

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра соціології управління та соціальної роботи

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на тему

**«ТРЕНІНГИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ В
УМОВАХ ВІЙНИ: СОЦІОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ НА ПРИКЛАДІ
ХАРКІВСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ»**

Виконав: студент 2 курсу групи СМ-62
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 054 – Соціологія

Гусейнов А. Р.

Керівник: Євдокимова І. А., кандидат
соціологічних наук, доцент, завідувач кафедри
соціології управління та соціальної роботи

Рецензент: Зима О.М., практичний психолог
вищої категорії та тренер Харківського
обласного центру соціальних служб

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет соціологічний

Кафедра соціології управління та соціальної роботи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 054 «Соціологія»

Освітньо-професійна програма «Соціальний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Ірина Євдокимова**
підпис ініціали, прізвище

«25» жовтня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

_____ Гусейнов Андрій Романович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Тренінги в діяльності центрів соціальних служб в умовах війни: соціологічний аналіз на прикладі Харківського обласного центру соціальних служб»

керівник роботи Євдокимова Ірина Анатоліївна, кандидат соціологічних наук, доцент, завідувачка кафедри соціології управління та соціальної роботи (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «04» листопада 2024 року № 1006-5/3583.

2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2024 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити

- 1) з'ясувати теоретичні основи аналізу тренінгів, їх місця та ролі в організації;
- 2) визначити методологічні підходи до проведення тренінгів в організації;
- 3) з'ясувати особливості та проблеми проведення тренінгів в обласних центрах соціальних служб в Україні в умовах війни (на прикладі Харківського обласного центру соціальних служб);
- 4) розробити рекомендації, спрямовані на вирішення існуючих проблем та підвищення продуктивності проведення тренінгів в обласних центрах соціальних служб в Україні.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Підготовка вступу магістерської роботи
2	Аналіз наукових матеріалів
3	Робота над першим розділом магістерської роботи
4	Робота над другим розділом магістерської роботи
5	Робота над третім розділом магістерської роботи
6	Аналіз та обробка результатів емпіричного дослідження
7	Оформлення магістерської роботи

5. Дата видачі завдання «25» жовтня 2023 року.

Студент  _____
підпис А. Р. Гусейнов
ініціали, прізвище

Керівник роботи _____
підпис І. А. Євдокимова
ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТРЕНІНГІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1 Поняття організації. Сутність, цілі та завдання системи управління організації.....	10
1.2 Роль менеджера в управлінні. Основні проблеми, що виникають під час управління.....	16
1.3 Напрями, методи та форми роботи в організації. Поняття тренінгу та його функції в організації.....	23
1.4 Тренінги у фокусі соціологічних теорій	36
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТРЕНІНГОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	42
2.1 Класифікації та типи тренінгів.....	42
2.2 Етапи та методи проведення тренінгу.....	49
2.3 Соціологічні методи оцінки тренінгів.....	59
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ТРЕНІНГИ В ДІЯЛЬНОСТІ ХАРКІВСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОГРАМА ТА РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	63
3.1 Обласні центри соціальних служб в Україні: головні завдання та напрями діяльності. Роль тренінгів в роботі обласних центрів соціальних служб.....	63
3.2 Елементи програми емпіричного дослідження.....	72
3.3 Результати емпіричного дослідження.....	76
3.4 Рекомендації щодо вдосконалення тренінгової роботи в Харківському обласному центрі соціальних служб.....	91
Висновки до розділу 3.....	93

ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	105

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЦСС	– центр соціальних служб
Харківський ОЦСС	– Харківський обласний центр соціальних служб
СЖО	– складні життєві обставини
ВПО	– внутрішньо переміщена особа

ВСТУП

Актуальність теми. Війна внесла корективи у всі сфери життя українців. Зміни повсякдення мають відображення у всьому, що оточує – сім'я, здоров'я, різні блага, кар'єра, безпека, планування, робота. Окрім того, що всі жахливі події відбуваються, більшість населення продовжує жити і планувати майбутнє.

Все це можна назвати переосмисленням цінностей. Але все ж таки є люди, яким важко налаштуватись на це переосмислення в ряд деяких факторів – травмуюча подія, стрес, активні бойові дії, напруга, постійні нав'язливі думки, самотність, хвороби, емоційне вигорання тощо. Одна або декілька проблем потребують першого кроку до вирішення. Подолати стрес або напругу можна завдяки різним технікам, які можна здобути на тренінгах.

Війна в Україні спричинила численні соціальні виклики, які вимагають оперативних рішень та адаптації з боку організацій різних форм власності та напрямів діяльності, в тому числі і з боку центрів соціальних служб. До таких викликів слід віднести масове вимушене переміщення населення, збільшення кількості людей з інвалідністю, погіршення психічного здоров'я населення, збільшення кількості сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах. В таких умовах кожна організація вимушена шукати та запроваджувати дієві інструменти роботи, в тому числі з персоналом організації, які дозволяють швидко реагувати на зміни, виробляти якісну продукцію, формувати згуртований колектив тощо. В якості одного з таких інструментів вступають тренінги.

З іншого боку, якщо раніше діяльність центрів соціальних служб в Україні була переважно спрямована на надання соціальних послуг вразливим верствам населення, то з 2020 року головними завданнями їх роботи є організація навчання із соціальної роботи, проведення навчальних заходів для надавачів соціальних послуг, спеціалістів виконавчих органів місцевого самоврядування, які здійснюють управління системою надання соціальних послуг сім'ям та дітям тощо. Отже

навчальні заходи, в тому числі тренінги, стають важливою частиною діяльності цих організацій.

У цьому контексті тренінги набувають особливого значення в діяльності центрів соціальних служб в Україні, тому що вони не лише дозволяють в нових соціальних умовах підвищити продуктивність роботи цих організацій, але також виступають важливим напрямом їх основної діяльності.

Отже з'ясування особливостей та проблем проведення тренінгів центрами соціальних служб в Україні, а також розробка рекомендацій, спрямованих на вирішення існуючих проблем є важливим науково-практичним завданням.

Аналізу тренінгів присвячені роботи таких вчених, як Курт Левін, який заклав основи групової динаміки та досліджував роль тренінгів у зміні поведінки; Брюс Такман, автор моделі розвитку команд, що широко використовується в тренінговій практиці; Джон Дьюї, який акцентував увагу на практичному навчанні та досвіді; Альберт Бандура, який досліджував соціально-когнітивні аспекти навчання, зокрема моделювання поведінки; а також Дуглас МакГрегор, який вивчав мотивацію працівників у контексті управління і тренінгів. Але слід відзначити, що соціологічні публікації, присвячені вивченню тренінгів в діяльності центрів соціальних служб в Україні, майже відсутні. В той же час саме такі дослідження могли б дозволити з'ясувати існуючі проблеми та запропонувати рекомендації.

Харківська область зазнала значного впливу війни, що призвело до збільшення проблем населення в регіоні. Тренінги допомагають жителям адаптуватись до нових реалій, зосередивши увагу на найактуальніших їх потребам, які зосереджені на формуванні психологічної стійкості і готовності до нових викликів. Наприклад, тренінги з управління стресом допомагають людям зменшити напругу, що позитивно відобразиться на загальному добробуті жителів територіальних громад. Це особливо важливо для тих, хто пережив і намагається подолати стресову, травматичну подію внаслідок воєнних дій. Тренінги для розширення згуртованості та кооперації в громаді направлені об'єднання людей, зміцнення соціальних зв'язків і взаємодію в громаді.

Тренінги сприяють зміцненню професійної спільноти працівників соціальних служб, дозволяючи їм обмінюватися досвідом та найкращими практиками. Це створює умови для постійного професійного розвитку та підвищення стандартів надання соціальних послуг у Харківській області.

Тренінг походить від корінного англійського слова, яке в перекладі означає «навчання», «тренування». Його можна розуміти як інструмент розвитку знань, навичок, компетенцій у різних сферах діяльності, можливістю обміну досвідом, розширення кругозору, відпрацювання особистих і професійних навичок, підвищити результативність в роботі і в особистому житті.

Взаємодія з колегами і однодумцями під час тренінгів сприяє розширенню кола спілкування, розвиває навички колективної роботи, що позитивно впливає на згуртованість і продуктивну робочу атмосферу.

Часто виникають ситуації, в яких людина може бути незацікавлена в роботі. Причин може бути безліч, але зараз до таких причин може ще додатись відсутність мотивації у роботі з аргументами на те, що напружена ситуація в країні. Тренінг, як один із найважливіших методів мотивації і задоволення для працівників організації. Коли працівники відчують, що компанія інвестує в їхній розвиток, це стимулює їх до більшої віддачі та лояльності до роботодавця.

В обласних центрах соціальних служб тренінги відіграють особливо важливу роль з декількох причин. Перша причина – це потреба самих працівників центрів психологічному розвантаженню, профілактика та/або протидія професійному і емоційному вигоранню тощо. Друга причина – підвищення кваліфікації, удосконалення якості надання соціальних послуг, розбудова згуртованості надавачів соціальних послуг в громадах задля задоволення потреб населення.

Найголовніше, що можна виділити в умовах війни у проведенні тренінгів в обласних центрах соціальних служб України – це профілактика емоційному і професійному вигоранню, підвищенню професіоналізму працівників зосередженість на якості надання соціальних послуг. Таким чином, коли після проходження тренінгів спеціалісти зможуть результативно працювати на благо

населення своїх територіальних громад і підвищувати рівень довіреності до державних інституцій надання соціальних послуг.

Об'єкт магістерської роботи – тренінги в діяльності сучасної організації.

Предмет магістерської роботи – тренінги в діяльності центрів соціальних служб в умовах війни.

Мета магістерської роботи – з'ясувати особливості та проблеми проведення тренінгів в центрах соціальних служб в умовах війни та розробити рекомендації, спрямовані на вдосконалення тренінгової роботи.

Завдання магістерської роботи:

- з'ясувати теоретичні основи аналізу тренінгів, їх місця та ролі в організації;
- визначити методологічні підходи до проведення тренінгів в організації;
- з'ясувати особливості та проблеми проведення тренінгів в обласних центрах соціальних служб в Україні в умовах війни (на прикладі Харківського обласного центру соціальних служб);
- розробити рекомендації, спрямовані на вирішення існуючих проблем та підвищення продуктивності проведення тренінгів в обласних центрах соціальних служб в Україні.

Теоретичною основою магістерської роботи виступили праці соціологів Е. Дюркгейма, М. Вебера, Р. Мертон та Г. Мінцберг які досліджували соціологічний аспект згуртованості, соціалізації та інтеграції в суспільстві. А також Герберта Спенсера, Джорджа Хоманса, Ервіна Гофмана, Пітера Блау, Курта Левіна, Фредеріка Герцберга, які досліджували сутність тренінгів, їх мету, завдання, класифікацію, типи, значення ролі менеджера, важливість для ефективності в роботі організації.

Емпіричною основою роботи виступили результати дослідження, яке було проведено із застосуванням методу кейс-стаді, а також методу анкетного опитування з використанням гугл-форми та методу напівструктурованого

інтерв'ю. Всього було опитано 82 надавачі соціальних послуг в громадах Харківської області та один працівник Харківського ОЦСС.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в тому, що вперше було проведено дослідження діяльності та особливостей проведення тренінгів регіональних центрів соціальних служб в умовах війни на прикладі Харківського обласного центру соціальних служб; визначено роль та значення тренінгів для працівників соціальної сфери; проведено оцінку тренінгів (основні проблеми і потреби) та розроблено рекомендації щодо покращення проведення тренінгів з урахуванням визначених потреб.

Практична значущість магістерської роботи полягає у визначенні рекомендацій для результативнішого навчання працівників соціальної сфери у наданні соціальних послуг, адаптації до специфічних умов життя та професійної діяльності, корисної та актуальної інформації щодо тематики проведення тренінгів у Харківській області, організованих на базі Харківського обласного центру соціальних служб.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТРЕНІНГІВ

1.1 Поняття організації. Сутність, цілі та завдання системи управління організації

У сучасному світі організація виступає ключовою ланкою соціально-економічного розвитку, що забезпечує реалізацію суспільно важливих функцій і досягнення економічних цілей. Поняття «організація» є багатогранним і стосується не лише сукупності матеріальних та нематеріальних ресурсів, але й сукупності зусиль людей, об'єднаних спільною метою та ідеєю. Вона діє як структурована система, яка функціонує в динамічному середовищі та змінюється залежно від зовнішніх і внутрішніх умов.

Сутність організації полягає у створенні ефективного механізму взаємодії людей і ресурсів для досягнення певних цілей. Це передбачає наявність чітко сформульованих завдань, які допомагають кожному учаснику зрозуміти свою роль у загальному процесі, а також системи управління, яка забезпечує координацію цих зусиль. Організаційна структура, механізми прийняття рішень, правила та політики – всі ці елементи є частинами системи управління, яка направлена на досягнення цілей організації та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Основними завданнями системи управління організацією є оптимізація ресурсів, забезпечення ефективності процесів, зниження ризиків та підвищення адаптивності до зовнішніх змін. Чітке визначення цілей та завдань допомагає організації не лише залишатися конкурентоспроможною, а й сприяти стабільному розвитку та довгостроковому зростанню.

Поняття організації в науковому дискурсі розглядається як складний соціальний інститут, що об'єднує людей, ресурси, знання та технології для досягнення конкретних цілей і завдань. Організації можуть існувати у різних

формах, таких як державні установи, комерційні підприємства, громадські об'єднання та інші, проте всі вони мають спільну основу – прагнення до структурованості, злагодженої роботи та ефективного управління ресурсами. Управлінська структура організації формується для оптимізації взаємодії між усіма її елементами, забезпечуючи ефективність у досягненні поставлених цілей. З огляду на швидкий розвиток сучасних технологій і глобалізацію, організації постійно зазнають змін, що потребує від них здатності адаптуватися, переглядати свою внутрішню структуру та методи управління.

