповідей респондентів на запитання, що стосуються робочого навантаження та умов праці (блок II), дозволяє виявити ключові проблеми, з якими стикаються соціальні працівники, а також оцінити рівень забезпеченості ресурсами та підтримки керівництва. За результатами опитування, більшість респондентів вважає своє робоче навантаження надмірним або перевантаженим. Троє респондентів прямо зазначили, що навантаження є надмірним, тоді як двоє вказали, що воно помірне, але часом перевантажене. Лише двоє опитаних зазначили, що їхнє навантаження є оптимальним. Такий розподіл (див. табл.3.1) свідчить про значний рівень робочого перенавантаження, що може призводити до емоційного виснаження та професійного вигорання.

Таблиця 3.1 – Аналіз відповідей респондентів щодо робочого навантаження та умов праці

| Параметр                                             | Категорія відповіді              | Кількість згадувань |
|------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| Робоче навантаження                                  | Надмірне                         | 3                   |
|                                                      | Помірне, але часом перевантажене | 2                   |
|                                                      | Оптимальне                       | 2                   |
| Забезпеченість ресурсами                             | Так, повністю                    | 1                   |
|                                                      | Частково                         | 4                   |
|                                                      | Ні, не вистачає                  | 2                   |
| Рівень підтримки з боку керівництва                  | Високий                          | 2                   |
|                                                      | Середній                         | 3                   |
|                                                      | Низький                          | 2                   |
| Відповідність умов праці вимогам безпеки та комфорту | Повністю відповідають            | 2                   |
|                                                      | Частково відповідають            | 4                   |
|                                                      | Не відповідають                  | 1                   |

Джерело: узагальнено на основі даних опитування

Оцінка забезпеченості ресурсами для виконання посадових обов'язків виявила, що лише один респондент повністю задоволений доступними

ресурсами. Четверо респондентів вказали, що ресурсів вистачає лише частково, а ще двоє зазначили, що їм катастрофічно не вистачає необхідних ресурсів. Такий розподіл (див. табл.3.1) свідчить про потребу у додаткових інвестиціях у матеріально-технічне забезпечення, кадрову підтримку та організацію робочого процесу.

Рівень підтримки з боку керівництва оцінюється переважно на середньому рівні (див. табл.3.1). Двоє респондентів відзначили, що рівень підтримки є високим, тоді як троє вказали, що підтримка є, але недостатня (середній рівень). Водночас, двом опитаним підтримки не вистачає, що свідчить про слабку взаємодію керівництва з окремими працівниками.

Щодо відповідності умов праці вимогам безпеки та комфорту, результати виявили неоднозначну картину (див. табл.3.1). Лише двоє респондентів зазначили, що їхні умови праці повністю відповідають нормам. Четверо вказали, що умови праці частково відповідають вимогам безпеки та комфорту, а ще один респондент наголосив, що вони не відповідають стандартам. Такий результат свідчить про необхідність покращення робочого середовища, оновлення інфраструктури та запровадження заходів із забезпечення комфортних умов для соціальних працівників.

Аналіз результатів за блоком II показує, що основними проблемами, на думку соціальних працівників, є надмірне робоче навантаження, нестача ресурсів та обмежена підтримка керівництва. Також спостерігається часткова невідповідність умов праці сучасним вимогам комфорту та безпеки. Отримані дані свідчать про необхідність покращення кадрової політики, розширення матеріально-технічного забезпечення та впровадження більш ефективної системи підтримки персоналу з боку керівництва.

Аналіз відповідей респондентів щодо їхнього емоційного стану та рівня професійного вигорання (блок III Анкети) дозволяє визначити ключові проблеми, пов'язані зі стресовими ситуаціями, емоційним виснаженням та наявністю програм психологічної підтримки в організації.

За результатами опитування, троє респондентів зазначили, що майже

завжди відчувають емоційне виснаження під час роботи. Двоє вказали, що часто стикаються з цим станом, і ще двоє заявили, що іноді відчувають емоційне виснаження. Жоден із респондентів не обрав варіант «ніколи», що свідчить про наявність проблеми вигорання серед усіх опитаних працівників.

Щодо частоти стресових ситуацій, чотири респонденти стикаються зі стресовими ситуаціями щодня, ще двоє вказали, що декілька разів на тиждень стикаються з робочими стресами. Лише один опитаний відповів, що стресові ситуації виникають раз на місяць або рідше, жоден не обрав варіант «майже ніколи», що підтверджує високе емоційне навантаження в роботі соціальних працівників. Детально отримані результати на питання блоку III представлено у табл.3.2 та для наочності згруповано на рис.3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз відповідей респондентів щодо емоційного стану та професійного вигорання

| Параметр                                             | Категорія відповіді                      | Кількість згадувань |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------|
| Емоційне виснаження                                  | Майже завжди                             | 3                   |
|                                                      | Часто                                    | 2                   |
|                                                      | Іноді                                    | 2                   |
|                                                      | Ніколи                                   | 0                   |
| Частота стресових ситуацій                           | Щодня                                    | 4                   |
|                                                      | Декілька разів на тиждень                | 2                   |
|                                                      | Раз на місяць або рідше                  | 1                   |
|                                                      | Майже ніколи                             | 0                   |
| Наявність програм психологічної підтримки            | Так, є                                   | 1                   |
|                                                      | Так, але вони малодоступні або формальні | 3                   |
|                                                      | Ні, немає                                | 3                   |
| Забезпечення умов для збереження психічного здоров'я | Так, повністю                            | 1                   |
|                                                      | Частково                                 | 4                   |
|                                                      | Ні, не забезпечує                        | 2                   |

Джерело: узагальнено на основі даних опитування

Аналіз відповідей щодо програм психологічної підтримки показав, що в організації існує певна підтримка, проте вона недостатньо розвинена. Лише один респондент зазначив, що програми психологічної підтримки є доступними та працюють ефективно. Троє опитаних вказали, що такі програми існують, але

вони малодоступні або формальні. Найбільш критичним є те, що троє респондентів заявили, що в організації таких програм взагалі немає.

На запитання щодо забезпечення належних умов для збереження психічного здоров'я працівників лише один респондент зазначив, що організація повністю забезпечує такі умови. Четверо вказали, що вони частково забезпечені, а ще двоє відповіли, що організація не забезпечує належних умов для психоемоційного благополуччя працівників.

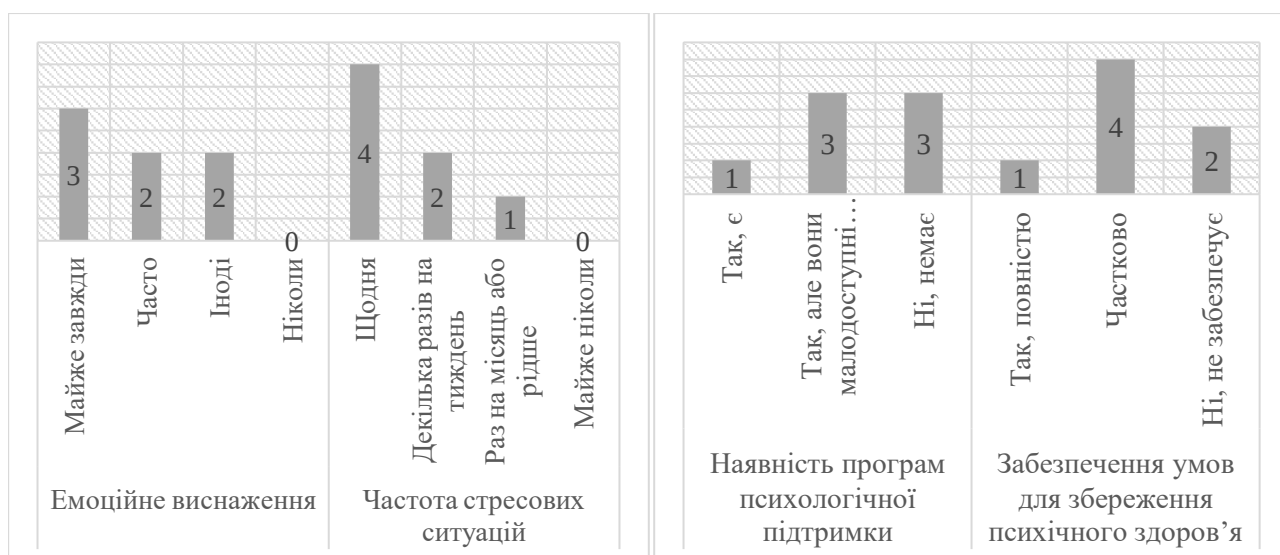


Рисунок 3.2 – Розподіл відповідей щодо емоційного стану та професійного вигорання соціальних працівників

Джерело: узагальнено на основі даних опитування

Таким чином, результати опитування свідчать, що соціальні працівники перебувають під постійним стресом, відчувають емоційне виснаження та не отримують належної підтримки від організації. Недостатність програм психологічної підтримки та відсутність чітких заходів для збереження психічного здоров'я соціальних працівників потребують удосконалення управлінської політики у цьому напрямі.

Аналіз відповідей респондентів щодо застосування інклюзивного підходу в управлінні персоналом (блок IV Анкети) дозволяє оцінити, наскільки в установі враховуються індивідуальні потреби працівників, чи є можливість впливати на покращення умов праці та чи знайомі співробітники з принципами

інклюзивного управління.

Результати опитування показали, що лише двоє респондентів вказали, що їхні індивідуальні потреби завжди враховуються при розподілі завдань. Четверо опитаних відповіли, що потреби враховуються частково, а ще один респондент зазначив, що вони зовсім не враховуються, що свідчить про недостатню адаптацію робочого процесу під індивідуальні особливості працівників.

Щодо можливості висловлювати пропозиції з удосконалення робочих умов, лише один респондент зазначив, що має таку можливість, і його пропозиції враховуються. Чотири респонденти вказали, що можуть висловлювати пропозиції, але вони не завжди враховуються, що свідчить про певні бар'єри у комунікації між працівниками та керівництвом. Ще двоє опитаних заявили, що не мають можливості впливати на умови праці.

Оцінка рівня обізнаності працівників щодо принципів інклюзивного управління показала, що лише один респондент добре знайомий із цими принципами. Троє опитаних зазначили, що частково знайомі, а троє зовсім не знайомі з цим підходом, що вказує на необхідність проведення додаткових навчань або заходів для підвищення обізнаності персоналу щодо інклюзивних управлінських практики (див. табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз відповідей респондентів щодо інклюзивного підходу в управлінні персоналом

| Параметр                                                      | Категорія відповіді                  | Кількість згадувань |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| Врахування індивідуальних потреб при розподілі завдань        | Так, завжди                          | 2                   |
|                                                               | Частково                             | 4                   |
|                                                               | Ні, не враховуються                  | 1                   |
| Можливість висловлювати пропозиції щодо покращення умов праці | Так, і вони враховуються             | 1                   |
|                                                               | Так, але вони не завжди враховуються | 4                   |
|                                                               | Ні, такої можливості немає           | 2                   |
| Обізнаність із принципами інклюзивного управління             | Так, добре знайомий(а)               | 1                   |
|                                                               | Частково знайомий(а)                 | 3                   |
|                                                               | Ні, не знайомий(а)                   | 3                   |

Джерело: узагальнено на основі даних опитування

Таким чином, результати опитування у блоку IV (див. табл.3.3) підтверджують, що в установі недостатньо розвинені механізми адаптації

робочих процесів під потреби працівників, існують труднощі з урахуванням пропозицій персоналу та низька обізнаність соціальних працівників щодо принципів інклюзивного управління.

Результати аналізу відповідей на відкрите питання анкети №15 (див. Додаток А) дозволяють виділити кілька ключових напрямків, які соціальні працівники вважають важливими для покращення системи управління персоналом у соціальних службах.

Найбільш поширеною категорією змін, запропонованих респондентами, є робоче навантаження та умови праці. Соціальні працівники зазначають, що необхідно забезпечити більшу гнучкість графіка роботи, можливість збільшення перерви між робочими змінами, а також покращення загальних умов праці. Такі відповіді свідчать про те, що значна частина співробітників відчуває перевантаження та втомлюваність, що негативно впливає на їхню професійну ефективність.

Другим за поширеністю аспектом є емоційний стан та професійне вигорання. Респонденти наголошують на необхідності зниження рівня стресу, впровадження програм психологічної підтримки та заходів для зменшення професійного навантаження. Такі результати свідчать про те, що багато соціальних працівників перебувають у стані хронічної емоційної напруги, що може призвести до професійного вигорання та втрати мотивації до роботи.

Наступною важливою категорією є інклюзивний підхід в управлінні персоналом. Соціальні працівники наголошують на необхідності врахування індивідуальних потреб під час розподілу завдань, адаптації робочого місця для окремих категорій працівників та створення можливостей для дистанційної роботи. Ці факти підтверджують важливість персоналізованого підходу в управлінні соціальними працівниками, що дозволяє підвищити ефективність роботи та задоволеність персоналу в цілому.

Також значну увагу працівники приділяють посиленню комунікації з керівництвом. Працівники наголошують, що необхідно покращити процес обміну інформацією між керівниками та персоналом, забезпечити більш

відкриту комунікацію та створити умови для врахування пропозицій з боку співробітників. Такий результат вказує на те, що у соціальних службах існує певний розрив між керівництвом та персоналом, що може призводити до неефективного управління та низької мотивації працівників.

Останнім, але не менш важливим аспектом, є скорочення бюрократичного навантаження. Деякі працівники вказують на надмірну кількість паперової роботи, що забирає багато часу і знижує продуктивність. Респонденти висловлюють думку, що необхідно запровадити більше автоматизованих процесів у документообігу, що дозволить оптимізувати робочий процес і зменшити адміністративне навантаження на персонал.

Варіація отриманих відповідей на останнє питання анкети (див. Додаток А) представлена в таблиці 3.4 та наочно на рис. 3.3.

Таблиця 3.4 – Аналіз відповідей респондентів щодо необхідних змін у системі управління персоналом

| Категорія змін                                                                                                                          | Кількість згадувань |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Робоче навантаження та умови праці (гнучкість графіка, збільшення перерви, кращі умови праці)                                           | 5                   |
| Емоційний стан та професійне вигорання (зменшення стресу, впровадження програм підтримки, зниження навантаження)                        | 4                   |
| Інклюзивний підхід в управлінні персоналом (врахування індивідуальних потреб, адаптація робочого місця, можливість дистанційної роботи) | 3                   |
| Посилення комунікації з керівництвом (участь у прийнятті рішень, відкритість до пропозицій, підтримка з боку керівників)                | 4                   |
| Скорочення бюрократичного навантаження (менше паперової роботи, автоматизація процесів)                                                 | 3                   |

Джерело: узагальнено на основі даних опитування

Таким чином, отримані результати анкетування соціальних працівників територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова дозволяють визначити низку ключових проблем, які негативно впливають на ефективність їхньої роботи та професійний добробут. Основні труднощі стосуються робочого навантаження, психологічного стану працівників,

інклюзивності управлінських рішень, якості комунікації з керівництвом та рівня адміністративного навантаження (див. рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Пропозиції респондентів щодо необхідних змін у системі управління персоналом соціальних служб

Джерело: побудовано автором

Окрім вищезазначених, було включено окреме питання щодо готовності установи до працевлаштування осіб з інвалідністю. Отримані відповіді виявили певну обережність та нерівномірність у сприйнятті цього питання серед працівників: 4 з 7 респондентів вважають, що установа частково готова до прийому таких працівників, 2 – переконані у повній готовності, тоді як 1 респондент вказав на повну неготовність. Такі результати свідчать про наявність потенціалу до формування інклюзивного середовища, однак також вказують на необхідність системних змін, зокрема – у сфері адаптації умов праці, підвищення обізнаності персоналу та управлінських ініціатив, спрямованих на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників.

Однією з найбільш поширених проблем, що турбує працівників соціальних служб, є перевантаження працівників. Опитування показало, що значна частина співробітників вважає своє робоче навантаження надмірним або таким, що

перевищує їхні фізичні та емоційні можливості. Соціальні працівники відзначають, що виконання професійних обов'язків часто виходить за межі стандартного робочого графіка, що призводить до підвищеного рівня стресу та зниження продуктивності. Ситуація ускладнюється браком ресурсів, необхідних для ефективного виконання обов'язків, зокрема обмеженим фінансуванням, недостатнім технічним забезпеченням і браком кваліфікованих кадрів.

Викликом є й відсутність належних програм психологічної підтримки. Більшість респондентів наголосили на необхідності запровадження заходів для профілактики емоційного вигорання.

Соціальні працівники постійно взаємодіють з клієнтами, які перебувають у складних життєвих обставинах, що призводить до високого рівня емоційного навантаження. Відсутність дієвих програм підтримки (супервізії, консультації з психологами та групи емоційного розвантаження) сприяє поглибленню проблеми професійного виснаження.

Крім того, недостатній рівень персоналізованого управління залишається важливою проблемою. Відсутність гнучкості в організації робочого процесу, врахування індивідуальних потреб та особливостей працівників, а також відсутність механізмів адаптації робочих місць для осіб з особливими потребами знижують ефективність роботи персоналу. Тобто виявлена недостатня імплементація інклюзивного підходу в управлінській практиці Центру.