Соціолог Макс Вебер, який розглядав феномен організації з точки зору бюрократії, наголошував на формалізації та ієрархічності структури організацій, де кожен працівник має чітко визначені функції й завдання, а всі процеси регламентуються формальними правилами. Згідно з М. Вебером, така структура дозволяє уникати хаосу в процесі управління й мінімізувати можливі конфлікти через недовомленість чи нерозподілені обов'язки. У його розумінні бюрократія є найраціональнішою формою організації, яка дозволяє досягати максимального рівня ефективності завдяки чіткому поділу праці, спеціалізації та передбачуваності. Проте, на думку багатьох сучасних дослідників, бюрократична модель має і недоліки: жорстка ієрархія і суворі правила обмежують креативність та інноваційність працівників, що, своєю чергою, може негативно впливати на здатність організації швидко адаптуватися до змін [5, с. 42-50].

Роберт Мертон розширив погляд на організацію, вказуючи на необхідність врахування не лише формальної структури, але й неформальних аспектів, таких як соціальні зв'язки та неофіційна комунікація. Він вказував на наявність «дисфункцій», що можуть виникати в бюрократичних системах. Наприклад, у прагненні до суворого дотримання правил працівники можуть почати ставити виконання процедур вище за реальні цілі організації, що призводить до втрати гнучкості та здатності реагувати на зміни. Р. Мертон запропонував концепцію функціонального аналізу, яка передбачає дослідження як позитивних, так і негативних аспектів організаційної діяльності. За його теорією, ефективна організація повинна створювати умови для зворотного зв'язку та надавати

працівникам можливість вносити свої пропозиції, що дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [27, с. 212-244].

Пітер Друкер, один із провідних теоретиків управління, вважав, що організація має досягати своїх цілей, ефективно використовуючи ресурси. Він підкреслював, що управління повинно забезпечувати не лише економічні результати, але й сприяти розвитку працівників, створювати інноваційні можливості та сприяти інтеграції працівників у процес прийняття рішень. У своїх роботах П. Друкер описував управління як процес, який включає планування, організацію, мотивацію та контроль, вказуючи на те, що головною метою менеджменту є ефективність і продуктивність, що водночас сприяє реалізації потенціалу працівників і забезпеченню довгострокової стабільності організації [9, с. 188].

Генрі Мінцберг доповнив теорію управління своїм дослідженням ролей менеджера та типів організаційних структур. Мінцберг визначив п'ять основних компонентів організації: стратегічний рівень, середній рівень управління, операційне ядро, техноструктуру та підтримуючий персонал. Стратегічний рівень охоплює керівників вищої ланки, які відповідають за загальний напрямок розвитку організації. Середній рівень управління включає менеджерів, які відповідають за реалізацію стратегічних рішень та координацію щоденних операцій. Операційне ядро – це працівники, які безпосередньо виконують основну діяльність організації. Техноструктура забезпечує аналіз та контроль, а підтримуючий персонал надає допоміжні послуги. З огляду на таку структурну складність, Г. Мінцберг підкреслював важливість інтеграції та координації всіх елементів організації, щоб уникнути розривів у комунікації та забезпечити злагодженість дій у досягненні цілей [30, с. 288].

З точки зору сучасних дослідників, організація є відкритою системою, яка перебуває у постійній взаємодії з навколишнім середовищем. Наприклад, системний підхід, який розробили Л. фон Берталанфі та інші вчені, розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, що діють у напрямку загальної мети. У такій системі управління передбачається не лише ієрархічна

структура, а й наявність зворотного зв'язку, який дозволяє організації коригувати свої дії відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє організаціям вчасно виявляти проблеми, адаптуватися до нових умов і зберігати стабільність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Системний підхід також підтримує розвиток інновацій, оскільки гнучка структура стимулює працівників до висловлення нових ідей та пропозицій [3, с. 73-75]..

Сутність організації полягає у створенні ефективного механізму взаємодії людей і ресурсів для досягнення певних цілей. Це передбачає наявність чітко сформульованих завдань, які допомагають кожному учаснику зрозуміти свою роль у загальному процесі, а також системи управління, яка забезпечує координацію цих зусиль. Організаційна структура, механізми прийняття рішень, правила та політики – всі ці елементи є частинами системи управління, яка направлена на досягнення цілей організації та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Основними завданнями системи управління організацією є оптимізація ресурсів, забезпечення ефективності процесів, зниження ризиків та підвищення адаптивності до зовнішніх змін. Чітке визначення цілей та завдань допомагає організації не лише залишатися конкурентоспроможною, а й сприяти стабільному розвитку та довгостроковому зростанню.

Система управління організацією має на меті забезпечення злагодженої роботи, досягнення стратегічних цілей та максимальну ефективність в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вона є складним механізмом, який включає різноманітні процеси, спрямовані на оптимальне використання ресурсів, координацію роботи підрозділів та стимулювання співробітників до досягнення спільних результатів. Головна ціль управління – створення таких умов, за яких організація може стабільно розвиватися та адаптуватися до змін ринку, внутрішніх потреб та зовнішніх викликів.

Організація повинна не лише володіти необхідними ресурсами, але й вміти розподілити їх таким чином, щоб вони приносили максимальну користь. Це стосується як матеріальних, так і фінансових, інформаційних та людських ресурсів, якими організація оперує у процесі досягнення своїх цілей. Управління ресурсами

вимагає ретельного аналізу їхнього поточного стану, моніторингу та оперативної корекції для забезпечення сталого результату в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Цілі системи управління визначаються стратегією організації та залежать від зовнішніх умов та внутрішніх пріоритетів. Вони мають довгостроковий і короткостроковий характер. Стратегічні цілі – це цілі, що спрямовані на загальний розвиток організації: розширення ринку, підвищення конкурентоспроможності, інноваційний розвиток. Тактичні цілі є підтримкою стратегічних і часто включають детальніші завдання, пов'язані з оптимізацією процесів, розробкою продуктів або покращенням взаємодії з клієнтами.

Також важливою функцією системи управління є забезпечення ефективної комунікації між усіма підрозділами та рівнями ієрархії. Організація, яка вміє правильно налагодити канали зв'язку, має значно менше проблем у реалізації планів, розподілі ресурсів та досягненні загальних цілей. Важливо враховувати як формальні канали комунікації, через які відбувається передача офіційної інформації, так і неформальні зв'язки між працівниками, які значно впливають на взаєморозуміння і мотивацію персоналу.

Мотивація працівників є ще одним завданням, яке вирішує система управління. Створення умов для професійного розвитку, надання можливостей для кар'єрного зростання, розробка системи заохочень та винагород – усе це позитивно впливає на залученість співробітників.

Однією з найважливіших цілей системи управління є забезпечення адаптивності організації до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Система управління повинна забезпечити організації здатність адаптуватися шляхом запровадження нових стратегій, оцінки ризиків, внесення коригувань до планів діяльності та впровадження нових технологій.

Контроль і оцінка досягнень є ще однією функцією, яку реалізує система управління. Планування та контроль виконання завдань дозволяє керівництву вчасно виявляти потенційні загрози, розуміти ефективність досягнення цілей та коригувати процеси, якщо це необхідно. Контроль забезпечує зворотний зв'язок,

на основі якого можна вносити зміни, спрямовані на підвищення ефективності роботи.

Не менш важливим завданням управління є формування корпоративної культури. Культура організації визначає основні принципи, на яких будується взаємодія між працівниками, впливає на їхню поведінку та мотивацію. Створення позитивної корпоративної культури сприяє залученості працівників, підвищує рівень їхньої задоволеності роботою та підтримує єдність у досягненні спільних цілей. Корпоративна культура часто стає тією силою, яка дозволяє організації зберігати стабільність та внутрішню гармонію навіть у кризових умовах.

Нарешті, управління ризиками є важливим елементом у системі управління організацією. Виявлення потенційних загроз та розробка стратегій для мінімізації негативних наслідків дозволяє зменшити рівень невизначеності та забезпечити стійкість організації у складних умовах. Ризики можуть бути пов'язані з різними факторами – від змін у законодавстві до економічних коливань або збоїв у ланцюгах постачання. Тому важливо мати чітко сформовані механізми управління ризиками, що дозволяють вчасно ідентифікувати загрози та розробляти антикризові стратегії.

До основних завдань управління організацією належить формулювання стратегічних і тактичних цілей, що дозволяє визначити напрямок розвитку та пріоритетні завдання. Стратегічні цілі, як правило, включають такі аспекти, як забезпечення конкурентоспроможності на ринку, оптимізація витрат, поліпшення якості продуктів чи послуг, а також підвищення задоволеності клієнтів. Досягнення таких цілей потребує довгострокового планування та виважених інвестицій у людські та матеріальні ресурси. Тактичні цілі включають конкретні заходи, що спрямовані на реалізацію стратегічних намірів, такі як модернізація обладнання, впровадження нових методів управління чи навчання персоналу.

Для виконання цілей важливою складовою управлінської системи є розподіл повноважень і відповідальності. Успішна організація розподіляє обов'язки таким чином, щоб кожен працівник розумів свої функції, зону відповідальності та можливості впливати на процеси. Наприклад, матрична структура дозволяє

створювати крос-функціональні команди для вирішення конкретних завдань, що сприяє підвищенню ефективності та гнучкості в умовах зміни вимог ринку.

Також важливою є система контролю та зворотного зв'язку, яка дозволяє керівникам отримувати інформацію про результати діяльності, оцінювати ефективність роботи працівників та вчасно виявляти проблеми. Контроль може здійснюватися через регулярні звіти, аналітичні огляди, оцінку продуктивності працівників та інші методи, які дозволяють отримати об'єктивні дані про стан організації. Зворотний зв'язок, у свою чергу, сприяє встановленню комунікації між керівниками і працівниками, що забезпечує відкритість і прозорість процесів у організації.

Загалом, організація – це складна соціальна система, яка потребує чіткого та ефективного управління. Професійна система управління здатна забезпечити успішну реалізацію завдань організації, підтримувати стабільний розвиток та сприяти інноваціям.

1.2 Роль менеджера в управлінні. Основні проблеми, що виникають під час управління

Менеджери є експертами не лише у виконанні адміністративних завдань і контролі певних процесів, але й у забезпеченні координації, інтеграції та мотивації працівників для досягнення цілей організації. У сучасній ситуації динамічних змін значно розширилася роль менеджерів, які стали лідерами, стратегами та аналітиками, від яких залежить успіх і стабільність організації.

Основним завданням менеджера є досягнення поставлених цілей шляхом ефективного використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів. При цьому важлива здатність адаптуватися до швидко мінливих зовнішніх умов і забезпечити організаційну гнучкість. Менеджери не тільки виконують функції управління, а й активно залучають співробітників до прийняття рішень,

стимулюючи їх до розробки та впровадження інноваційних методів оптимізації внутрішніх процесів. Він діє як «міст» між вищим керівництвом і командою, чітко розуміючи стратегічне бачення організації та перетворюючи його на конкретні та реалістичні завдання для кожного співробітника.

Крім того, сучасні менеджери повинні вміти керувати не лише процесами, а й змінами. У зв'язку з цифровізацією, глобалізацією та зростанням значення соціальних мереж сучасний менеджмент вимагає нових підходів до командної співпраці та формування корпоративної культури. Менеджери стають «агентами змін», які допомагають організаціям залишатися конкурентоспроможними на ринку, запроваджуючи нові методи управління та адаптуючи бізнес-процеси до нових реалій. Він виконує функції, які виходять за рамки традиційного адміністративного управління та включають елементи коучингу, психологічної підтримки та розвитку талантів.

Також важливо є те, що менеджери є взірцем для своїх співробітників, оскільки їхні дії, рішення та стиль керівництва впливають на загальну атмосферу в колективі. Його здатність створювати здоровий мікроклімат у команді, ефективно вирішувати конфлікти та підтримувати мотивацію є важливою складовою успішного лідерства. Лідери повинні мати високий рівень емоційного інтелекту, розуміти потреби кожного співробітника, підтримувати командний дух і бути відкритими до зворотного зв'язку. Для відчуття мети в роботі, підвищуючи продуктивність і залученість.

Роль менеджера в управлінні організацією є багатогранною та має різні рівні впливу, які залежать від масштабів компанії, специфіки її діяльності та зовнішнього середовища. Менеджери виконують основні функції планування, організації, мотивації та контролю, що є базовими для будь-якої управлінської діяльності. Однак, у сучасних умовах ці функції розширюються та трансформуються, що зумовлює необхідність нових підходів до управління персоналом, процесами та ресурсами підприємства.

Дослідженнями у сфері менеджменту займалися різні науковці. Наприклад, Анрі Файоль, французький теоретик менеджменту, був одним із перших, хто

систематизував управлінські функції. Він виділив 14 принципів управління, зокрема принципи єдності керівництва та підпорядкування, що залишаються актуальними й сьогодні [39, с. 30]. На основі його підходів розвинулася класична теорія менеджменту, яка заклала фундамент для подальших досліджень у цій сфері.

Одним із ключових аспектів ролі менеджера є його здатність мотивувати персонал. На думку Абрахама Маслоу, засновника теорії потреб, мотивація є однією з основних функцій менеджера, оскільки задоволення базових потреб працівників значною мірою впливає на їхню продуктивність. А. Маслоу виділив піраміду потреб, що складається з фізіологічних, соціальних та самореалізаційних потреб, задоволення яких сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу [24, с. 45].

Також варто зазначити внесок Пітера Друкера, відомого як «батька сучасного менеджменту». Він вперше запропонував концепцію менеджменту, спрямовану на досягнення результатів через ефективне управління людськими ресурсами та стратегічне планування. П. Друкер стверджував, що менеджер повинен не лише управляти персоналом, але й діяти як лідер, який надихає та мотивує колектив до досягнення цілей організації [10, с. 67].

Сучасні науковці також досліджують роль менеджера як агента змін. Наприклад, Джон Коттер, американський професор менеджменту, виділив етапи впровадження змін, підкреслюючи важливість ролі менеджера у забезпеченні підтримки змін серед працівників та організаційного середовища. Наголошує, що менеджери мають не лише розробляти нові стратегії, але й активно сприяти їх реалізації, підтримуючи персонал у процесі адаптації до нових умов [20, с. 120].