Додатковим фактором, що негативно впливає на загальну ефективність роботи, є комунікаційний розрив між керівництвом та персоналом. Дослідження показало, що значна частина соціальних працівників не має можливості відкрито висловлювати свої пропозиції або ініціативи щодо покращення умов праці. Співробітники відзначають, що їхні пропозиції рідко враховуються при прийнятті управлінських рішень, що призводить до зниження мотивації та рівня залученості до діяльності Центру.

Не менш важливою проблемою є надмірне бюрократичне навантаження. Частина респондентів вказала, що значний обсяг часу витрачається на оформлення документації, звітності та адміністративних процедур, які можна

було б оптимізувати шляхом автоматизації або цифровізації. Це зменшило б навантаження на працівників і дозволило їм більше часу приділяти безпосередній роботі з клієнтами.

Окрему увагу також заслуговує проблема відсутності адаптованих умов для працівників з інвалідністю. Хоча більшість респондентів висловили підтримку ідеї працевлаштування таких осіб, на сьогодні установа не має відповідного досвіду, а також не передбачає спеціальних заходів щодо адаптації робочих місць, що вказує на потребу в цілеспрямованій роботі щодо підвищення доступності та формування політики інклюзивного працевлаштування.

Для вирішення зазначених проблем було розроблено низку рекомендацій, які сприятимуть удосконаленню системи управління персоналом територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова на основі інклюзивного підходу.

Таблиця 3.5 – Рекомендації щодо вдосконалення інклюзивного управління персоналом соціальної служб на основі виявлених проблем

| Проблема                                             | Опис проблеми                                                            | Можливе рішення                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Перевантаження працівників                           | Надмірне навантаження, недостатність ресурсів, перевищення робочого часу | Впровадження гнучкого графіка роботи, розподіл обов'язків, оптимізація ресурсного забезпечення |
| Відсутність психологічної підтримки                  | Високий рівень емоційного навантаження, відсутність механізмів підтримки | Організація супервізійних сесій, доступ до консультацій психолога, створення груп підтримки    |
| Недостатній рівень персоналізованого управління      | Відсутність адаптації робочих місць, неврахування індивідуальних потреб  | Впровадження індивідуального підходу до персоналу, можливість часткової дистанційної роботи    |
| Комунікаційний розрив між керівництвом та персоналом | Відсутність механізмів взаємодії, ігнорування пропозицій працівників     | Запровадження регулярних зустрічей, інтеграція механізмів зворотного зв'язку                   |
| Надмірне бюрократичне навантаження                   | Витрати часу на адміністративну роботу, складні процедури документообігу | Автоматизація процесів, запровадження електронного документообігу                              |

Продовження таблиці 3.5

| Проблема                                                    | Опис проблеми                                                    | Можливе рішення                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відсутність адаптованих умов для працівників з інвалідністю | Установа ще не має досвіду працевлаштування осіб із інвалідністю | Провести аудит доступності, передбачити можливість адаптації робочих місць, внести інклюзивність у політику персоналу |

Джерело: узагальнено автором

Отже, з урахуванням побажань самих працівників, експертних думок та сучасних підходів до інклюзивного управління, нами було запропоновано комплекс заходів, що сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів у соціальній службі, зокрема на основі інклюзивного підходу.

Одним із ключових напрямів вдосконалення є запровадження механізмів зменшення робочого навантаження. Доцільним є перехід на більш гнучку систему розподілу обов'язків, що враховуватиме індивідуальні можливості працівників.

Така рекомендація може включати частковий перехід на дистанційну роботу, впровадження змінного графіка та розширення штату для зменшення навантаження на окремих працівників.

Важливим кроком є створення комплексної системи психологічної підтримки. Соціальні працівники потребують регулярної професійної допомоги для запобігання емоційному вигоранню. Рекомендується запровадити супервізійні програми, організовувати групи підтримки, забезпечити доступ до консультацій психолога та запровадити тренінги з управління стресом.

Окрім цього, необхідним є впровадження персоналізованого підходу до управління, що передбачає адаптацію робочих місць, створення програм підвищення кваліфікації з урахуванням індивідуальних потреб, а також розробку програм підтримки працівників з особливими потребами.

Для покращення комунікації між керівництвом та персоналом необхідно запровадити відкриті платформи для обміну інформацією, які передбачатимуть регулярні зустрічі керівництва з працівниками, інтеграцію цифрових механізмів

зворотного зв'язку та створення прозорих механізмів ухвалення рішень.

Важливим напрямом є також оптимізація бюрократичних процесів. Впровадження електронного документообігу дозволить значно скоротити час на адміністративну роботу, що сприятиме підвищенню продуктивності працівників.

Серед ключових рекомендацій визначено необхідність створення умов для потенційного працевлаштування осіб з інвалідністю. З огляду на поточну відсутність відповідного досвіду в установі, доцільним є проведення аудиту доступності, адаптація робочих місць та поступове впровадження положень інклюзивної політики у внутрішні нормативні документи організації, що дозволить розширити кадрову базу та реалізувати принцип рівних можливостей у межах соціальної служби.

Враховуючи результати дослідження, доцільним є впровадження тренінгової програми, спрямованої на формування навичок інклюзивного лідерства, емоційної саморегуляції, профілактику професійного вигорання та розвиток інклюзивної культури в колективі.

Такий тренінг (див. Додаток В), покликаний не лише зміцнити психологічну стійкість працівників, а й налагодити ефективну взаємодію між персоналом та керівництвом.

Програма тренінгу включає інтерактивні методи навчання, такі як кейс-методи, рольові ігри, групові дискусії та рефлексивні техніки, що дозволить сформувати у керівників навички інклюзивного лідерства через групову діяльність, отримати корисні теоретичні знання і практично засвоїти методи інклюзивної комунікації. Очікуваними результатами є: підвищення психологічної стійкості працівників, покращення рівня комунікації в колективі та впровадження більш ефективних управлінських практик.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом соціальних служб через інтеграцію інклюзивного підходу дозволить не лише підвищити ефективність роботи працівників, а й покращити якість надання соціальних послуг для вразливих категорій населення.

### Висновки до 3 розділу

Результати аналізу внутрішньої документації територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова показали, що кадрова політика установи орієнтована на забезпечення прав працівників та їхнього соціального захисту, проте відсутні системні механізми підтримки персоналу у питаннях професійного вигорання та емоційної стійкості. Незважаючи на окремі управлінські ініціативи, в центрі не впроваджений системний підхід до супервізії, адаптації робочого середовища та програм професійного розвитку, що враховують принципи інклюзивного управління.

Аналіз результатів анкетування соціальних працівників виявив, що значна частина персоналу стикається з високим рівнем професійного вигорання, емоційного виснаження та браком підтримки з боку керівництва. Недостатнє фінансування, високе навантаження та обмежені можливості кар'єрного зростання негативно впливають на мотивацію працівників, що своєю чергою знижує ефективність їхньої діяльності. Крім того, значна частина опитаних зазначила, що інклюзивний підхід у їхній організації застосовується частково або зовсім не враховується, що свідчить про необхідність його подальшої інтеграції в управлінську практику.

Проведене інтерв'ю з директором установи підтвердило, що керівництво усвідомлює існування проблем, пов'язаних із високим рівнем навантаження на працівників, їхнім емоційним станом та недостатністю інструментів управлінської підтримки. Водночас директор зазначила, що існують обмеження у ресурсах та механізмах реалізації ефективної кадрової політики, що створює додаткові виклики для соціальних служб.

Аналіз відповідей на відкрите питання анкети дозволив виділити основні напрями змін, які, на думку соціальних працівників, необхідні для покращення управлінської політики. Запропоновані рекомендації спрямовані на зниження рівня професійного вигорання, підвищення мотивації та створення сприятливого робочого середовища, що відповідає принципам інклюзивного управління.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань дослідження проведений аналіз дозволив систематизувати основні теорії та концепції інклюзивного управління, що є міждисциплінарною сферою, яка поєднує принципи рівності, соціальної справедливості та адаптації робочого середовища до різноманітних потреб працівників. Виявлено, що інклюзивне управління ґрунтується на концепціях управління різноманіттям, соціальної інтеграції та гуманістичного підходу до кадрової політики. Досліджено, що ефективне застосування інклюзивного підходу сприяє підвищенню продуктивності персоналу, зниженню рівня професійного вигорання та покращенню організаційного клімату.

За результатами аналізу особливостей професійної діяльності соціального працівника та методів інклюзивного управління в соціальних службах, встановлено, що соціальні працівники виконують багатофункціональну роль, яка супроводжується значним психологічним навантаженням, високою відповідальністю та ризиками професійного вигорання. Визначено основні чинники, що впливають на їхню роботу, зокрема рівень підтримки з боку керівництва, робоче навантаження, фінансова стабільність та можливості професійного розвитку. На основі досліджених матеріалів були визначені ключові напрями впровадження інклюзивного управління, серед яких – гнучке планування робочого часу, адаптація умов праці до потреб персоналу, запровадження програм психологічної підтримки та підвищення рівня залученості працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Проведене емпіричне дослідження дало змогу комплексно оцінити особливості застосування інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб, зокрема на прикладі діяльності терцентру Холодногірського району міста Харкова. Аналіз нормативно-правових актів засвідчив наявність законодавчої бази, яка забезпечує основні засади інклюзивного управління, однак її імплементація на практиці потребує подальшого вдосконалення.

Аналіз внутрішньої документації центру показав, що кадрова політика

установи враховує деякі принципи інклюзивного управління, проте існує низка проблем, які знижують його ефективність. Зокрема, відсутні системні механізми адаптації умов праці під індивідуальні потреби працівників, обмежені можливості психологічної підтримки та недостатньо розвинені механізми залучення персоналу до процесу прийняття рішень.

Результати анкетування соціальних працівників виявили кілька ключових проблем: високий рівень професійного вигорання; недостатній рівень підтримки з боку керівництва; дефіцит ресурсів та високе робоче навантаження; обмежене застосування інклюзивного підходу. Інтерв'ю з директором центру підтвердило наявність проблем із робочим навантаженням персоналу, психологічним станом працівників та комунікацією всередині організації. Разом з тим, керівництво відзначило готовність до впровадження змін та підтримало ідею запровадження механізмів інклюзивного управління для підвищення ефективності роботи соціальних служб. Аналіз відкритих відповідей респондентів дозволив виокремити пріоритетні напрями змін у кадровій політиці соціальних служб. Найбільш актуальними потребами є впровадження більш гнучких графіків роботи, запровадження програм психологічної підтримки, посилення комунікації між працівниками та керівництвом, а також оптимізація управлінських процесів для зменшення бюрократичного навантаження.

На основі отриманих результатів було розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом терцентру Холодногірського району міста Харкова на основі принципів інклюзії. Запропоновані заходи включають впровадження системи супервізії, реалізацію тренінгових програм із профілактики професійного вигорання, посилення механізмів внутрішньої комунікації та створення гнучких умов праці для соціальних працівників.

Таким чином, дослідження підтвердило, що впровадження інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб сприятиме покращенню умов праці, підвищенню професійної стійкості соціальних працівників та загальному підвищенню ефективності надання соціальних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2023 рік. К.: Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка, 2023. 208 с.
2. Бончужна Є. Менеджмент соціальних послуг в умовах війни: посіб. Київ: Громадська організація «Українська волонтерська служба», 2023. 66 с.
3. Бутиліна О.В., Бугай К.Є. Професійне вигорання фахівців із соціальної роботи в умовах воєнного стану. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2022. №12. С. 24-32. URL: <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2022-12-03> (дата звернення: 20.01.2024).
4. Воротинцева О.О. Участь фахівців інклюзивно-ресурсних центрів на різних рівнях менеджменту інклюзивної освіти. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доп. міжн. наук.-практ. конф.* (м. Дніпро, 14 квітня 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 301-303.
5. Главацька О.Л. Попередження та подолання професійного вигорання соціальних працівників. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2019. Вип. 2 (45). С. 41-45.
6. Горбенко А.С., Савельчук І.Б. Чинники впливу синдрому професійного вигорання на успішність діяльності соціальних працівників. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі», 2 листопада 2022 р.* Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 20-22.
7. Департамент соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації. Правила внутрішнього розпорядку. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/139/3026/474> (дата звернення 16.01.2025).
8. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

9. Жуковська А.Ю. Кроскультурний менеджмент як інструмент інклюзивного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск № 3(26). С. 67-75. DOI: 10.32782/easterneurope.26-11 (дата звернення: 25.12.2024).

10. Жуковська А.Ю. Наукові детермінанти інклюзивного підприємництва. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2020. Вип. 12. С. 113-120. DOI: 10.26565/2310-9513-2020-12-11 (дата звернення: 25.12.2024).

11. Жуковська А.Ю., Дяків О.П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Науково-виробничий журнал. Інноваційна економіка*. №3. 2024 [99]. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/download/1272/1374> (дата звернення: 16.12.2024).

12. Зайченко А.О., Гончаренко В.В. Управління поведінкою колективу: Теорія та практика. 2022. 345 с.

13. Замула О.В., Замула О.О., Угрімова І.В. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 83-86.

14. Звіт «Український індекс корпоративної рівності». URL: <https://drive.google.com/file/d/1x649oRIjD97dGK5RD3grAXh-YG-Jdjq0/view> (дата звернення: 16.12.2024).

15. Іванова І.Б. Методи соціальної роботи: навчальний посібник. К.: Університет Україна, 2018. 301с.

16. Кодекс законів про працю України. Документ 322-08, чинний, поточна редакція від 01.01.2025, підстава — 4170-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 15.02.2025).

17. Конституція України. Документ 254к/96-ВР, поточна редакція від 01.01.2020, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4976> (дата звернення 14.02.2025).

18. Кримчак Л.Ю. Профілактика професійного вигорання фахівців у практиці соціальної роботи з пораненими військовослужбовцями. *Інклюзія і суспільство*. 2024. С. 36-42. URL: <https://www.researchgate.net/publication/385349325> (дата звернення: 18.01.2025).

19. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Менеджмент соціальної роботи. Теорія і практика: навч. посіб. 3-тє вид. Київ: Каравела, 2022. 296 с.

20. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. *Матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року)* / упоряд. В.С. Бліхар. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 349 с.

21. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р.* Полтава: ПДАУ, 2024. 333 с.

22. Мосій О.Б., Никитюк Г.І. Інклюзивне лідерство як інноваційний стиль управління менеджера організації. *Матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції «Світ наукових досліджень»*. Випуск 26. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б., 2024. 343 с.

23. Пересада О.В., Батіг В.В., Петренко Д.А. Ключові аспекти формування інклюзивної моделі управління розвитком підприємств. *Енергозбереження, енергетика, енергоаудит*. 2023. № 12(190). С. 85-107.

24. Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.07.2017 р. № 545 станом на 6 верес. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-п#Text>. (дата звернення: 20.12.2024).

25. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України. Документ 2866-IV, чинний, поточна редакція від 19.12.2024, підстава – 3733-IX, 4073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 20.02.2025).

26. Про затвердження професійного стандарту «Фахівець із соціальної роботи»: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського

господарства України від 20 червня 2020 року № 1179. LIGA 360. URL: <https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/88-1179.pdf> (дата звернення: 20.12.2024).

27. Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення. Документ z1209-05, чинний, поточна редакція від 24.12.2024, підстава – z1807-24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text> (дата звернення 12.01.2025).

28. Про державну службу. Документ 889-VIII, чинний, поточна редакція від 01.01.2025, підстава – 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> дата звернення 12.01.2025).

29. Про затвердження Порядку виплати надбавки за вислугу років працівникам державних та комунальних установ соціального захисту населення. Документ z0815-11, чинний, поточна редакція від 18.01.2019, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0815-11#Text> (дата звернення 16.10.2024).

30. Про колективні угоди та договори. Документ 2937-IX, набирає чинності, поточна редакція від 23.02.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text> (дата звернення 12.01.2025).

31. Про оплату праці. Документ 108/95-ВР, поточна редакція від 24.08.2024, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 16.01.2025).

32. Про умови оплати праці працівників закладів соціального захисту дітей, закладів соціального обслуговування, закладів соціальної підтримки сімей, дітей та молоді центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Документ z0597-15, чинний, поточна редакція від 28.12.2018, підстава – z1319-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0597-15#Text> (дата звернення 16.01.2025).

33. Про соціальні послуги. Документ 2671-VIII, чинний, поточна редакція від 15.11.2024, підстава – 4017-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення 16.01.2025).

34. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII станом на 4 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 20.12.2024).

35. Про організацію надання соціальних послуг: Постанова КМУ. Документ 587-2020-п, чинний, поточна редакція від 01.01.2025, підстава - 1542-2024-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.02.2025).

36. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України. Документ 875-XII, чинний, поточна редакція від 01.01.2025, підстава - 4170-IX, 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 25.02.2025).

37. Райко Д.В., Паймаш Г.В. Маркетинг персоналу з особливими потребами як інноваційний підхід до управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. №56. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-77> (дата звернення: 25.12.2024).

38. Рідкодубська Г.А. Професійне вигорання соціальних працівників. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*. 2020. №1(34). С. 266-271.

39. Розпорядження КМУ від 14 квітня 2021 р. № 366-р «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.01.2025).