Окрім того, важливим аспектом є управління корпоративною культурою. У дослідженнях Едгара Шейна, фахівця з організаційної культури, наголошується, що менеджер є ключовою фігурою у формуванні та підтримці культури компанії. Е. Шейн зазначає, що від того, як менеджер розподіляє ролі, мотивує працівників та вирішує конфлікти, залежить загальна атмосфера в колективі та ефективність роботи організації [43, с. 152].

Сучасний менеджер повинен бути універсальним фахівцем, здатним ефективно керувати не лише традиційними процесами, але й організовувати змінні, інноваційні та стратегічні проєкти [34, с. 200].

Проблеми, з якими стикаються керівники сучасних організацій, часто є складними та взаємопов'язаними. Одним із викликів є необхідність швидкої адаптації до соціальних, технологічних та правових змін. Сучасний менеджер повинен реагувати на постійно виникають інновації, інтегрувати їх у роботу та перебудовувати стратегії управління відповідно до нових вимог. Наприклад, цифровізація робочих процесів призвела до необхідності освоєння нових інструментів для організації командної роботи, таких як платформи управління проєктами та засоби віддаленого спілкування. Відповідно до цього, через відсутність цифрових навичок або неналагоджена підготовка співробітників у цій сфері може призвести до зниження ефективності та затримок у виконанні завдань. [19, с. 50].

Ще одна важлива проблема – це необхідність керувати багатозадачністю та розставляти пріоритети завдань. Зі збільшенням обсягу інформації та кількості завдань, які необхідно виконати за короткий час, менеджери змушені вирішувати декілька завдань одночасно. Відсутність чітких пріоритетів може призвести до того, що великі завдання залишатимуться незавершеними, а дрібні завдання забиратимуть надто багато часу та ресурсів. Що негативно впливає на загальну ефективність роботи та продуктивність команди. Генрі Мінцберг стверджував, що менеджери часто перемикаються між різними видами діяльності і тому повинні мати високий рівень організації, щоб уникнути хаосу та неефективності [2, с. 73].

Комунікація всередині організації також є серйозною проблемою. Ефективна комунікація між різними рівнями управління дозволяє чітко розуміти цілі, обмінюватися ідеями та швидко вирішувати проблеми. Але існує багато перешкод для ефективного спілкування, як культурні, мовні бар'єри, різний рівень професійної підготовки співробітників і навіть особисті конфлікти. Погана комунікація може призвести до того, що працівники не будуть чітко розуміти свої обов'язки чи цілі, що знизить їх мотивацію та продуктивність.

Слід зазначити, що в сучасних умовах питання колективного конфлікту набуває ще більшого значення. Зокрема, конфлікти можуть виникати через різні методи роботи, різні підходи до вирішення проблем і особисті цілі співробітників. Такі конфлікти можуть бути як конструктивними, так і деструктивними. Хоча конструктивний конфлікт може сприяти створенню нових ідей і вдосконаленню процесів, деструктивний конфлікт може стати джерелом стресу та демотивації для працівників. Щоб уникнути негативних наслідків конфлікту, менеджери повинні володіти навичками управління конфліктами і вміти швидко реагувати на їх прояви.

Конфлікт в колективі – одна з найпоширеніших і водночас найскладніших проблем, з якими стикаються керівники. Конфлікт може виникнути з багатьох причин, включаючи різні погляди на робочі питання, відмінності в культурному середовищі працівників, індивідуальні відмінності та конфлікти щодо ролей і обов'язків. У деяких випадках конфлікт може бути конструктивним, оскільки він спонукає працівників шукати кращі рішення та стимулює інновації. У той же час деструктивний конфлікт, якщо його не розв'язати належним чином, призводить до погіршення атмосфери в колективі, зниження продуктивності та мотивації співробітників і втрати цінних співробітників.

Конфлікт також може бути вертикальним і горизонтальним. Вертикальні конфлікти виникають між співробітниками та менеджерами, часто через непорозуміння щодо розподілу завдань або різне уявлення про мету роботи та стратегію. З іншого боку, горизонтальний конфлікт виникає між працівниками на одному рівні і часто пов'язаний із конкуренцією за ресурси, незадоволеністю умовами праці або неадекватними очікуваннями щодо внеску працівника на одного працівника. Щоб ефективно керувати конфліктом, менеджери повинні використовувати різні підходи, такі як компроміс, співпраця, уникнення або іноді навіть примусове втручання, залежно від типу конфлікту.

Кеннет Томас розробив модель стратегії управління конфліктами, яка включає п'ять основних стилів: уникати, пристосовуватися, йти на компроміс, конкурувати та співпрацювати. Менеджери можуть застосовувати ці стратегії

залежно від характеру конфлікту та конкретної ситуації в команді. Наприклад, уникання може бути доцільним у випадках, коли конфлікт непотрібний для роботи, тоді як співпраця допомагає досягти консенсусу та виробити спільні рішення складних ситуацій. За допомогою хорошого управління менеджери можуть не тільки запобігти погіршенню робочого середовища, але також можуть використовувати конфлікт як можливість розвивати команду та покращувати продовження спілкування [19, с. 134].

Слід висвітлити питання стресу та професійного вигорання співробітників. Безперервна швидкісна робота, тиск з боку керівництва та відповідальність за результат – емоційно виснажують співробітників. Хронічний стрес може призвести до вигорання, знизити продуктивність співробітників, викликати апатію та відмову працювати, а також може призвести до збільшення кількості помилок. Виснаження є основною причиною звільнень у багатьох компаніях. Щоб уникнути цієї проблеми, керівники повинні створити сприятливу атмосферу в колективі, забезпечити баланс між роботою та відпочинком, створити можливості для кар'єрного росту.

Проблема стресу та вигорання співробітників становить серйозну загрозу для ефективного управління організацією. Робочий стрес може виникнути з багатьох причин, таких як надмірне робоче навантаження, важкі робочі завдання, нестабільність і невпевненість у майбутньому, а також міжособистісні конфлікти. Підвищення рівня стресу у співробітників негативно впливає на їхнє фізичне та психологічне здоров'я, що призводить до зниження продуктивності, частих помилок, а іноді навіть до тривалої відпустки через хворобу. Згідно з дослідженнями Герберта Фройденбергера, стрес викликає емоційне виснаження, що призводить до втрати мотивації, апатії, і врешті-решт працівники можуть залишити робоче місце [40, с. 98]. Вигорання у працівників можна описати як тривале фізичне та розумове виснаження, спричинене хронічним стресом на робочому місці. Це явище особливо поширене у людей, які працюють у сферах з високою відповідальністю або психологічним стресом, таких як медицина, соціальні служби, освіта та ін. Вигорання проявляється зниженням інтересу до

роботи, незадоволеністю професійним життям, нездатністю бути задоволеним результатами своєї праці.

Менеджери відіграють важливу роль у запобіганні стресу та вигоранню співробітників. Вони можуть створити здоровий баланс між роботою та відпочинком, запропонувати гнучкий графік роботи, впровадити заходи для зміцнення психічного здоров'я, а також забезпечити позитивну атмосферу в колективі. Ефективні методи, які можуть застосовувати менеджери, включають регулярні перерви, робочі сесії для розвитку професійних навичок, а також організацію корпоративних заходів та тренінгів для сприяння зміцненню команди.

Дослідження показують, що працівники, які відчувають підтримку своїх керівників, мають менше шансів зазнати виснаження та більш схильні демонструвати лояльність до своєї організації. Тому для керівників важливо активно підтримувати співробітників, відкрито обговорювати проблеми та потреби співробітників і створювати сприятливе робоче середовище. Це допоможе знизити ризик виникнення стресу, підвищити мотивацію та ефективність співробітників, утримати в організації цінні кадри [19, с. 134].

Важливим питанням є управління корпоративною культурою, яка істотно впливає на загальну атмосферу організації та мотивацію співробітників. Корпоративна культура – це основні цінності та етичні стандарти, які визначають напрямок роботи колективу. Якщо культура компанії не відповідає цілям або цінностям співробітників, це може призвести до відчуження та низької залученості. Американський соціолог Едгар Шейн підкреслював, що керівник повинен бути тим, хто приносить культуру в компанію і активно її формує. Від того, як керівник розподіляє обов'язки, мотивує працівників і вирішує конфлікти, залежить загальний дух команди та рівень її участі [19, с. 50].

Таким чином, усі перераховані вище проблеми вимагають від керівників високого потенціалу, гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. У сучасному світі зростає кількість проблем управління, і саме здатність менеджера ефективно справлятися з цими проблемами визначатиме успіх і стабільність організації.

1.3 Напрями, методи та форми роботи в організації. Поняття тренінгу та його функції в організації

Управління організацією – це складний процес, який включає багато різних напрямків, методів і форм роботи. Кожен з цих елементів спрямований на досягнення стратегічних цілей, оптимізацію процесів і забезпечення стабільної роботи. Визначення напрямків роботи в організації є фундаментальним етапом, який визначає загальний напрямок розвитку організації. Методи і форми роботи є інструментами реалізації цієї спрямованості, завдяки яким організація досягає результатів і забезпечує якість виконання своїх завдань.

Управління персоналом є одним із найважливіших напрямків роботи в сучасних організаціях, незалежно від їх розміру чи сфери діяльності. Успіх організації залежить від кваліфікації, мотивації та задоволеності співробітників. Основним завданням цього відділу є підбір персоналу, його навчання, розвиток та утримання. Організації прагнуть залучати кваліфікованих працівників, які відповідають цінностям компанії та можуть адаптуватися до потреб і культури компанії.

Розвиток співробітників передбачає організацію навчальних курсів, семінарів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, а також інших заходів для постійного вдосконалення знань і навичок співробітників. Сучасні організації все більше уваги приділяють розвитку «soft skills» – таких як комунікабельність, емоційний інтелект і вміння працювати в команді. Це стає необхідним для створення сприятливого робочого середовища, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня конфліктності.

Розвиток інновацій є важливим напрямком, щоб прагнути конкурувати на ринку. Сучасні компанії активно впроваджують новітні технології, автоматизують процеси, вдосконалюють свої продукти та послуги, щоб відповідати вимогам часу та задовольняти потреби споживачів. Інновації можуть торкатися різних аспектів:

від розробки нових продуктів і послуг до вдосконалення внутрішніх процесів і використання цифрових інструментів для аналізу даних.

Впровадження технології дозволяє організаціям скоротити витрати, збільшити швидкість обробки інформації та точність виконання завдань. Використання спеціалізованих програм для управління проектами або автоматизованих CRM систем для роботи з клієнтами істотно підвищить ефективність. Зараз багато організацій використовують штучний інтелект для обробки великих обсягів даних, автоматизації рутинних процесів і навіть аналізу ринкових тенденцій для прийняття стратегічних рішень на основі точних прогнозів.

Забезпечення якості є головним пріоритетом для будь-якої організації, яка хоче підтримувати свій імідж і відповідати очікуванням клієнтів. Управління якістю включає впровадження стандартів якості, моніторинг виконання роботи, аналіз результатів і постійне вдосконалення процесів. Наприклад, у виробничих компаніях це може означати забезпечення відповідності продукції стандартам безпеки та надійності, тоді як у сфері послуг управління якістю зосереджується на високому рівні обслуговування клієнтів.

Організаційні процеси також включають планування, впровадження та контроль усіх етапів операцій. Вони є основою для досягнення стратегічних цілей і необхідні для забезпечення стабільності та передбачуваності в роботі організації.

Корпоративна культура – важливий напрямок, який впливає на настрій у колективі, мотивацію співробітників та їх ставлення до роботи. Він включає спільні цінності, кодекси поведінки, цілі та очікування, які визначають, як співробітники взаємодіють один з одним і з керівництвом. Культура компанії може бути потужним фактором сприяння згуртованості команди, підвищення продуктивності та підтримки стабільності організації. Наприклад, компанії з чітко визначеною культурою можуть легко утримувати талановитих співробітників, які поділяють цінності компанії та готові довго працювати на благо організації.

Розвиток корпоративної культури включає організацію командних заходів, спільних тренінгів, зустрічей, а також різноманітних ініціатив, спрямованих на

згуртованість команди. Сучасні компанії активно використовують різні програми зворотного зв'язку для вивчення очікувань співробітників, визначення їх потреб і пошуку способів поліпшення умов праці. **Соціальна відповідальність** також є важливою частиною корпоративної культури, оскільки співробітники все більше цінують компанії, які не лише дбають про прибуток, але й роблять внесок у розвиток суспільства.

Клієнтоорієнтованість стала одним із провідних напрямів роботи сучасних організацій, особливо в умовах конкуренції. Основне завдання цього напрямку – забезпечити максимальне задоволення потреб клієнтів і підтримувати з ними довгострокові відносини. Для цього організації використовують різні методи, такі як анкетування, проведення опитувань, аналіз відгуків клієнтів, «гаряча лінія» а також безпосереднє спілкування, що дозволяє краще зрозуміти очікування споживачів і підвищити якість продукції або послуг.

Багато організацій створюють спеціалізовані підрозділи або використовують CRM-системи для ведення клієнтських баз даних і аналізу їхніх вподобань, що дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів і пропонувати індивідуальні рішення. Орієнтація на клієнта допомагає організації побудувати розвивати лояльність серед та, врешті-решт, досягати більш високих показників результативності.

Для ефективного розподілу ресурсів та оптимізації діяльності організації, керівництву та працівникам необхідно використовувати різні **методи** роботи для досягнення поставлених цілей. В залежності від вибору методів роботи в колективі почнуться зміни не тільки в середині, а й в зовні. Тобто, змінити клімат в колективі і адаптуватися до зовнішніх змін. Від обраних методів залежить адаптація, гнучкість до змін та конкурентоспроможність розвитку організації.

Одним з основних методів є **планування**. Він допомагає визначити пріоритетні цілі та завдання організації, що є безумовно важливим. За допомогою метода планування визначаються довгострокові та короткострокові цілі певної організації, встановлюється план дій досягнення, розподіл ресурсів та оцінка результатів. Відомий дослідник Анрі Файоль, який є одним із засновників теорії

управління, зазначав планування як одним з базових управлінських функцій, від якого залежить успішність організації.