40. Територіальний центр Холодногірського району м. Харкова. URL: <https://soczahist.kh.ua/підвідомчі-установи/територіальні-центри-надання-соціал/територіальний-центр-надання-соціал-2-2/> (дата звернення 12.01.2025).

41. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: *матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання»*. За заг. ред.: І.І. Рекуненко, В.В. Сулим. Суми: Сумський державний університет, 2023. 404 с.

42. Шевчук В.В. Сучасні підходи до визначення категорії «емоційного вигорання». *Габітус*. 2020. № 17. С. 123-130.

43. Шматковська Т.О., Стащук О.В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111> (дата звернення: 16.12.2024).

44. Яремко І.І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, № 2 (6), 2021. С. 127-138.

45. Ainscow M. Inclusion and equity in education: Making sense of global challenges. *Prospects*. 2020. № 49. P. 1-12.

46. Davis Sh. *Diversity, Equity & Inclusion For Dummies*. Publisher: For Dummies, 2021. 323 p.

47. Donahue W.E. *Fostering Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: A Competency-Based Approach to Understanding and Fostering Diversity, Equity, and Inclusion*. Publisher: Centrestar Learning, 2022. 157 p.

48. Donovan M., Kaplan M. *The Inclusion Dividend: Why Investing in Diversity & Inclusion Pays Off*. 2nd edition. Publisher: DG Press, 2019. 264 p.

49. Fawzy C.M., Shore B. *The Inclusive Management Strategy: Engineering Culture Change for Employees with DisAbilities*. Publisher: Emerald Publishing Limited, 2022. 168 p.

50. Ferdman B.M., Prime J., Riggio R.E. *Inclusive Leadership Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies*. Publisher: Routledge, 2021. 480 p.

51. Frost S., Alidina R.-K. *Building an Inclusive Organization: Leveraging the Power of a Diverse Workforce*. Publisher: Kogan Page, 2019. 280 p.

52. Jenkins N. *The Inclusive Organization: Real Solutions, Impactful Change, and Meaningful Diversity*. Publisher: Wiley, 2023. 240 p.

53. Lorenzo R., Reeves M. How and Where Diversity Drives Financial Performance // *Harvard Business Review*. January 30, 2018. URL: <https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance> (дата звернення: 16.10.2024).

54. Kramar I., Baranov K. Current approaches to human resources management at domestic enterprises during the russian-Ukrainian war. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 30, no. 1, 2024. pp. 140-151. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf> (дата звернення: 14.12.2024).

55. Miranda-Wolff A. Cultures of Belonging: Building Inclusive Organizations that Last. Publisher: HarperCollins Leadership, 2022. 272 p.

56. Morukian M. Diversity, Equity, and Inclusion for Trainers: Fostering DEI in the Workplace. Publisher: Association for Talent Development, 2022. 320 p.

57. What is diversity, equity, and inclusion? // McKinsey & Company. August 17, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion#/> (дата звернення: 16.12.2024).

58. Wilson K. Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: Developing DEI Solutions. Publisher: Independently published, 2023. 200 p.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Анкета для соціальних працівників

*(У межах дослідження застосування інклюзивного підходу до управління персоналом соціальних служб)*

**Шановний(а) респондент(ко),** ця анкета є частиною дослідження, яке спрямоване на вивчення особливостей застосування інклюзивного підходу до управління персоналом у соціальних службах. Ваші відповіді допоможуть оцінити рівень професійного вигорання, робочого навантаження та ефективність існуючих управлінських практик.

**Опитування є анонімним.** Отримані дані будуть використані виключно у наукових цілях. Будь ласка, оберіть відповідний для Вас варіант відповіді або впишіть свій варіант.

#### I. Загальні дані

1. Ваш вік:

- ☐ До 25 років
- ☐ 26-35 років
- ☐ 36-45 років
- ☐ 46-55 років
- ☐ 56 років і більше

2. Ваш стаж роботи у соціальній сфері:

- ☐ Менше 1 року
- ☐ 1-3 роки
- ☐ 4-7 років
- ☐ 8-12 років
- ☐ 13 і більше років

3. Ваша посада:

- ☐ Соціальний працівник
- ☐ Соціальний робітник
- ☐ Психолог
- ☐ Юрист
- ☐ Адміністративний персонал
- ☐ Інше (вказіть) \_\_\_\_\_

#### II. Робоче навантаження та умови праці

4. Як Ви оцінюєте своє робоче навантаження?

- ☐ Надмірне
- ☐ Помірне, але часом перевантажене
- ☐ Оптимальне
- ☐ Недостатнє

5. Чи вистачає Вам ресурсів (часу, технічного забезпечення, фінансування) для ефективного виконання своїх обов'язків?

- ☐ Так, повністю
- ☐ Частково
- ☐ Ні, не вистачає

6. Як Ви оцінюєте рівень підтримки з боку керівництва?

- ☐ Високий (завжди є підтримка та сприяння)
- ☐ Середній (підтримка є, але недостатня)
- ☐ Низький (підтримка мінімальна або відсутня)

7. Наскільки Ваші умови праці відповідають вимогам безпеки та комфорту?

- ☐ Повністю відповідають
- ☐ Частково відповідають
- ☐ Не відповідають

### **III. Емоційний стан та професійне вигорання**

8. Чи відчуваєте Ви емоційне виснаження на роботі?

- ☐ Майже завжди
- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Ніколи

9. Як часто Ви стикаєтеся зі стресовими ситуаціями у професійній діяльності?

- ☐ Щодня
- ☐ Декілька разів на тиждень
- ☐ Раз на місяць або рідше
- ☐ Майже ніколи

10. Чи є у Вашій організації програми психологічної підтримки працівників?

- ☐ Так, є
- ☐ Так, але вони малодоступні або формальні
- ☐ Ні, немає

11. Чи вважаєте Ви, що установа забезпечує належні умови для збереження психічного здоров'я працівників?

- ☐ Так, повністю
- ☐ Частково
- ☐ Ні, не забезпечує

### **IV. Інклюзивний підхід в управлінні персоналом**

12. Чи враховуються Ваші індивідуальні потреби при розподілі завдань?

- ☐ Так, завжди
- ☐ Частково
- ☐ Ні, не враховуються

13. Чи маєте Ви можливість висловлювати свої пропозиції щодо покращення умов праці?

- ☐ Так, і вони враховуються
- ☐ Так, але вони не завжди враховуються
- ☐ Ні, такої можливості немає

14. Чи знайомі Ви з принципами інклюзивного управління?

- ☐ Так, добре знайомий(а)
- ☐ Частково знайомий(а)
- ☐ Ні, не знайомий(а)

### **V. Відкрите питання**

15. Які зміни у системі управління персоналом Ви вважаєте необхідними для покращення роботи соціальних служб?

(Напишіть Вашу відповідь у вільній формі)

### **VI. Додаткове закрите питання**

16. Чи вважаєте Ви, що установа готова до прийому на роботу осіб з інвалідністю?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

### Гайд інтерв'ю з директором

*(Холодногірський територіальний центр надання соціальних послуг у м. Харків)*

#### Вступ

Шановний(а) [Прізвище, Ім'я, По батькові], Дякуємо Вам за участь в інтерв'ю. Ми проводимо дослідження щодо застосування інклюзивного підходу до управління персоналом у соціальних службах. Ваші відповіді допоможуть оцінити ефективність існуючих управлінських практик і розробити рекомендації для покращення кадрової політики.

**Опитування є конфіденційним**, дані будуть використані лише у наукових цілях.

#### Блок 1. Наявність проблеми

Які основні кадрові проблеми Ви вважаєте найбільш актуальними у Вашій установі?

Чи спостерігаєте Ви ознаки професійного вигорання серед працівників? Якщо так, то які саме?

Як, на Вашу думку, війна вплинула на емоційний стан та продуктивність соціальних працівників?

#### Блок 2. Аналіз ситуації

Які заходи вже впроваджені для підтримки персоналу (психологічна підтримка, тренінги, супервізія тощо)?

Чи достатньо ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних) для підтримки працівників та покращення умов праці?

Які чинники, на вашу думку, найбільше перешкоджають ефективному управлінню персоналом у Вашій установі?

#### Блок 3. Позиція працівників щодо вирішення питання

Чи мають працівники можливість впливати на прийняття рішень щодо управління персоналом?

Як часто керівництво отримує зворотний зв'язок від працівників щодо їхніх потреб і умов праці?

Чи вважаєте Ви, що в організації інклюзивний підхід в управлінні персоналом використовується в достатній мірі?