Існує декілька видів планування: стратегічне, тактичне та оперативне.

- 1) Стратегічне планування орієнтується саме на довгостроковий розвиток організації. Тобто визначаються базові цілі, місія, сутність та шляхи досягнення.
- 2) Тактичне планування спрямоване на реалізації саме стратегічних цілей, що переводить їх у конкретні завдання та проекти. Воно охоплює середньостроковий період і визначає ресурси для реалізації стратегії.
- 3) Оперативне планування зосереджується на щоденній діяльності організації. Від нього залежить контроль та координація поточних процесів, короткострокових планів щодо його реалізації, графіків.

Відомий американський вчений Ігор Ансофф запропонував концепцію стратегічного менеджменту та розробив матрицю «продукт-ринок», яка стала потужним інструментом для аналізу зовнішнього середовища та прийняття стратегічних рішень.

Наступним слід зазначити, **методи організації та розподілу обов'язків.**

Ефективне функціонування будь-якої організації неможливе без чіткого розподілу обов'язків між її членами. Цей процес передбачає визначення конкретних ролей, відповідальностей та завдань для кожного співробітника. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити продуктивність праці та знизити ризик виникнення конфліктів. Крім того, він забезпечує структурування робочого процесу, сприяє підтримці дисципліни та контролю за досягненням поставлених цілей.

Класичним прикладом структурованого підходу до розподілу обов'язків є теорія бюрократії Макса Вебера. Вона передбачала жорстку ієрархію, детальну регламентацію всіх процесів та чіткий розподіл повноважень. Такий підхід був досить ефективним для великих організацій та державних структур, де необхідний високий рівень контролю та передбачуваності [5, с. 250].

Однак сучасні організації більш динамічні і вимагають гнучкості. Тому багато відходять від жорстких бюрократичних моделей і переходять до більш адаптивних підходів. Сучасні методи розподілу обов'язків дозволяють швидко реагувати на зміни середовища, заохочують ініціативність співробітників та сприяють створенню більш креативної атмосфери в колективі.

Ключові переваги чіткого розподілу обов'язків:

1. Кожен співробітник знає свої завдання і зосереджується на їх виконанні.
2. Чітко визначені ролі зменшують ризик непорозумінь та помилок.
3. Кожен співробітник несе відповідальність за свою роботу.
4. Чіткий розподіл обов'язків полегшує координацію роботи різних підрозділів.
5. Усувається невизначеність щодо того, хто за що відповідає і від цього зменшується кількість конфліктів у робочому середовищі.

Методи мотивації персоналу

Щоб змусити людей працювати ефективніше, необхідно їх мотивувати. Мотивація може бути як матеріальною (зарплата, премії), так і нематеріальною (визнання, можливості для розвитку). Теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга і Д. МакГрегора допомагають зрозуміти, що мотивує людей. Наприклад, Маслоу стверджував, що люди спочатку задовольняють базові потреби (їжа, безпека), а потім прагнуть до самореалізації. Ф. Герцберг виділив два типи факторів: гігієнічні (що запобігають незадоволенню) і мотивуючі (що викликають задоволення). Д. МакГрегор, у свою чергу, розробив теорії X і Y, які описують два протилежних підходи до управління персоналом.

Методи контролю та оцінки результатів

Контроль необхідний для того, щоб переконатися, що все йде за планом. Існує три основних типи контролю: попередній (здійснюється перед початком роботи), поточний (у процесі виконання завдань) і завершальний (дозволяє оцінити кінцевий результат та зробити висновки). Пітер Друкер вважав, що контроль повинен бути спрямований на підтримку працівників, а не на їхнє покарання.

Методи комунікації

Ефективна комунікація – це основа будь-якої організації. Вона дозволяє обмінюватися інформацією, ухвалювати спільні рішення і вирішувати конфлікти. Сучасні технології значно спростили комунікацію, дозволяючи людям спілкуватися незалежно від відстані.

Варто наголосити на важливості **форм роботи** в організації, бо саме від обраних форм буде залежати ефективне виконання тих чи інших завдань, якість досягнення та зацікавленість співробітників від праці. Доцільне використання різних форм зможе адаптуватися під необхідні умови середовища та швидко реагувати на виклики в суспільстві. В залежності від підходу до організації праці виділяються наступні базові форми роботи – індивідуальна, групова, дистанційна. Звісно, що кожна з них може мати певні недоліки в використанні, але вміле комплексне поєднання запобігає успіху в організації.

По-перше, індивідуальна форма визначає, що працівник здійснює певну роботу самостійно, яка потребує профільної підготовки. Це не вимагає постійного взаємозв'язку з іншими колегами. Така форма відповідає для зосереджуваних та спеціалізованих завдань чи творчого підходу.

Одним з головних переваг індивідуальної форми роботи є можливість працівника повністю контролювати процес виконання завдань. Відсутність залежності від інших людей дозволяє уникати затримок у роботі, зосереджуватися на власних пріоритетах і забезпечувати ефективність. Крім того, самостійна робота сприяє розвитку відповідальності, адже результат залежить виключно від зусиль і професійності людини. Також, ця форма підходить для завдань, де потрібна висока конфіденційність, це дозволяє уникнути витоку певної інформації та підвищити довіру для працівника.

Ще однією перевагою індивідуальної роботи є можливість для працівника організувати свій робочий час відповідно до власного ритму. Людина може адаптуватися до найбільш продуктивного для неї часу доби, що особливо важливо для завдань, які вимагають креативності або інтенсивної концентрації.

Проте індивідуальна форма роботи має й певні недоліки. Головним серед них є відсутність обміну ідеями з іншими колегами, може обмежувати можливість отримати інший погляд на проблему або знайти більш ефективне рішення. Також працівник не завжди має змогу швидко отримати зворотний зв'язок або допомогу, що може уповільнити процес роботи. Якщо завдань занадто багато, працівник може відчувати тиск і перевтому, адже вся відповідальність лежить на ньому. Відсутність підтримки з боку колег чи команди може призводити до стресу, зниження мотивації та професійного вигорання.

Попри це, індивідуальна форма роботи залишається незамінною для виконання певних типів завдань. Щоб уникнути її недоліків, організації можуть комбінувати індивідуальну роботу з іншими формами, наприклад, проводити регулярні зустрічі для обговорення результатів, організовувати навчальні заходи або створювати умови для обміну досвідом між працівниками.

Групова (командна) робота є фундаментальною формою організації діяльності в сучасних організаціях, де взаємодія, співпраця та колективне досягнення цілей набувають першочергового значення. Цей підхід передбачає координацію зусиль кількох індивідів, об'єднаних спільним завданням. Особливо ефективною групова робота виявляється при виконанні складних, багатоаспектних завдань, що потребують різнобічних компетенцій.

Розподіл ролей серед членів команди дозволяє оптимізувати робочий процес. Кожен учасник зосереджується на своїх функціональних обов'язках, максимально використовуючи індивідуальні сильні сторони. Наприклад, у процесі розробки нового продукту, один член команди може відповідати за технічні аспекти, інший – за маркетингові дослідження, а третій – за взаємодію з клієнтами. Такий поділ праці забезпечує ефективність і швидкість досягнення поставлених цілей.

Однією з ключових переваг групової роботи є синергетичний ефект, що виникає внаслідок обміну ідеями. Колективна генерація ідей часто призводить до більш креативних та інноваційних рішень порівняно з індивідуальними зусиллями. Різноманітність поглядів та досвіду учасників команди сприяє формуванню більш цілісного уявлення про проблему та розробці оптимальних стратегій.

Групова робота має позитивний вплив на мотивацію співробітників. Почуття причетності до спільного результату підвищує задоволеність роботою та стимулює працівників до більш активної участі в досягненні цілей організації. Крім того, групова робота створює сприятливі умови для професійного розвитку, оскільки учасники команди мають можливість вчитися один у одного, обмінюватися знаннями та навичками.

Проте, групова робота не позбавлена певних недоліків. Одним з них є ризик виникнення міжособистісних конфліктів, які можуть негативно вплинути на робочий клімат та ефективність команди. Для запобігання конфліктів необхідно розробити чіткі правила взаємодії та забезпечити ефективну комунікацію між членами команди. Іншою проблемою є так зване «соціальне лінивство», коли деякі учасники команди можуть зменшувати свої зусилля, сподіваючись на інших. Для подолання цієї проблеми важливо розробити систему оцінки індивідуального внеску кожного члена команди.

Ефективність групової роботи значною мірою залежить від лідера, який здатний координувати дії команди, мотивувати учасників та вирішувати конфліктні ситуації.

Дистанційна форма, спричинена стрімким розвитком інформаційних технологій, стала суттєвою трансформацією сучасного ринку праці. Виконання професійних обов'язків поза межами традиційного робочого місця, як правило, вдома, надає організаціям гнучкості та дозволяє адаптуватися до мінливих вимог суспільства. Цей формат роботи, особливо актуальний в умовах глобалізації, війни та пандемій, відкриває нові можливості для працівників та роботодавців.

Однією з ключових переваг дистанційної роботи є підвищення гнучкості робочого графіку. Працівники отримують змогу самостійно планувати свій час, що позитивно впливає на рівень стресу та задоволеність роботою. Зменшення часу, витраченого на дорогу, дозволяє ефективніше використовувати робочий час та приділяти більше уваги особистому життю.

Для організацій дистанційна робота відкриває нові горизонти для пошуку та залучення талантів. Географічні обмеження зникають, що дозволяє компаніям

наймати висококваліфікованих фахівців з різних куточків світу. Крім того, дистанційна робота сприяє оптимізації витрат, пов'язаних з утриманням офісних приміщень.

Ще однією перевагою є можливість створення індивідуалізованого робочого середовища. Працівники можуть облаштувати своє робоче місце таким чином, щоб максимально підвищити продуктивність та комфорт. Це особливо важливо для людей з особливими потребами, які можуть працювати в більш сприятливих умовах.

Однак, дистанційна робота має і свої недоліки. Одним з найважливіших є ускладнення міжособистісної взаємодії. Відсутність безпосереднього спілкування може призводити до зниження командного духу та ускладнювати вирішення складних завдань. Для подолання цієї проблеми компанії використовують різноманітні інструменти відеоконференцзв'язку та спільного доступу до даних.

Іншою проблемою є розмивання меж між роботою та особистим життям. Домашнє середовище часто пов'язане з відпочинком, що може ускладнювати концентрацію на робочих завданнях. Для ефективної організації дистанційної роботи важливо створити чіткий розподіл часу та визначити спеціально обладнане робоче місце.

Ефективна організація дистанційної роботи вимагає спільних зусиль як від працівників, так і від роботодавців. Компанії повинні забезпечити працівників необхідним обладнанням, програмним забезпеченням та надійним інтернет-з'єднанням. Важливу роль відіграє також створення корпоративної культури, яка сприяє взаємодії та підтримці між співробітниками. Працівники, зі свого боку, повинні розвивати навички самоорганізації та дисципліни.

Підсумовуючи, дистанційна робота є перспективним напрямком розвитку сучасного ринку праці. Вона надає як працівникам, так і організаціям нові можливості, але вимагає адаптації до нових умов роботи та вирішення виникаючих проблем.

Сучасне суспільство, потребує ефективних інструментів для розвитку особистості та професійних компетентностей. Одним з таких інструментів є **тренінг**.

Незважаючи на широке застосування тренінгових технологій, в науковій літературі існує різноманіття підходів до визначення цього поняття. Так, за Р. Баклі та Дж. Кейплі, тренінг – це цілеспрямований процес модифікації знань, умінь та установок людини, спрямований на підвищення ефективності її діяльності [1, с. 42-50].

С.В. Страшко, Л.А. Животовська та О.Д. Гречишкіна акцентують увагу на організаційній формі тренінгу, яка передбачає активну участь учасників у навчальному процесі та сприяє формуванню життєвих компетенцій. Б.Ф. Ломов розглядає тренінги як ефективний засіб психічного розвитку, а Б.Д. Паригін – як метод групового консультування, спрямований на розвиток навичок спілкування та адаптації до соціального середовища. [37, с. 193].

З. Торп та Дж. Кліффорд надають чітке визначення тренінгу як цілеспрямованого процесу набуття нових знань та умінь. За їхнім розумінням, ефективний тренінг трансформує індивіда з позиції початківця до компетентного виконавця певного завдання. Ключовим аспектом є не лише теоретичне засвоєння матеріалу, а й практичне застосування набутих знань у реальних умовах. Автори підкреслюють, що справжній результат тренінгу проявляється тоді, коли нові навички стають стійкою складовою поведінки індивіда.

Згідно з цією концепцією, тренінг може бути як формальним (наприклад, організовані навчальні курси), так і неформальним (наприклад, індивідуальне навчання на робочому місці). Незалежно від формату, основна мета тренінгу полягає в тому, щоб забезпечити індивіда необхідними інструментами для успішного виконання професійних обов'язків.

Таким чином, тренінг – це багатогранне явище, яке в сучасній організації виконує кілька важливих функцій. З одного боку, він є окремим напрямом діяльності, що передбачає систематичне навчання та розвиток співробітників. З іншого боку, тренінг виступає як ефективний метод навчання, який поєднує

теоретичні знання з практичними навичками та забезпечує активну участь учасників. Крім того, тренінг є специфічною формою організації навчального процесу, яка відрізняється від традиційних методів навчання. Важливість тренінгів для сучасних організацій полягає в тому, що вони допомагають адаптуватися до змін, розвивати людський капітал, підвищувати ефективність роботи та забезпечувати конкурентоспроможність. Таким чином, тренінг є невід'ємною частиною сучасного бізнесу і відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації.

Тренінги можуть розглядатись як форма роботи і метод, а також як напрям діяльності організації.

Тренінги займають важливе місце в сучасній організації, оскільки вони є ключовим інструментом для розвитку персоналу, підвищення продуктивності та адаптації організації до швидких змін у зовнішньому середовищі. До головних функцій тренінгів в сучасні організації можна віднести наступні:

1) Розвиток професійних навичок і компетенцій співробітників організації. Тренінги дозволяють співробітникам поглиблювати знання та вдосконалювати практичні навички, необхідні для виконання їхніх завдань. Це є особливо важливим у сучасних умовах, коли технології та методи роботи швидко змінюються, безперервне навчання стає основою професійного зростання.

2) Формування мотивації та лояльності співробітників. Участь у тренінгах підвищує лояльність працівників до організації, оскільки вони відчують інвестиції у свій розвиток. Крім того, тренінги сприяють формуванню корпоративної культури та командного духу, особливо при проведенні тренінгів для командної роботи.

3) Підвищення ефективності діяльності організації. Треновані співробітники працюють більш ефективно, що прямо впливає на продуктивність і якість роботи організації в цілому. Отже, тренінги допомагають знизити кількість помилок, вдосконалити процеси та збільшити конкурентоспроможність організації.

4) Підвищення адаптації до змін. В умовах швидких змін, таких як цифровізація, глобалізація чи кризові ситуації, тренінги допомагають

співробітникам швидко опанувати нові інструменти та методи роботи. Наприклад, у кризових умовах (війна, пандемія) тренінги можуть навчити реагувати на стресові ситуації або використовувати альтернативні підходи до виконання завдань.

5) Сприяння інноваційному розвитку організації. Тренінги націлені на розвиток креативного мислення та здатності генерувати нові ідеї. Це сприяє створенню інноваційних продуктів, послуг та оптимізації процесів в організації.

Таким чином, тренінги відіграють важливу роль в діяльності сучасних організацій.

Тренінги є універсальним інструментом, який дозволяє організаціям розвивати своїх співробітників, підвищувати їхню ефективність та досягати стратегічних цілей. Завдяки своїй гнучкості та адаптивності тренінги можуть бути ефективно використані для вирішення широкого кола завдань, пов'язаних з розвитком персоналу. Детальніше про переваги зазначено у вигляді порівняльної таблиці (Табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Переваги тренінгів у порівнянні з іншими формами роботи з персоналом організації

Критерій оцінки	Тренінги	Лекції/семінари	Індивідуальні консультації	Менторство
Формат навчання	Інтерактивний, із залученням учасників, практичний підхід	Односторонній, з акцентом на подачі теоретичної інформації	Персоналізований, орієнтований на конкретні потреби співробітника	Довгострокова співпраця, спрямована на передачу досвіду
Залученість учасників	Висока: учасники беруть активну участь у дискусіях,	Низька: учасники переважно слухають, із	Висока: працівник безпосередньо взаємодіє з консультантом	Висока: залежить від стосунків між

	практичних завданнях та моделюванні ситуацій	мінімальним залученням		ментором і працівником
Групова взаємодія	Підтримує розвиток командного духу та ефективну взаємодію між працівниками	Можлива, але обмежена рамками питань від слухачів	Відсутня	Можлива, якщо ментор працює з групою
Індивідуальний підхід	Частково враховується: тренер адаптує завдання під потреби групи	Не враховується	Максимальний: консультація спрямована на конкретного працівника	Висока: передбачає індивідуальний підхід
Дистанційний формат	Легко адаптується до онлайн-формату, за допомогою вебінарів і інтерактивних платформ	Можливий, але менш інтерактивний	Можливий через відео- або телефонний зв'язок	Можливий у форматі онлайн-консультацій
Практична спрямованість	Дуже висока: використання кейсів, рольових ігор, моделювання ситуацій	Низька: орієнтація на теоретичну частину	Середня: залежить від теми консультації	Середня: залежить від практичних завдань, запропонованих ментором
Ефективність	Висока завдяки комбінуванню теорії, практики та взаємодії	Середня: ефективність залежить від викладача та активності слухачів	Висока для вирішення конкретних питань	Висока для довгострокового розвитку

Гнучкість формату	Дуже висока: можливість поєднання індивідуального, групового та дистанційного навчання	Низька: формат обмежений умовами лекцій	Середня: адаптується до потреб працівника	Середня: залежить від графіка менторства
Можливість моніторингу	Висока: тренер може оцінити залученість учасників і прогрес	Низька: слухачі не завжди демонструють реальні результати	Висока: консультант має можливість безпосередньо відстежувати прогрес	Середня: ефективність залежить від рівня зворотного зв'язку
Довгостроковий ефект	Дуже високий: поєднання знань і практичних навичок забезпечує тривале використання отриманих знань	Середній: залежить від здатності слухачів застосовувати знання на практиці	Середній: індивідуальний підхід вирішує локальні питання, але не формує комплексний підхід	Дуже високий: формування навичок і знань завдяки досвіду ментора

1.4 Тренінги у фокусі соціологічних теорій

Тренінги стали невід'ємною частиною стратегії розвитку організацій. Вони виступають потужним інструментом для підвищення кваліфікації персоналу, формування ефективних команд та адаптації до нових викликів. Однак, для розуміння механізмів впливу тренінгів на організаційну культуру та поведінку працівників необхідно звернутись до теоретичних основ. Однією з таких основ є **теорія ролей**, яка дозволяє проаналізувати тренінги крізь призму соціальної взаємодії та динаміки груп.

Теорія ролей, розроблена такими видатними соціологами, як Ральф Лінтон, Роберт Мертон та Джордж Герберт Мід, визначає роль як сукупність очікувань, поведінкових моделей і зобов'язань, пов'язаних із конкретною соціальною позицією. Іншими словами, кожна людина в організації виконує певні ролі, які визначають її поведінку та взаємодію з іншими членами колективу [28, с. 321-334].

Тренінги відіграють ключову роль у формуванні та розвитку цих ролей. Вони не лише передають знання та навички, але й допомагають працівникам усвідомити свої ролі в організації, а також очікування, які до них пред'являються.

Ключові функції тренінгів у контексті теорії ролей:

- 1. Соціалізація нових працівників:** Тренінги для нових співробітників допомагають їм інтегруватися в корпоративну культуру, зрозуміти свої ролі та очікування, які до них пред'являються.
- 2. Розвиток лідерських якостей:** Лідерські тренінги сприяють формуванню у лідерів навичок, необхідних для ефективного виконання їхніх ролей.
- 3. Управління конфліктами:** Тренінги з управління конфліктами допомагають працівникам зрозуміти, як їхні ролі впливають на виникнення конфліктів, та як їх розв'язувати.
- 4. Зміцнення організаційної культури:** Тренінги допомагають працівникам внутрішньо прийняти цінності та норми організації, що сприяє підвищенню лояльності та залученості.

Одним з найбільш ефективних інструментів для розвитку ролевої поведінки є рольові ігри. Вони дозволяють учасникам тренінгу практикувати різні сценарії, відпрацьовувати комунікативні навички та приймати рішення в умовах, максимально наближених до реальних. За допомогою рольових ігор можна моделювати такі ситуації, як:

- переговори з клієнтами;
- управління проектами;
- вирішення конфліктів;
- презентація ідей.

Теорія ролей надає цінний інструментарій для аналізу процесів, що відбуваються під час тренінгів. Вона допомагає зрозуміти, як тренінги впливають на формування та розвиток ролей працівників, а також на зміцнення організаційної культури. Застосування рольових ігор та інших інтерактивних методів дозволяє зробити тренінги більш ефективними та забезпечити стійкі зміни в поведінці учасників.

Теорія соціального обміну, розроблена такими соціологами, як Джордж Хоманс і Пітер Блау, пропонує концептуальну основу для аналізу мотивації та взаємодії людей в організаціях. Згідно з цією теорією, соціальні взаємодії можна розглядати як процес обміну ресурсами, де кожен учасник прагне максимізувати свою вигоду. У контексті організацій, тренінги представляють собою особливий вид соціального обміну, в якому працівники та організація обмінюються ресурсами, що мають як матеріальну, так і нематеріальну цінність. [4, с. 271].

Концепція соціального обміну, розроблена Дж. Хомансом, акцентує увагу на взаємності та балансі в соціальних відносинах. П. Блау, у свою чергу, додав до цієї теорії поняття норми взаємності, яка передбачає, що люди відчують моральний обов'язок віддячити за отриману вигоду. Ці теоретичні підходи дозволяють нам зрозуміти, чому працівники, як правило, позитивно сприймають тренінги, які сприймаються як інвестиція в їхній розвиток.

Мотивація працівників брати участь у тренінгах багатогранна. Крім матеріальних стимулів (підвищення заробітної плати, премії), важливу роль відіграють нематеріальні фактори, такі як:

1. Багато працівників прагнуть до самовдосконалення і бачать у тренінгах можливість розширити свої знання та навички.
2. Тренінги часто розглядаються як інвестиція в майбутнє, яка може відкрити нові кар'єрні перспективи.
3. Участь у тренінгах може свідчити про прагнення працівника до самореалізації та може бути сприйнята як знак довіри з боку організації.
4. Тренінги сприяють формуванню корпоративної культури та почуття приналежності до організації.

Незважаючи на очевидні переваги, теорія соціального обміну має свої обмеження. Наприклад, вона не завжди враховує вплив культурних факторів на сприйняття тренінгів. В різних культурах можуть існувати різні уявлення про справедливість, що впливає на оцінку співвідношення витрат і вигод. Крім того, не всі працівники однаково мотивовані до навчання. Деякі можуть відчувати страх перед новими викликами або вважати, що тренінги відволікають їх від основної роботи.

Теорія соціального обміну дозволяє нам зрозуміти, чому працівники зацікавлені в участі в тренінгах, і як організації можуть максимізувати ефективність цього інструменту. Однак, для досягнення максимального результату необхідно враховувати різноманітність мотивацій працівників, культурні особливості та інші фактори, що впливають на сприйняття тренінгів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено комплексне вивчення організації як складної соціальної системи. Зокрема, було проаналізовано її структуру, функціонування та взаємодію з зовнішнім середовищем. Організація розглядається як динамічна система, що складається з взаємопов'язаних елементів, таких як люди, структури, процеси та технології, об'єднаних спільною метою.

Особливу увагу було приділено ролі управління в забезпеченні ефективності та стабільності організації. Було визначено, що менеджмент є ключовим фактором, який забезпечує координацію дій, раціональне використання ресурсів та досягнення організаційних цілей. Менеджер виступає як лідер, який формує стратегію розвитку організації, приймає рішення, мотивує співробітників та вирішує різноманітні проблеми, що виникають у процесі діяльності.

Одним з важливих інструментів управління персоналом є тренінги. Розглянуто визначення поняття тренінгу дослідниками. Тренінги дозволяють

підвищити кваліфікацію співробітників, розвинути їхні навички та адаптувати їх до змін у зовнішньому середовищі. Було проаналізовано вплив тренінгів на мотивацію, лояльність та продуктивність працівників. Крім того, було розглянуто соціологічні аспекти тренінгів через призму теорії ролей та теорії соціального обміну. Теорія ролей допомагає зрозуміти, як вони сприяють формуванню та розвитку професійних ролей працівників, а теорія соціального обміну – як тренінги впливають на взаємодію між працівниками та організацією.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що організації є динамічними системами, які потребують постійного розвитку та адаптації. Тренінги відіграють важливу роль у цьому процесі, сприяючи підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості організацій.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТРЕНІНГОВОЇ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Класифікації та типи тренінгів

Тренінг як метод навчання персоналу визначається як процес, спрямований підвищення професійних знань, умінь і навичок через спеціально розроблені навчальні програми, які зазвичай поєднують теоретичний матеріал із практичними вправами. У контексті управління персоналом тренінг розглядається як інструмент, спрямований на формування компетенцій, що забезпечують ефективність роботи в організації, а також розвиток особистісного потенціалу працівників.

Р. Ділтс, наголошує на інтеграції когнітивних і поведінкових методів у тренінгах, що дозволяє досягати трансформаційних змін у знаннях, навичках і мотивації учасників. Його підхід акцентує увагу на індивідуальних потребах і можливостях адаптації матеріалу до конкретних учасників.

У працях різних дослідників розглядаються численні критерії, що дозволяють поділити тренінги на певні категорії, кожна з яких має свої особливості та функції.

На думку П. Гудвіна, основним критерієм для класифікації тренінгів є їхній зміст. Він виділяє наступні види:

1. Тренінги розвитку навичок – спрямовані на вдосконалення професійних чи особистісних умінь, наприклад, комунікаційних, лідерських чи технічних навичок.
2. Мотиваційні тренінги – зосереджені на формуванні позитивного ставлення до праці та підвищенні внутрішньої мотивації учасників.
3. Тренінги для адаптації – проводяться для нових співробітників або груп, що працюють у нових умовах, щоб допомогти їм швидше інтегруватися у робоче середовище.

За методологією їхнього проведення, Метьюз пропонує класифікувати наступним чином:

Теоретичні тренінги – базуються на лекційних формах подачі матеріалу.

Практико-орієнтовані тренінги – акцентують увагу на інтерактивних вправах, групових завданнях, ролевих іграх.

Змішані тренінги – поєднують елементи теорії та практики для забезпечення всебічного засвоєння матеріалу.

Одним із базових підходів до класифікації тренінгів є поділ на навчальні та розвиваючі тренінги. Навчальні тренінги спрямовані на передачу нових знань і навичок, необхідних для виконання професійних завдань, наприклад, тренінги з володіння спеціальними програмними продуктами або освоєння сучасних методів продажу. Розвиваючі тренінги, натомість, зосереджені на формуванні особистісних характеристик, таких як лідерські якості, емоційний інтелект, вміння працювати в команді.

Іншим важливим аспектом є класифікація тренінгів за їхньою тематикою та змістом. Зокрема, виділяють:

- професійно-орієнтовані тренінги, які спрямовані на вдосконалення професійної майстерності, такі як тренінги з управління проектами, фінансового менеджменту тощо;
- особистісно-розвиваючі тренінги, зосереджені на розвитку особистісних рис, зокрема самоконтролю, впевненості у собі, ефективної комунікації;
- соціально-психологічні тренінги, які спрямовані на покращення взаємодії в колективі, зниження рівня конфліктності та розвиток командної роботи.