#### Останнє питання – Рекомендації

Які зміни, на Вашу думку, необхідно реалізувати для покращення кадрової політики, зниження рівня професійного вигорання та підвищення мотивації персоналу? Як Ви оцінюєте готовність Вашої установи до працевлаштування осіб з інвалідністю? Чи є така практика зараз?

#### Завершення інтерв'ю

Дякуємо за Ваш час та відповіді! Отримана інформація допоможе розробити ефективні рекомендації для вдосконалення системи управління персоналом у соціальних службах.

## Тренінг

**Тема тренінгу:** «Лідерство через інклюзивність: Як керівникам соціальних установ м. Харкова створювати середовище, що підтримує різноманіття та рівні можливості».

**Цільова аудиторія:** директори територіальних центрів надання соціальних послуг м. Харкова, керівники соціальних установ, управлінці в сфері соціального захисту.

**Формат:** офлайн або онлайн (Zoom, Google Meet).

**Загальний час тренінгу:** 2 години.

**Мета тренінгу:** Сформувати у керівників соціальних установ навички інклюзивного лідерства через групову діяльність, аналіз кейсів і зворотний зв'язок для створення інклюзивного середовища в організаціях.

### Завдання тренінгу:

1. **Надати загальне уявлення про:**
  - основи інклюзивного лідерства;
  - вплив різноманіття на ефективність соціальних установ.
2. **Тренувати навички:**
  - ідентифікації бар'єрів у робочому середовищі;
  - впровадження інклюзивних підходів до управління.
3. **Посилити сприйняття:**
  - відповідальності лідера за впровадження інклюзивності;
  - рольових можливостей для стимулювання розвитку команди.

### Використані методики:

- **інтерактивні лекції** – обговорення основних принципів інклюзивності;
- **кейс-метод** – розбір реальних ситуацій із соціальних установ;
- **рольові ігри** – моделювання комунікаційних ситуацій у різноманітних командах;
- **групова робота** – створення власних стратегій впровадження інклюзивності;
- **рефлексивні вправи** – самооцінка стилю лідерства, аналіз власного ставлення до інклюзивності.

Отже, тренінг використовує адаптивні методи навчання – тобто ті, що можна налаштувати під рівень досвіду і потреби учасників.

### Очікуваний результат:

- керівники соціальних установ Харкова отримають не лише загальні знання про інклюзію, а й конкретні інструменти для роботи в умовах міста;

- розвинути практичні навички управління персоналом з урахуванням інклюзії;
- зрозуміють, як ідентифікувати та подолати бар'єри для створення інклюзивного середовища;
- зможуть краще адаптуватися до змін, пов'язаних із демографічною ситуацією, соціальними викликами війни та післявоєнного відновлення.

#### **Перспективи:**

- проведення наступних тренінгів з акцентом на кризове управління, підтримку працівників у стресових ситуаціях, розвиток лідерських навичок у кризовий період;
- розробка методичних рекомендацій для керівників соціальних служб у межах місцевих програм підтримки;
- формування робочої групи для обміну досвідом між соціальними установами Харкова щодо інклюзивного управління.

#### **Оцінка тренінгу з боку організації:**

- традиційні показники ефективності тренінгів тут можуть виступати тільки як супутні, оскільки вони пов'язані з впливом різних організаційних чинників;
- зменшення кількості скарг суб'єктів професійної діяльності;
- результати тестування або анкетування (до тренінгу і після його завершення);
- кількість пропозицій учасників групи з поліпшення й оптимізації яких-небудь внутрішньоорганізаційних процесів.

#### **З боку учасників тренінгу:**

- емоційна оцінка (сподобалося – не сподобалося);
- міра корисності для професійної діяльності і в житті;
- велика згуртованість групи у кінці тренінгу в порівнянні з його початком.

#### **З боку тренера:**

- міра виконання програми;
- міра включеності всіх учасників у тренінг;
- відстрочений зворотний зв'язок (дзвінки, листування електронною поштою з учасниками тренінгу).

## Продовження Додатку В

### ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ

#### Опис структурних компонентів тренінгу

##### 1. Початок

**Мета:** створити комфортну атмосферу, познайомити учасників між собою, мотивувати до активної участі в тренінгу.

**Змістовна частина (15 хвилин):**

- представлення тренера та учасників;
- огляд мети та завдань тренінгу;
- становлення правил роботи групи.

**Методи та прийоми:**

- вправа "Знайомство" (кожен учасник називає своє ім'я та додає характеристику, яка починається на ту ж літеру, наприклад, "Анна активна");
- "Правила гри" — розробка правил роботи групи у форматі мозкового штурму;
- коротка мотиваційна презентація про значення інклюзії в управлінні "Соціальні виклики Харкова: Чому інклюзивне лідерство є критично важливим?" (Короткий аналіз кадрових проблем соціальних служб Харкова, реальні приклади успішного впровадження інклюзивних практик у місцевих організаціях).

**Структурні вправи:**

"Дерево очікувань" — учасники записують свої очікування на стікерах і прикріплюють їх до намальованого дерева, яке символізує спільну роботу ("Що я хочу дізнатися?", "Що мене хвилює?", "Що я можу привнести в групу?").

"Спільне бачення" – вправа на встановлення довіри та командної взаємодії - коротке обговорення, що кожен учасник розуміє під інклюзією.

##### 2. Основна частина

**Мета:** надати теоретичні знання та практичні навички застосування інклюзивного підходу в управлінні персоналом.

**Змістовна частина (90 хвилин):**

- ознайомлення з концепцією інклюзії та її роллю в роботі соціальних служб;
- практика ідентифікації бар'єрів для впровадження інклюзії;
- розвиток навичок комунікації та вирішення конфліктів у команді.

**Методи та прийоми:**

- міні-лекція з інтерактивними запитаннями для учасників;

- групова дискусія: "Що таке інклюзія на практиці?";
- рольові ігри для відпрацювання навичок комунікації;
- кейси для аналізу — учасники розв'язують проблемні ситуації, пов'язані з інклюзією в управлінні.

### **Структурні вправи:**

"Інклюзивна карта" — створення карти команди з урахуванням унікальності кожного учасника.

**Опис вправи:** Кожен учасник отримує аркуш паперу та набір кольорових маркерів. На аркуші малюється карта команди, де кожен учасник представляє себе через символ (наприклад, квітка, дерево, зірка) та вказує свої сильні сторони, цінності та особливості, які можуть сприяти інклюзії. Після цього всі елементи об'єднуються в загальну карту, яка символізує єдність команди. Завершується вправа обговоренням отриманої карти та її значення для командної роботи. При розробці карти учасники мають позначити, які місцеві особливості м. Харкова впливають на інклюзивне середовище в їхніх установах (наприклад, демографічні зміни, виклики післявоєнного відновлення тощо).

"Бар'єри та рішення" — вправа, де учасники в групах визначають перешкоди для інклюзії та пропонують шляхи їх подолання.

**Опис вправи:** Учасники діляться на малі групи та отримують аркуші з кейсами або ситуаціями, які демонструють перешкоди для впровадження інклюзії в управлінні. Вони аналізують ситуацію, обговорюють причини виникнення бар'єрів та пропонують конкретні шляхи їх вирішення. Після цього кожна група презентує свої результати, а тренер допомагає структурувати пропозиції в загальну стратегію подолання бар'єрів.

### **Рольові ігри**

- допоможуть учасникам відпрацювати реальні комунікаційні ситуації, що виникають у різноманітних командах соціальних установ Харкова.

#### **Рольова гра 1: "Непорозуміння через різний досвід"**

Ситуація: У соціальній службі працюють як досвідчені спеціалісти, так і молоді працівники, які повернулися до Харкова після евакуації. Старші співробітники вважають, що новачки "не готові до реальної роботи", а молодші відчують, що їхні ініціативи ігноруються.

Хід гри:

- одна група грає роль молодих фахівців, які намагаються запропонувати зміни;
- інша група – старші працівники, які побоюються змін;
- керівник повинен виступити як фасилітатор і знайти спосіб, як об'єднати команду.

Обговорення після гри:

- Які комунікаційні бар'єри виникли?
- Які стратегії допомогли покращити взаєморозуміння?
- Як зробити так, щоб усі працівники відчували себе залученими?

### **Рольова гра 2: "Прийняття нового співробітника"**

Ситуація: У соціальну установу прийшов новий працівник – переселенець із порушенням слуху. Частина команди ставиться до нього з обережністю і не знає, як ефективно комунікувати.

Хід гри:

- одна група грає роль керівника та команди, яка приймає нового співробітника;
- одна людина – у ролі нового працівника, який стикається з труднощами адаптації.

Учасники повинні розробити стратегію, яка допоможе інтегрувати його у команду (наприклад, розробити внутрішню інклюзивну політику, використати мову жестів, адаптувати комунікаційні канали).