Класифікація також може враховувати формат проведення тренінгів: офлайн, онлайн або змішані формати. Останнім часом популярності набувають онлайн-тренінги, які є зручними у використанні завдяки доступності і можливості охопити велику аудиторію. Однак офлайн-тренінги залишаються ефективними, особливо коли мова йде про практичне освоєння навичок через активну взаємодію з тренером і учасниками

Значення класифікації тренінгів полягає у можливості забезпечити ефективно планування навчальних заходів, що відповідають конкретним цілям і завданням організації. Кожна класифікація допомагає правильно визначити цільову аудиторію, тематику, формат та методи проведення, що дозволяє досягти максимальної ефективності.

Слід розглянути класифікацію запропоновану В. О. Глуховим. Його класифікація дозволяє враховувати різноманітні аспекти застосування тренінгів в соціальній, професійній та освітній діяльності. Підхід ґрунтується на аналізі базових цілей, які ставляться перед навчальними заходами, а також на специфіці учасників [6, с. 77].

В. Глухов визначає 3 базові типи тренінгів: освітні, тренінги особистісного розвитку та корпоративні.

- 1) **Освітні** тренінги спрямовані на підвищення кваліфікації, набуття нових знань і практичних навичок. Цей вид є одним з найпоширеніших у професійній діяльності. Мета цих тренінгів – забезпечити учасників новітньою та актуальною інформацією, за допомогою якою можна підвищити свій рівень компетентності. До освітніх тренінгів належать:
 - кваліфікаційні тренінги, метою яких є поглиблення знань у певній сфері. Наприклад, тренінги для соціальних працівників, що стосуються нових законодавчих змін;
 - тематичні тренінги, орієнтовані на вивчення конкретної тематики. Це можуть бути курси з управління проєктами, тренінги з фінансової грамотності тощо;
 - навчальні тренінги, спрямовані на підготовку до виконання нових обов'язків. Їх використовують під час впровадження нових технологій чи процесів у роботі організації.

Особливістю цієї категорії є те що, вона поєднує як теоретичні знання так і практичні навички.

- 2) **Тренінги особистого розвитку** орієнтовані на вдосконалення особистих якостей учасників заходу. Цільовою аудиторією є не лише працівники

певної організації, а й більш ширші верстви населення. До цієї групи належать:

- тренінги з емоційного інтелекту, спрямовані на розвиток здатності володіти, розуміти та керувати своїми емоціями;
- тренінги з лідерства допомагають розвивати навички управління, мотивації;
- тренінги з стресостійкості, що особливо набуває ефективності в кризових умовах та життєвої напруги.

Такі тренінги часто мають саме індивідуальний підхід до кожного учасника.

3) **Корпоративні тренінги**, за баченням В. Глухова, мають вже чітку мету, а саме забезпечення продуктивності роботи організації через розвиток її працівників. Розподіляється за такими напрямками:

- тренінги з командоутворення сприяють покращенню взаємодії між членами колективу;
- тренінги з управління часом. Якщо в організації є певні складнощі з тайм-менеджментом як працівників так і для керівників. За такою тематикою заходи дозволяють результативніше організувати робочий процес;
- тренінги з продажів та клієнт-орієнтованим підходом, допомагають вдосконалювати комунікаційні навички працівників, які активно взаємодіють з клієнтами.

Ця запропонована класифікація має практичне значення та є універсальною. Дозволяє визначити не лише тип тренінгу, але й обрати найбільш влаштовуючий формат для вирішення конкретних завдань. Також, класифікація В.О. Глухова є важливим інструментом для тих, хто саме проводить та організовує навчальні заходи, допомагає обрати найбільш підходящий формат для вирішення цілей.

Р. Ділтс запропонував використовувати широку класифікацію тренінгів, яка охоплює різні аспекти діяльності. Цей підхід базується на розумінні глибокого впливу тренінгів на особистість та організацію в цілому [8, с. 43-48].

1) Тренінги з базових компетенцій. Спрямування цих тренінгів на розвиток фундаментальних навичок, які є необхідні для навчання або роботи, належать наступні:

- навички комунікації;
- тайм-менеджмент;
- підвищення рівня грамотності щодо використання цифрових технологій.

Це спрямування, на його думку, є базою для будь-якої професійної діяльності.

2) Тренінги поведінкових стратегій. Вона стосується конкретних змін у поведінкових моделях учасників заходу.

- розвиток адаптації в кризових умовах;
- формування стратегій та подолання конфліктів;
- навчання з керування стресом.

Тренінги з поведінкових стратегій орієнтовані на практичну поведінку та її відповідність до організації, створення більш продуктивних моделей поведінки.

3)Тренінги трансформаційного розвитку. Стосується на кординальні зміни учасника або організаційної культури.

- лідерські тренінги, спрямовання саме на керівників;
- тренінги з формування майбутнього розвитку організації;
- навчання з розробки та впровадження іновацій.

4) Тренінги з розвитку цінностей та мотивації. Р. Ділтс наголошує на важливості праці над внутрішніми переконаннями та цінностями учасників тренінгу.

- формування позитивного бачення щодо роботи та професійного розвитку;
- зміцнення мотивації для досягнення цілей;
- розвиток корпоративної культури через цінності організації.

Зіставляючи ці концепції класифікації, можемо помітити їхні концептуальні розбіжності та спільні риси, тим самим висвітлюючи нюанси розгортання навчальних технологій у різних контекстах. Обидві класифікації становлять цінний внесок у теорію та практику навчання, але вони відрізняються за своїми основоположними принципами, типологічними підходами та кінцевими цілями.

Класифікація В. Глухова прагматично-функціональна, спрямована на систематизацію тренінгів з урахуванням їх конкретних завдань. Він охоплює різноманітні аспекти організації та проведення навчання, такі як мета, зміст, методології та цільова аудиторія. В. Глухов розрізняє адаптивне, навчальне,

розвивальне, комунікативне та інші види навчання. Його підхід ґрунтується на чіткому розподілі навчальних програм на основі компетенцій або знань, які мають бути передані. Відмінною рисою цієї класифікації є її акцент на практичних завданнях і результатах. В. Глухов розуміє тренінги як інструменти для вирішення конкретних проблем або досягнення конкретних цілей, що робить його класифікацію надзвичайно корисною для розробки та впровадження навчальних програм у конкретних організаціях чи соціальних інститутах.

Р. Ділтс підходить до класифікації тренінгів з більш комплексної, концептуальної точки зору. Його класифікація ґрунтується на багаторівневому підході, який охоплює всі аспекти особистого та організаційного розвитку. Він визначає такі рівні, як базові компетенції, стратегії поведінки, цінності та мотивація, а також трансформаційний розвиток. На відміну від В. Глухова, який наголошує на практичних аспектах, Р. Ділтс зосереджується на глибинних процесах зміни поведінки, переконань і цінностей учасників. Його підхід більш стратегічний і орієнтований на довгострокові результати. Наприклад, тренінги Р. Ділтса з трансформаційного розвитку спрямовані не лише на вдосконалення навичок, але й на зміну світогляду та розвиток стратегічного мислення.

Обидві класифікації мають спільні риси у визнанні важливості адаптації тренінгів до потреб аудиторії та визнанні багаторівневої природи навчання. В. Глухов і Р. Ділтс погоджуються, що ефективність тренінгів залежить від їх відповідності конкретним завданням і рівня підготовки учасників. Однак Р. Ділтс наголошує на концептуальному вимірі тренінгів, тоді як В. Глухов приділяє більше уваги операціоналізації їх структури та методів.

Ключова відмінність полягає в підході до класифікації за рівнями впливу. Класифікація В. Глухова більш горизонтальна, зосереджена на поділах за напрямком і способами отримання. Класифікація Р. Ділтса вертикальна, заснована на рівнях особистісного розвитку. Наприклад, базові тренінги в рамках Р. Ділтса можна порівняти з адаптивними тренінгами в В. Глухові, але останні не передбачають такої ж глибини аналізу процесів внутрішніх змін, як це робить Р.

Ділтс. І навпаки, В. Глухов детально розкриває алгоритми проведення тренінгів, наголошуючи на структурі заняття, яка відсутня в концепції Р. Ділтса.

Ще один важливий аспект порівняння — це спрямованість обох класифікацій. В. Глухов концентрується на конкретних видах діяльності, що дозволяє створювати вузькоспеціалізовані програми, спрямовані на вирішення конкретних завдань. Тим часом Р. Ділтс працює з більш глобальними цілями, орієнтованими на інтеграцію навичок, переконань і мотивацій. Наприклад, для тренінгів лідерства Р. Ділтс пропонує багаторівневий підхід, який враховує як технічні, так і стратегічні навички, тоді як В. Глухов поділяє тренінги для менеджерів на окремі категорії за темою, наприклад, управління конфліктами чи прийняття рішень.

Крім того, класифікація Р. Ділтса враховує соціальний і культурний контекст, що робить його підхід більш універсальним для роботи з міжнародними командами або в контексті глобалізованого світу. Інший, навпаки, орієнтований на місцеві реалії та специфіку певних організацій чи соціальних груп.

Класифікації доповнюють одна одну, надаючи як практичні, так і концептуальні інструменти для організації та проведення тренінгів. Підхід В. Глухова більш прикладний і структурований, дозволяє чітко визначити завдання і методи навчання. Р. Ділтс пропонує глибше розуміння процесів персональної та організаційної трансформації, що робить його класифікацію незамінною для стратегічного планування розвитку.

Вибір класифікації тренінгів є основним фактором, що визначає ефективність і результати програми навчання. Залежно від конкретних потреб цільової аудиторії навчальні ініціативи можуть виконувати різноманітні функції, такі як розвиток компетенцій, вирішення конкретних проблем або посилення мотивації. Важливість цього вибору підкреслюється притаманною неоднорідністю будь-якої аудиторії з точки зору професійного досвіду, рівня кваліфікації, віку, мотивації та індивідуальних рис.

Крім того, потреби аудиторії залежать від конкретного контексту, в якому працюють учасники. Наприклад, організації, що впроваджують нові технології,

вимагають програм навчання, які озброюють працівників необхідними технічними навичками. І навпаки, періоди організаційних змін або реструктуризації можуть вимагати тренінгів з управління стресом або командування. Ретельний аналіз потреб аудиторії необхідний для точного визначення найефективнішого методу навчання для досягнення бажаних цілей.

Тренери та організатори тренінгів повинні усвідомлювати, що потреби аудиторії можуть бути як явними, так і неявними. Явні потреби зазвичай виражаються як конкретні запити, такі як бажання отримати нові навички, покращити спілкування або підвищити продуктивність. З іншого боку, імпліцитні потреби можуть охоплювати відновлення мотивації, зменшення міжособистісного конфлікту або зміцнення довіри між членами команди. Класифікація навчання, яка відповідає як явним, так і неявним потребам, забезпечує комплексний підхід до навчання та розвитку.

Вибір класифікації навчання також дозволяє врахувати організаційні особливості. У великих організаціях із чітко визначеною структурою найефективнішим може бути спеціалізоване навчання, яке відповідає унікальним вимогам конкретних відділів або функцій. Наприклад, відділам продажів може бути корисним навчання навичкам переговорів, тоді як ІТ-фахівцям можуть знадобитися програми, орієнтовані на знання програмного забезпечення. У невеликих організаціях із більш узагальненими ролями більш доцільними можуть бути універсальні навчальні програми з особистого розвитку чи формування команди.

Крім того, врахування потреб аудиторії підвищує мотивацію учасників. Люди з більшою ймовірністю братимуть участь у навчанні, якщо сприйматимуть його як пряму пов'язане з їхніми цілями та інтересами. Наприклад, молоді працівники можуть бути зацікавлені в розвитку кар'єри або навчанні лідерству, тоді як більш досвідчені фахівці можуть шукати програми, які сприяють передачі знань молодим поколінням або покращують управлінські навички.

Важливість вибору відповідної класифікації навчання також є очевидною в більш точному вимірюванні результатів. Коли навчання відповідає фактичним

потребам учасників, його ефективність можна оцінити на основі досягнення конкретних цілей, таких як підвищення продуктивності, покращення обслуговування клієнтів або зменшення плинності.

Типологія тренінгів є важливим інструментом для оптимізації використання ресурсів організації. Зокрема, в контексті соціального управління, де бюджет на навчання часто є обмеженим, чітке розуміння потреб співробітників дозволяє розподілити ресурси таким чином, щоб максимально досягти поставлених цілей. Наприклад, якщо аналіз потреб персоналу вказує на гостру потребу в навичках управління конфліктами, то саме на такі тренінги слід спрямувати основні зусилля, відмовившись від загальних програм особистісного розвитку.

Таким чином, типологія тренінгів є не просто класифікацією, а потужним інструментом стратегічного управління людськими ресурсами. Вона дозволяє:

1. Сформулювати чіткі цілі тренінгу: розуміння типу тренінгу допомагає визначити, чого саме організація хоче досягти за допомогою навчання.
2. Обрати відповідні методики та інструменти: різні типи тренінгів вимагають різних підходів до навчання.
3. Оцінити ефективність тренінгу: завдяки чітко визначеним критеріям успіху можна об'єктивно оцінити результати тренінгу.
4. Оптимізувати використання ресурсів: типологія допомагає зосередити зусилля на найбільш пріоритетних напрямках розвитку персоналу.

2.2 Етапи та методи проведення тренінгу

Проведення тренінгу як методу навчання персоналу передбачає структуровану організацію процесу та базується на певних ключових етапах.

Підготовка до проведення тренінгу є багатограним процесом, який вимагає системного підходу та ретельного планування. Саме на цьому етапі закладається

фундамент для успішної реалізації навчальних цілей та досягнення бажаних результатів.

Визначення мети та завдань тренінгу є першочерговим завданням. Сформульована мета дозволяє визначити напрямок навчання та сконструювати програму, яка відповідає потребам організації та її співробітників. Завдання тренінгу конкретизують мету та надають чітке уявлення про очікувані результати.

Аналіз потреб є наступним етапом. Глибоке розуміння потреб співробітників дозволяє розробити тренінг, який буде максимально актуальним і ефективним. Для цього можуть використовуватись різноманітні методи збору інформації, такі як опитування, інтерв'ю, аналіз показників діяльності тощо.