Обговорення після гри:

- Які перешкоди виникли під час взаємодії?
- Як змінилося ставлення команди після розмови?
- Які конкретні дії можуть зробити робоче середовище більш комфортним?

### **Рольова гра 3: "Впровадження інклюзивних змін"**

Ситуація: Керівник соціальної служби хоче впровадити нову політику щодо рівних можливостей, але частина команди вважає, що це "зайві труднощі". Виникає опір змінам.

Хід гри:

- одна група грає роль керівника та ініціаторів змін;
- друга група – скептики, які бояться змін або не бачать у них сенсу;
- завдання керівника – донести важливість інклюзивної політики та знайти компроміс.

Обговорення після гри:

- Які аргументи переконали команду?
- Що допомогло зменшити опір змінам?
- Як керівнику працювати з такими ситуаціями в майбутньому?

### **Рольова гра 4: "Конфлікт інтересів у команді"**

Ситуація: Два співробітники соціальної служби – жінка з дітьми та чоловік передпенсійного віку – претендують на гнучкий графік роботи. Виникає питання: кому надати перевагу, і чи можливо знайти баланс?

Хід гри:

- два учасники грають ролі співробітників, які мають різні потреби у графіку;

- одна людина – керівник, який приймає рішення;
- інші учасники можуть бути членами команди, які підтримують різні сторони.

Обговорення після гри:

- Чи було прийняте рішення справедливим?
- Як можна адаптувати правила так, щоб врахувати інтереси всіх?
- Як керівнику підтримувати баланс між особистими потребами співробітників та ефективністю роботи установи?

### **Рольова гра 5: "Як впровадити соціальні ініціативи в умовах обмеженого бюджету"**

Ситуація: Установа отримала запит на організацію нової соціальної ініціативи (наприклад, програму підтримки літніх людей, які залишилися самі після війни). Але фінансування обмежене, і частина персоналу вважає, що такі проєкти зараз не на часі.

Хід гри:

- одна група – керівники соціальної установи, які підтримують ініціативу;
- друга група – скептики, які сумніваються, що це можливо;
- третя група – волонтери та місцеві громади, які можуть допомогти знайти ресурси.

Обговорення після гри:

- Як знайти компроміс між фінансовими обмеженнями та соціальними потребами?
- Які альтернативні ресурси можна залучити?
- Як переконати персонал у важливості нових ініціатив?

### **Рольова гра 6: "Створення інклюзивного середовища для переселенців"**

Ситуація: У соціальну службу звертається група ВПО (внутрішньо переміщених осіб), які не отримують достатньо допомоги через бюрократичні труднощі. Частина персоналу вважає, що вони "отримують більше за місцевих", інші – що система допомоги неефективна.

Хід гри:

- одна група – переселенці, які намагаються отримати доступ до соціальних послуг;
- друга група – соціальні працівники, які по-різному ставляться до ситуації;
- керівник має знайти рішення, яке задовольнить усі сторони.

Обговорення після гри:

- Як подолати стереотипи у ставленні до ВПО?
- Як організувати соціальну допомогу, щоб не було конфліктів між різними групами населення?

- Як покращити комунікацію між соціальними установами та переселенцями?

*Ці рольові ігри допоможуть керівникам навчитися справлятися з конфліктами, покращити інклюзивне управління та ефективніше адаптувати команди до змін.*

**Енергізуюча вправа - "Швидка дискусія"**: за 2 хвилини кожен учасник має сформулювати одну конкретну зміну, яку може впровадити у своїй організації. Ця вправа дозволить підтримати рівень залученості учасників до процесу тренінгу.

### **Кейси для аналізу**

#### **Кейс 1: Опір змінам**

- Опис: Деякі соціальні служби Харкова намагаються запровадити дистанційний формат роботи для співробітників з інвалідністю, але частина персоналу не сприймає це як необхідність.

- Завдання: Як керівнику пояснити важливість цього рішення та залучити всіх співробітників? (Що могло б підвищити мотивацію персоналу? Які комунікаційні методи можна застосувати для згладжування конфліктів?).

#### **Кейс 2: Недостатнє розуміння інклюзії**

- Опис: У службі часто ігнорують потреби співробітників із інвалідністю через низький рівень обізнаності про інклюзію серед персоналу.

- Завдання: Визначити освітні потреби працівників і запропонувати план навчання для підвищення обізнаності.

#### **Кейс 3: Дискримінація всередині організації**

- Опис: Молоді фахівці, які повернулися до Харкова після евакуації, стикаються зі стереотипами з боку старших колег ("Вони не витримають навантаження, не мають потрібного досвіду").

- Завдання: Як керівнику допомогти команді подолати такі бар'єри?

#### **Кейс 4: Низька залученість персоналу**

- Опис: Частина співробітників відчуває себе ізольованими від загального процесу прийняття рішень, що знижує їхню мотивацію.

- Завдання: Запропонувати механізми залучення працівників до участі в управлінні організацією.

#### **Кейс 5: «Кандидат із інвалідністю»**

- Опис: У Центрі надання соціальних послуг відкрита вакансія. Один із кандидатів – переселенець з порушенням слуху. Частина колективу вважає, що це створить "додаткове навантаження".

- Завдання: Які бар'єри існують у цій ситуації? Як діяти керівнику?

#### **Кейс 6: «Конфлікт між поколіннями»**

- **Опис:** У команді працюють як молоді спеціалісти, так і досвідчені працівники передпенсійного віку. Вони мають різні підходи до роботи, що призводить до непорозумінь.

- **Завдання:** Як керівник може налагодити ефективну взаємодію?

**Практична вправа – «Слова, що змінюють»**

- **Опис:** Учасники отримують список типових фраз, які можуть містити стереотипи або несвідому дискримінацію (наприклад, "жінки менш схильні до керівних посад", "люди старшого віку важко освоюють нові технології").

- **Завдання:** Переформувати ці фрази так, щоб вони були інклюзивними. Обговорення у групах: які зміни допомагають зробити комунікацію більш відкритою.

**Презентація результатів:**

- кожна група презентує свої висновки та рішення;
- тренер узагальнює отримані ідеї та допомагає структурувати їх у вигляді загальної стратегії подолання бар'єрів для інклюзії.

**3. Заключна частина**

**Мета:** закріпити отримані знання, оцінити ефективність тренінгу та мотивувати учасників на подальшу роботу над впровадженням інклюзивного підходу.

**Змістовна частина (15 хвилин):**

- рефлексія учасників щодо їхнього досвіду під час тренінгу (Які бар'єри є найпоширенішими у ваших установах? Чи побачили ви у своїй роботі схожі проблеми? Які нові інструменти ви можете застосувати після тренінгу?);
- обговорення можливостей застосування отриманих знань на практиці;
- узагальнення основних висновків.

**Методи та прийоми:**

- вправа "Коло вражень" — кожен учасник ділиться своїми враженнями від тренінгу;
- анкетування для оцінки тренінгу (анонімні анкети);
- планування подальших дій: складання особистого плану впровадження інклюзивного підходу в роботі.

**Структурні вправи:**

"Скарбничка ідей" — учасники записують ідеї, які вони планують реалізувати, і діляться ними в групі.

"Регіональні ініціативи" — учасники згадують 1-2 успішні приклади інклюзивних проєктів у Харкові та обговорюють їх. Спільно розробляють "10 принципів інклюзивного лідерства для соціальних служб Харкова".

## **Завершальна рефлексія**

Вправа "Скарбничка рішень": кожен записує одну практичну дію, яку він реалізує у своїй організації найближчим часом.

Вправа "Мапа інклюзії": учасники разом прописують коротку стратегію для своїх установ.

### **Оцінка ефективності тренінгу:**

- анкетування — оцінка змісту, методів та ефективності тренінгу;
- відгуки учасників у форматі відкритого обговорення;
- самооцінка учасників щодо рівня засвоєння матеріалу.
- "в ідстрочене оцінювання" через 2-4 тижні: невелике онлайн-опитування або зустріч через Zoom, щоб перевірити, як учасники впроваджують знання на практиці;
- створення закритої онлайн-групи або чат у Telegram для подальшого обміну досвідом між учасниками після тренінгу. Це допоможе їм підтримувати контакт і впроваджувати зміни разом.

### **Приклад запитань для анкети:**

1. Що для вас означає інклюзивне лідерство?
2. Чи відчуваєте ви готовність впроваджувати принципи інклюзивності після навчання?
3. Які практичні навички ви здобули?
4. Що найбільше сподобалося?
5. Що варто покращити?
6. Чи було корисним навчання для вашої роботи?
7. Найбільш цінний аспект тренінгу для мене був...
8. Що було складним для розуміння або застосування?
9. Чи будете ви рекомендувати цей коучінг колегам?
10. Яку зміну ви вже почали впроваджувати?
11. Що ще потрібно для покращення інклюзивного середовища у вашій установі?

Таким чином, після проходження тренінгу "Лідерство через інклюзивність ..." керівники соціальних установ м. Харкова отримають не лише теоретичні знання, але й практичні інструменти для впровадження інклюзивного підходу в управлінні персоналом. Учасники навчатися ідентифікувати та долати бар'єри в робочому середовищі, створювати згуртовані та різноманітні команди, що працюють ефективно та продуктивно.

Крім того, значно підвищиться здатність до кризового менеджменту в умовах соціальних змін і післявоєнного відновлення а також створення

конкретних планів дій щодо впровадження інклюзивних політик у своїх установах. До того ж, тренінг сприятиме формуванню мережі підтримки серед керівників соціальних служб, що дозволить їм обмінюватися досвідом та успішними кейсами.

Перспективами подальших тренінгових занять у визначеному напрямі можуть бути:

- поглиблене навчання з кризового управління;
- інклюзивні комунікації в управлінні;
- практичні воркшопи та кейс-стаді;
- розробка методичних рекомендацій для керівників (створення посібника з впровадження інклюзивного лідерства в соціальних установах);
- формування чек-листів та алгоритмів дій для керівників.

Доцільним також буде розвиток партнерських програм щодо співпраці з громадськими організаціями та міжнародними фондами для впровадження інклюзивних практик та організація обмінних програм між соціальними установами для вивчення кращих практик.

**Додаток Г**

**Результати анкетування соціальних працівників**

| №  | Питання                                   | Респондент 1              | Респондент 2               | Респондент 3          | Респондент 4      | Респондент 5               | Респондент 6          | Респондент 7              |
|----|-------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 1  | Вік респондента                           | 26-35 років               | 36-45 років                | 46-55 років           | 26-35 років       | 36-45 років                | 56 років і більше     | 46-55 років               |
| 2  | Стаж роботи у соціальній сфері            | 1-3 роки                  | 4-7 років                  | 8-12 років            | 1-3 роки          | 4-7 років                  | 13 і більше років     | 8-12 років                |
| 3  | Посада                                    | Соціальний працівник      | Соціальний робітник        | Психолог              | Фахівець          | Соціальний працівник       | Соціальний робітник   | Адміністративний персонал |
| 4  | Робоче навантаження                       | Надмірне                  | Помірне                    | Оптимальне            | Надмірне          | Помірне                    | Оптимальне            | Надмірне                  |
| 5  | Чи вистачає ресурсів для роботи           | Ні, не вистачає           | Частково                   | Так, повністю         | Ні, не вистачає   | Частково                   | Так, повністю         | Ні, не вистачає           |
| 6  | Рівень підтримки керівництва              | Середній                  | Середній                   | Високий               | Низький           | Середній                   | Високий               | Низький                   |
| 7  | Умови праці                               | Частково відповідають     | Частково відповідають      | Повністю відповідають | Не відповідають   | Частково відповідають      | Повністю відповідають | Частково відповідають     |
| 8  | Емоційне виснаження                       | Часто                     | Іноді                      | Майже ніколи          | Майже завжди      | Іноді                      | Майже ніколи          | Часто                     |
| 9  | Частота стресових ситуацій                | Декілька разів на тиждень | Раз на місяць або рідше    | Майже ніколи          | Щодня             | Раз на місяць або рідше    | Майже ніколи          | Декілька разів на тиждень |
| 10 | Наявність програм психологічної підтримки | Ні, немає                 | Так, але вони малодоступні | Так, є                | Ні, немає         | Так, але вони малодоступні | Так, є                | Ні, немає                 |
| 11 | Збереження психічного здоров'я            | Частково                  | Частково                   | Так, повністю         | Ні, не забезпечує | Частково                   | Так, повністю         | Частково                  |

|    |                                                                                                         |                                                                                                                                    |                                                                                                                |                                                                                                                   |                                                                                                            |                                                                                                                               |                                                                                                                     |                                                                                                                                      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Врахування індивідуальних потреб                                                                        | Частково                                                                                                                           | Так, завжди                                                                                                    | Так, завжди                                                                                                       | Ні, не враховуються                                                                                        | Частково                                                                                                                      | Так, завжди                                                                                                         | Частково                                                                                                                             |
| 13 | Можливість висловлювати пропозиції                                                                      | Так, але не завжди враховуються                                                                                                    | Так, і вони враховуються                                                                                       | Так, і вони враховуються                                                                                          | Ні, такої можливості немає                                                                                 | Так, але не завжди враховуються                                                                                               | Так, і вони враховуються                                                                                            | Так, але не завжди враховуються                                                                                                      |
| 14 | Обізнаність щодо інклюзивного управління                                                                | Частково знайомий(а)                                                                                                               | Так, добре знайомий(а)                                                                                         | Так, добре знайомий(а)                                                                                            | Ні, не знайомий(а)                                                                                         | Частково знайомий(а)                                                                                                          | Так, добре знайомий(а)                                                                                              | Частково знайомий(а)                                                                                                                 |
| 15 | Які зміни у системі управління персоналом Ви вважаєте необхідними для покращення роботи соціальних служ | Необхідно зменшити навантаження на працівників, адже через великий обсяг роботи не вистачає часу на якісне виконання всіх завдань. | Хотілося б мати більш гнучкий графік роботи та можливість індивідуального підходу до планування робочого часу. | Потрібно розширити програми психологічної підтримки та проводити тренінги для зниження рівня емоційного вигорання | Варто підвищити рівень зарплат і запровадити додаткові фінансові стимули для кращої мотивації працівників. | Необхідне покращення матеріально-технічного забезпечення, бо працювати із застарілим обладнанням та нестачею ресурсів складно | Важливо, щоб керівництво більше залучало працівників до обговорення управлінських рішень та враховувало їхню думку. | Багато бюрократії та паперової роботи – потрібно спростити процеси документування, щоб більше часу залишалось для роботи з клієнтами |

## АНОТАЦІЯ

Бакалаврська робота «Інклюзивний підхід до управління персоналом соціальної служби» Лопушанської Г.М. присвячена дослідженню особливостей, переваг та викликів впровадження інклюзивного підходу в управління кадрами соціальних служб.

Актуальність теми обумовлена необхідністю створення рівноправного і безбар'єрного середовища у сфері соціальної роботи, що дозволяє залучити представників усіх соціальних груп до професійної діяльності.

**Об'єкт роботи** – система управління персоналом соціальних служб.

**Предмет роботи** – інклюзивний підхід до управління персоналом соціальних служб.

**Мета роботи** – визначити особливості, переваги й обмеження інклюзивного підходу, а також розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо його застосування у соціальній сфері.

Для досягнення мети були використані методи аналізу документів, анкетування, інтерв'ю, а також загальнонаукові методи – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення.

У **першому розділі** розглянуто теоретико-методологічні основи інклюзивного управління персоналом.

У **другому розділі** проаналізовано особливості діяльності соціального працівника як передумову інклюзивного підходу та практичні методи його реалізації.

У **третьому розділі** подано результати емпіричного дослідження, проведеного на базі Територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району м. Харкова, та надано рекомендації щодо вдосконалення інклюзивного управління персоналом.

Робота містить **72 сторінки, 4 рисунки, 13 таблиць.**

**Ключові слова:** інклюзивне управління, соціальні служби, різноманіття, безбар'єрність, кадрова політика, соціальна справедливість.

## ABSTRACT

The bachelor's thesis “**Inclusive Approach to Human Resource Management in Social Services**” by Halyna Lopushanska is devoted to the study of the features, benefits, and challenges of implementing an inclusive approach to managing personnel in social service institutions.

The relevance of the topic stems from the need to create an equal and barrier-free environment in the field of social work, which enables the involvement of representatives from all social groups in professional activities.

**Object of the study** – the human resource management system in social services.

**Subject of the study** – the inclusive approach to human resource management in social services.

**Purpose of the study** – to identify the specific features, advantages, and limitations of the inclusive approach and to develop scientifically grounded recommendations for its application in the social sphere.

To achieve the goal, the thesis employs document analysis, surveys, interviews, and general scientific methods such as analysis, synthesis, comparison, and generalization.

The **first chapter** presents the theoretical and methodological foundations of inclusive human resource management.

The **second chapter** explores the specifics of social workers’ professional activity as a foundation for the inclusive approach and outlines practical methods for its implementation.

The **third chapter** presents the results of empirical research conducted at the Territorial Center for the Provision of Social Services in the Холодногірський District of Kharkiv and provides recommendations for improving inclusive personnel management.

The thesis consists of **72 pages**, includes **4 figures** and **13 tables**.

**Keywords:** inclusive management, social services, diversity, accessibility, human resource policy, social justice.