Вибір теми та формату тренінгу здійснюється на основі результатів аналізу потреб. Тема повинна бути релевантною для організації та відповідати актуальним викликам. Вибір формату тренінгу залежить від цілей навчання, характеристик аудиторії та доступних ресурсів.

Розробка детального плану тренінгу є ключовим етапом підготовки. План повинен включати:

1. Структуру тренінгу: логічну послідовність тем, модулів та вправ.
2. Часовий розподіл: визначення тривалості кожного етапу тренінгу.
3. Методи навчання: вибір оптимальних методів навчання з урахуванням цілей та формату тренінгу.
4. Очікувані результати: конкретні показники, за якими буде оцінюватися тренінг.

Підготовка матеріалів передбачає створення необхідних навчальних матеріалів, таких як презентації, роздаткові матеріали, кейси, відеоматеріали тощо. Матеріали повинні бути якісними, доступними для розуміння і відповідати рівню підготовки учасників.

Організація проведення тренінгу включає вибір місця проведення, забезпечення необхідного технічного оснащення, формування групи учасників та розробку логістики.

Залучення тренера є одним з найважливіших аспектів підготовки. Тренер повинен мати відповідну кваліфікацію, досвід і особисті якості, необхідні для ефективного проведення навчання. Важливо, щоб тренер міг створити довірливу атмосферу в групі, мотивувати учасників до навчання та забезпечити їхню активну участь у процесі.

Оцінка ефективності є заключним етапом підготовки. Заздалегідь необхідно визначити критерії оцінки ефективності тренінгу, розробити інструменти збору зворотного зв'язку від учасників та розробити план подальших дій на основі отриманих результатів.

Етап **проведення** тренінгу є кульмінацією тривалого процесу підготовки і визначає ефективність всього навчального заходу. Саме в цей період теоретичні знання та практичні навички тренера знаходять своє застосування, а учасники отримують можливість не лише збагатити свої знання, але й розвинути нові компетенції. Успішність проведення тренінгу залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів, які вимагають від тренера не лише глибоких знань предметної області, а й високого рівня педагогічної майстерності та психологічної компетентності. Роберт Ділтс, підкреслював важливість першого враження, яке створюється на початку тренінгу. Тренер має встановити довірливі стосунки, презентувати програму заходу, пояснити цілі та очікувані результати.

Вступна частина тренінгу відіграє роль у створенні атмосфери довіри та взаєморозуміння між тренером і учасниками. Вона є своєрідним «мостиком» між повсякденною діяльністю учасників і новим досвідом, який вони отримають під час тренінгу. Крім вітання та представлення тренера, важливо створити контекст для навчання, пояснити актуальність теми тренінгу та очікувані результати. Це дозволить учасникам зрозуміти, чому саме цей тренінг є важливим для них і для організації в цілому. Далі спікер пояснює правила тренінгу, де зазначаються основні положення під час заняття. Це встановлює комфортну та структурну атмосферу зрозумілу для всіх учасників. Наприклад найчастіше застосовуються наступні правила:

Правило конфіденційності. Це правило передбачає що, все що відбувається в межах заняття залишається в межах цієї групи. Воно забезпечує довірливе середовище між учасниками та сприяє відкритому обговоренні певних тем, почувавши себе вільно.

Правило «тут і зараз». Учасники зосереджуються на актуальних питаннях та обговоренню тих подій, які є в межах тренінгу. Це створює атмосферу залученості та активної участі під час процесу.

Правило поваги. Воно є важливим, оскільки забороняє на критику або зневагу ідей інших учасників. Дотримання цього правила дозволяє створити комфортну атмосферу без конфліктних ситуацій та уникає хаотичних дискусій, коли учасники перебивають один одного.

Правило добровільності. Учасники самі вирішують наскільки активно вони будуть брати участь у практичних вправах, у кожного є право утриматися від запитання або відповіді, якщо особа відчуває себе некомфортно. Відсутність примусу в тренінгових заняттях грає важливу роль, оскільки учасники в жодному разі не повинні думати, що їм потрібно робити щось проти свого бажання.

Правило «вільної ноги». Непередбачувані завдання можуть бути у кожного і тренінги не повинні цьому перешкоджати. Якщо учаснику наприклад потрібно терміново відповісти на телефонний дзвінок, він вільно залишає аудиторію, не заважаючи проведенню тренінга. Він робить це мовчки та не запитує тренера про дозвіл.

Правило вимкнених телефонів. Для того щоб не заважати та не відволікати інших учасників під час обговорення, слід на початку заняття перемкнути телефон на беззвучний режим .

Персоніфікація висловлювань. Кожен учасник тренінгу висловлює свої бачення та думки від власного імені, уникаючи узагальнень або апеляції до думок інших. Наприклад, слід використовувати наступні: «Я вважаю...», «У моєму досвіді...» та інші.

Після обговорення правил групи, якщо є час, учасники знайомляться одним з одним, по колу розповідаючи коротко про себе (наприклад - посаду в організації, які очікування, свій настрій, можливо цікавий факт про себе).

Основний блок включає дві складові.

1. Теорія. У ході тренінгу цієї частини блоку приділяється не більше 40 %. Теоретична інформація, з якою знайомляться учасники, повинна: виражатись у найпростіших термінах (особливо якщо аудиторія не підготовлена) та бути максимально зрозумілою. Також, вона повинна бути поділеною на логічні частини і обов'язково супроводжуватися будь-яким візуальним доповненням: презентацією, роздатковим матеріалом тощо. Будь-який учасник повинен мати можливість повністю освоїти всі теоретичні знання під час тренінгу.

Фінал роботи над теорією зазвичай ділиться на дві фази:

- Відповіді тренера на запитання учасників. Пояснення допоможуть усунути нерозуміння, зняти напругу.
- Демонстрація учасникам змісту та підсумків заняття. Може проходити у форматі міні-лекції тренера, мозкового штурму, роботи у малих групах чи завершальної гри. Ця фаза тренінгу потрібна для того, щоб у всіх присутніх сформувалося уявлення про структуру та результати заняття.

2. Практика :

Це основний блок тренінгу, який має становити щонайменше 60 % заняття.

Проведення практичного етапу підпорядковується загальноприйнятим правилам.

Мета виконання вправ має бути зрозумілою для учасників, а самі вправи – зрозумілими та максимально корисними та в межах тематики заняття. Тренер не повинен підказувати/допомагати. Це може призвести до того, що учасники заняття перестануть намагатися та звикнуть до того, що всю роботу за них виконує спікер.

Учасники мають отримати максимум зворотного зв'язку від тренера, йому він виконує організаційну та направляючу роль. Кожен з них побаче свої сильні та

слабкі сторони, надасть мотивацію для подальшої роботи. Один із найпотужніших засобів – запис вправ на відеокамеру. Перегляд заняття справляє велике враження на учасників та дає поштовх до розвитку. Усі інструкції до вправ мають бути позначені заздалегідь.

Практичний етап тренінгу, як і теоретичний, теж відбувається у дві фази: безпосередньо вправи та коротка рефлексія після виконання завдання.

Мотивація учасників до застосування нових знань/умінь/технологій (є різні форми стимулювання цієї форми роботи: загальне обговорення практичної користі отриманих навичок, техніки «що я забираю з собою з тренінгу» та «лист самому собі»).

3. Завершальний блок

На цьому етапі тренінгу дуже важливо повернутися до очікувань учасників та перевірити, чи на всі запитання було дано відповідь у ході заняття. Усі залишаться задоволені та відчують плідність роботи, якщо знатимуть, що важливі та складні моменти обговорені, опрацьовані і тепер не здаються такими страшними.

Умовно структуру завершального блоку тренінгу можна розділити на фази:

1. Формування домовленостей та зобов'язань між тренером та учасниками після заняття (наприклад, ведучий зобов'язується надіслати додаткові матеріали на тему тренінгу).
2. Зняття невдоволення окремими моментами заняття. За допомогою методів зворотного зв'язку визначити результати тренінгу, отримати від учасників оцінку ефективності роботи.
3. Завершення тренінгу (може включати роздачу сертифікатів або гру на згуртування).
4. Оцінка нової інформації. Може бути організована у вигляді заповнення оціночних карток чи анкети. Кожному учаснику на запис своїх вражень потрібно різний час, тому краще роздати анкети вже після закінчення заняття, щоб нікому не довелося чекати.
5. Емоційне завершення тренінгу та групової роботи. Можливо, деякі учасники захотять поставити додаткові запитання особисто тренеру.

Кава-брейк після закінчення заняття допоможе організатору виділити час для кожного, хто цікавиться.

Методи проведення тренінгу:

Курт Левін, наголошував на активній участі індивіда у навчальному процесі як найефективнішому шляху до засвоєння знань. Його теорія, що поклала початок методу групової динаміки, підкреслює важливість практичної діяльності для розвитку навичок командної роботи та міжособистісного спілкування. Класичним прикладом є справи на розв'язання конфліктів, де учасники спільно аналізують причини непорозумінь та шукають оптимальні рішення [22, с. 182].

Девід Колб та Дональд Шон, продовжуючи дослідження К. Левіна, розробили чотириетапну модель навчання через досвід, яка включає конкретний досвід, рефлексію, узагальнення та активне застосування знань. Вони підкреслювали, що такі методи навчання, як рольові ігри та симуляції, сприяють глибокому засвоєнню знань, оскільки дозволяють учасникам експериментувати у безпечному середовищі. Наприклад, у бізнес-тренінгах широко використовуються кейси, що моделюють реальні управлінські ситуації, дозволяючи учасникам аналізувати їх та приймати рішення.

Карл Роджерс, засновник гуманістичної психології, зробив значний внесок у розвиток теорії навчання. Він акцентував увагу на важливості створення сприятливого середовища для навчання, де кожен учасник відчуває себе почутим і підтриманим. К. Роджерс відстоював ідею фасилітації навчання, тобто створення умов, які стимулюють активне залучення учасників у навчальний процес. Методи, такі як групові дискусії та метод відкритого простору, які були розроблені К. Роджерсом, сприяють розвитку критичного мислення, креативності та навичок співпраці [33, с. 55-61].

Таким чином, ідеї Левіна, Колба, Шона та Роджерса стали основою сучасних підходів до навчання, які підкреслюють важливість активної участі, практичного досвіду та створення сприятливого навчального середовища.

Спираючись на запропоновані дослідниками методи тренінгу, виділяються наступні:

Рольові ігри, як метод навчання та розвитку, базуються на принципі моделювання реальних життєвих ситуацій. Учасники, перевтілюючись у різноманітні ролі, мають можливість не лише теоретично засвоїти знання, а й практично застосувати їх у безпечному та контрольованому середовищі. Цей підхід дозволяє розвивати широкий спектр компетенцій, серед яких критичне мислення, емоційний інтелект та адаптивність до змін.

Ключовою особливістю рольових ігор є їхня гнучкість та можливість адаптації до різноманітних контекстів. Добре продумані сценарії дозволяють відпрацьовувати конкретні навички, такі як комунікація, лідерство, вирішення конфліктів та робота в команді. Застосування цього методу в соціальній сфері та освіті дозволяє не лише підвищити користь навчання, а й підготувати учасників до вирішення складних професійних завдань.

Однак, ефективність рольових ігор залежить від низки факторів. По-перше, сценарії мають бути максимально реалістичними та відповідати цілям тренінгу. По-друге, важливо забезпечити безпечну атмосферу, в якій учасники можуть вільно експериментувати та робити помилки без страху осуду. По-третє, активна участь кожного учасника є необхідною умовою успішного проведення рольової гри.

Незважаючи на ряд переваг, рольові ігри мають і певні обмеження. Вони вимагають значних ресурсів для підготовки та проведення, а також можуть викликати дискомфорт у деяких учасників через психологічні бар'єри. Тренеру відводиться в цьому методі роль спостерігача, він аналізує ключові моменти, щоб після завершення обговорити з іншими учасниками. Доречно також залучати інших учасників до спостереження, щоб вони виділили для себе ключові аспекти та питання, на які потрібно звертати увагу. Тим не менш, цей метод залишається одним з найбільш ефективних інструментів для розвитку практичних навичок та формування ключових компетенцій, необхідних для успіху в сучасному світі.

Групові дискусії, як метод навчання, ґрунтуються на колективному обговоренні, що стимулює активну участь учасників у формуванні знань. На відміну від традиційних лекцій, де знання передаються пасивно, дискусії

заохочують до діалогу, аналізу та синтезу інформації. Це не лише метод передачі знань, а й потужний інструмент розвитку критичного мислення, комунікативних навичок та здатності до співпраці.

Сутність дискусії полягає в організації структурованого обговорення, де кожен учасник має можливість висловити свою думку, вислухати інших та сформулювати власні висновки. Ведучий, або фасилітатор, відіграє роль у створенні атмосфери довіри та відкритості, стимулюючи конструктивну дискусію та забезпечуючи рівномірну участь усіх.

Особливістю групових дискусій є їхня інтерактивність та здатність залучати різноманітні перспективи. Кожен учасник приносить у дискусію свій унікальний досвід та знання, що сприяє глибшому розумінню обговорюваної теми. Це особливо цінно при вирішенні складних, багатоаспектних проблем, які вимагають комплексного підходу.

Метод групових дискусій доцільно застосовувати у різних сферах: від бізнесу до освіти. В організаціях дискусії використовуються для розробки стратегій, вирішення конфліктів та прийняття колективних рішень. В освіті вони стимулюють активне навчання, розвивають навички аргументації та критичного мислення. У соціальній сфері дискусії сприяють залученню громадськості до вирішення актуальних проблем.

Одним з ключових переваг групових дискусій є їхня здатність розвивати комунікативні навички. Учасники навчаються висловлювати свої думки чітко та аргументовано, слухати інших, а також конструктивно реагувати на різні точки зору.

Однак, якість групових дискусій залежить від кількох факторів. По-перше, важливо ретельно підготувати дискусію, визначивши її мету, сформулювавши ключові питання та забезпечивши необхідними матеріалами. По-друге, фасилітатор повинен володіти навичками управління дискусією, забезпечуючи баланс між різними думками та запобігаючи монополізації обговорення окремими учасниками. Він може бути менш ефективним у великих групах або при

обговоренні дуже складних тем. Крім того, деякі учасники можуть відчувати дискомфорт при висловленні своїх думок перед іншими.

Кейсовий метод ґрунтується на аналізі реальних або змодельованих ситуацій, що відображають складні проблеми чи завдання. На відміну від традиційних лекцій, де знання передаються пасивно, кейси занурюють учасників у практичний контекст, стимулюючи їх до активного аналізу, обговорення та прийняття рішень. Цей метод не лише передає теоретичні знання, а й розвиває набір важливих компетенцій.

Сутність кейсового методу полягає в тому, що учасники отримують детальний опис конкретної ситуації, яка містить достатньо інформації для аналізу та прийняття обґрунтованого рішення. Кейси можуть охоплювати різноманітні сфери діяльності, від бізнесу до соціальної роботи, дозволяючи адаптувати метод до потреб будь-якого тренінгу. Аналізуючи кейси, учасники розвивають критичне мислення, навички аналізу, синтезу та оцінки інформації, а також вчаться приймати зважені рішення в умовах невизначеності.

Однією з ключових переваг кейсового методу є його практична спрямованість. Завдяки використанню реальних або максимально наближених до реальних ситуацій, учасники мають можливість застосувати свої знання на практиці, відпрацювати навички вирішення проблем та прийняття рішень. Це дозволяє зробити навчання більш цікавим та ефективним, оскільки учасники бачать прямий зв'язок між теоретичними знаннями та їхнім практичним застосуванням.

По-перше, кейси мають бути добре продуманими та структурованими, містити достатню кількість інформації для аналізу, але водночас не перевантажувати учасників зайвими деталями. По-друге, важливу роль відіграє роль тренера, який направляє дискусію, задає запитання, що стимулюють мислення, та підтримує атмосферу довіри і відкритості. Він вимагає значних ресурсів для підготовки якісних кейсів та організації ефективного навчання. Крім того, ефективність методу залежить від активності учасників та їхньої готовності до співпраці та обговорення.

2.3 Соціологічні методи оцінки тренінгів

Оцінка тренінгів є невід'ємною частиною сучасного управління персоналом. Вона дозволяє організаціям виміряти повернення інвестицій у навчання, ідентифікувати сильні та слабкі сторони навчальних програм, а також вносити необхідні корективи для підвищення їхньої продуктивності. Соціологічні методи дослідження надають широкий спектр інструментів для проведення такої оцінки.

Анкетування, як один з фундаментальних методів соціологічних досліджень, знаходить широке застосування в оцінці тренінгів. Його універсальність полягає в здатності адаптуватися до різноманітних навчальних програм та форматів, забезпечуючи збір як кількісних, так і якісних даних.

Перед проведенням тренінгу анкетування дозволяє визначити початковий рівень знань, навичок та очікувань учасників, що є важливим для адаптації навчальної програми до їхніх потреб. Посттренінгове опитування, у свою чергу, дає змогу оцінити динаміку змін, які відбулися в результаті навчання, рівень задоволеності учасників та окремих компонентів тренінгу.

Гнучкість анкетування полягає у можливості використання різних типів запитань: закритих (наприклад, шкала Лікерта, вибір варіанту відповіді), відкритих (для вільного висловлювання думок) та змішаних. Закриті запитання спрощують кількісний аналіз даних та порівняння результатів, тоді як відкриті дозволяють отримати більш глибоку інформацію про сприйняття учасниками тренінгу.

Процес розробки анкети є відповідальним завданням, що вимагає чіткого розуміння цілей дослідження. Крім оцінки задоволеності учасників, анкета може містити питання щодо змісту тренінгу, методів навчання, кваліфікації тренера та корисності отриманих знань. Важливо також враховувати, що анкета має бути зрозумілою, лаконічною та не займати багато часу для заповнення.

Сучасні технології значно розширили можливості проведення анкетування. Електронні анкети дозволяють швидко збирати та обробляти дані, а також забезпечують анонімність відповідей. Однак, паперові анкети все ще мають свої

переваги, особливо в умовах обмеженого доступу до інтернету або для учасників, які віддають перевагу традиційним формам опитування.

При проведенні анкетування важливо дотримуватися етичних принципів. Учасники повинні бути поінформовані про мету дослідження, а їхні відповіді мають бути конфіденційними. Це сприяє створенню атмосфери довіри та отриманню більш об'єктивних результатів.

Аналіз результатів анкетування є заключним етапом дослідження. Він передбачає систематизацію, обробку та інтерпретацію отриманих даних. Кількісні дані можуть бути представлені у вигляді таблиць, графіків та діаграм, що полегшує їхнє сприйняття та аналіз. Якісні дані, отримані з відкритих запитань, вимагають більш глибокого аналізу, який може включати категоризацію відповідей та виявлення ключових тем.

На основі результатів анкетування можна зробити висновки про оцінку тренінгу, визначити його сильні та слабкі сторони, виявити проблеми з проведенням, а також сформулювати рекомендації щодо його вдосконалення.

Результати анкетування є важливою основою для прийняття рішень щодо вдосконалення навчальних програм та підвищення їхньої якості.

Інтерв'ю дозволяють отримати більш глибоку інформацію про досвід учасників тренінгу або самого тренера. Інтерв'ю можуть бути структурованими, напівструктурованими або неструктурованими, залежно від поставлених дослідницьких завдань.

Фокус-групи – метод групового обговорення, який дозволяє виявити спільні думки, почуття та проблеми групи учасників. Фокус-групи особливо корисні для з'ясування причин певних явищ та отримання якісних даних.

Спостереження – оцінити поведінку учасників під час тренінгу та після нього. Спостереження може бути учасним або неучасним, прямим або непрямим.

Аналіз документів – виявити зміни в робочих документах, презентаціях, звітах учасників після проходження тренінгу.

Соціометрія використовується для вивчення міжособистісних відносин у групі. Це дозволяє оцінити, як тренінг вплинув на взаємодію між учасниками.

Рівні оцінки тренінгу

Для отримання більш повної картини оцінки тренінгу рекомендується використовувати комбінацію різних методів. Наприклад, анкетування дозволяє отримати кількісні дані про задоволеність учасників, а інтерв'ю – якісні дані про їхній досвід. Комплексний підхід забезпечує більш надійні результати і дозволяє виявити не тільки сильні, але й слабкі сторони тренінгу.

Соціологічні методи надають широкий спектр інструментів для проведення такої оцінки. Вибір методів залежить від конкретних цілей дослідження, ресурсів і особливостей тренінгу. Систематичний підхід до оцінки дозволяє організаціям оптимізувати свої навчальні програми і забезпечити максимальну віддачу від інвестицій у розвиток персоналу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження здійснювався комплексний аналіз методологічних основ тренінгової діяльності в організаціях. Зокрема, увага зосереджувалась на теоретичних засадах тренінгу, його функціях, класифікаціях та практичних аспектах реалізації, а також на методах оцінки навчальних програм. Розглянуто запропоновані методи проведення відомих дослідників.

Глибоке дослідження сутності тренінгу дозволило визначити його як цілеспрямований процес розвитку потенціалу персоналу, що передбачає систематичне навчання та формування необхідних компетенцій для досягнення організаційних цілей. Тренінг не лише передає знання та навички, але й сприяє формуванню позитивного робочого клімату, зміцненню командної роботи та підвищенню мотивації працівників.

Аналіз класифікацій та типів тренінгів показав, що їх різноманітність обумовлена широким спектром потреб організацій та індивідуальних особливостей

працівників. Вибір оптимального типу тренінгу залежить від поставлених цілей, специфіки діяльності організації та характеристик цільової аудиторії.

Особлива увага в дослідженні приділялася етапам і методам проведення тренінгів. Ретельне планування, включаючи визначення цілей, аналіз потреб та розробку навчальної програми, є запорукою успішного проведення тренінгу. На етапі реалізації важливу роль відіграє здатність тренера створити сприятливу навчальну атмосферу, використовувати інтерактивні методи навчання та забезпечити активну участь усіх учасників.

Оцінка ефективності тренінгів є невід'ємною складовою цього процесу. Для отримання об'єктивних даних про результати навчання використовуються різноманітні соціологічні методи, такі як опитування, інтерв'ю, анкетування. Застосування комплексного підходу до оцінки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони тренінгової програми, а також визначити напрямки для її вдосконалення.

РОЗДІЛ 3. ТРЕНІНГИ В ДІЯЛЬНОСТІ ХАРКІВСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОГРАМА ТА РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1 Обласні центри соціальних служб в Україні: головні завдання та напрями діяльності. Роль тренінгів в роботі обласних центрів соціальних служб

Обласні ЦСС були створені для забезпечення координації соціальної роботи в громадах, підвищення якості надання соціальних послуг та підтримки вразливих категорій населення.

Адміністративно-територіальна реформа в Україні 2020 року, змінила систему надання соціальних послуг на місцях, а ОЦСС стали ключовою ланкою у налагодженні співпраці з новоствореними громадами. Вони взяли на себе завдання навчання нових фахівців, які часто не мали попереднього досвіду роботи в соціальній сфері, допомагаючи їм інтегруватися в систему соціального захисту.

З 2020 року діяльність обласних центрів соціальних служб суттєво змінилася, це викликана адміністративно-територіальною реформою, сучасними соціальними викликами, включаючи пандемію COVID-19, а згодом і повномасштабне вторгнення рф в Україну. Перелічені вище фактори вплинули на переосмислення підходів до організації роботи цих закладів та їхніх функцій.

Якщо раніше діяльність ОЦСС зосереджувалася переважно на методичній підтримці та координації соціальних проєктів, то з 2020 року центри взяли на себе функцію систематичного підвищення кваліфікації фахівців. Особливий акцент робиться на проведенні тренінгів, які:

- допомагають адаптуватися до нових умов праці в громадах;
- охоплюють актуальні теми, такі як кризова допомога, підтримка вразливих верств населення у військовий час, профілактика емоційного вигорання.

COVID-19 стимулював впровадженню нових форматів навчання, таких як онлайн-тренінги, вебінари та платформи для обміну досвідом. За цією допомогою, центри охопили ширше коло учасників і змогли зробити навчання доступнішим. Згодом, у контексті війни, тренінги були адаптовані до нових реалій:

- збільшено увагу до питань психологічної підтримки;
- розроблено програми щодо особливостей роботи та комунікації з військовослужбовцями, ВПО, людьми, які зазнали втрат.

Обласні центри соціальних служб в Україні відіграють одну з центральних ролей у реалізації державної соціальної політики на регіональному рівні. Як ключові структурні підрозділи системи соціального захисту, вони забезпечують надання комплексу соціальних послуг населенню, орієнтованих на подолання соціальних проблем та підвищення якості життя вразливих категорій громадян. Центри безпосередньо взаємодіють з надавачами соціальних послуг в громадах регіону, які після отриманих знань та здобутих навичок працюють з клієнтами на місцях.

Метою центрів є створення системи методичної підтримки територіальних громад для забезпечення якісного надання соціальних послуг вразливим категоріям населення, сприяючи їх соціальній інтеграції та покращенню якості життя.

Варто виділити наступні функціональні **завдання** обласних ЦСС: це сприяти підвищенню якості надання соціальних послуг в територіальних громадах шляхом:

- методичної підтримки надавачів соціальних послуг;
- організації навчання та підвищення кваліфікації;
- проведення інформаційно-просвітницьких заходів;

Згідно з зазначених завдань, центри працюють за наступними **напрямами**:

- 1) Координація. Обласні центри здійснюють методологічне керівництво та координацію діяльності підпорядкованих їм міських і сільських центрів соціальних служб та центрів надання соціальних послуг в громадах району, забезпечуючи єдиний підхід до надання соціальних послуг на території області.

- 2) Аналіз соціальної ситуації та визначення потреб. Шляхом проведення соціологічних досліджень, анкетування, інтерв'ю, консультації та моніторингу соціальної ситуації в регіоні, обласні центри виявляють нагальні соціальні проблеми та потреби надавачів соціальних послуг, що дозволяє розробляти та впроваджувати адресні соціальні програми.
- 3) Розробка та реалізація національних, регіональних соціальних програм для надавачів соціальних послуг, спрямованих на вирішення актуальних соціальних викликів, таких як: подолання наслідків внутрішньої міграції (адаптація ВПО), підтримка вразливих категорій населення (малозабезпечені та багатодітні сім'ї, СЖО, військовослужбовці та члени їх родин, ветерани), профілактика соціальних хвороб, протидія торгівлі людьми, робота з членами сімей зниклих безвісти, актуалізація соціальних послуг в умовах воєнного стану, соціально-психологічна допомога, соціальна інтеграція людей з інвалідністю тощо.
- 4) Важливим напрямком діяльності обласних центрів є навчання для надавачів соціальних послуг з профілактики соціальних ризиків, таких як, нарко-, алкозалежність, насильства в сім'ї та торгівлі людьми. Для цього розробляються та реалізуються програми просвітницької роботи, спрямовані на зміцнення сімейних цінностей, формування здорового способу життя та підвищення соціальної відповідальності громадян.
- 5) Підвищення компетенції соціальних працівників. ЦСС забезпечують безперервний професійний розвиток соціальних працівників шляхом організації навчальних заходів, тренінгів та семінарів, що сприяє підвищенню якості надання соціальних послуг.
- 6) Психологічна підтримка надавачів соціальних послуг. Підвищення рівня стресостійкості, важливості ментального здоров'я та пошук власних ресурсів в умовах війни шляхом проведення тренінгів в офлайн та онлайн режимі. А також проведення психологічних консультації з надавачами соціальних послуг, щодо підтримки їх власного психоемоційного стану.

- 7) Навчання кандидатів в усиновлювачі, опікунів та піклувальників, батьків-вихователів, прийомних батьків, патронатних вихователів шляхом проведення курсів підготовки за затвердженими програмами України та з подальшими рекомендації до відповідних органів опіки та піклування, які влаштовують дітей в форми, наближених до сімейних.
- 8) Співпраця з вищими навчальними закладами громадськими організаціями та благодійними фондами, обмін досвіду, проведення заходів з залученими соціальними партнерами. Участь працівників обласних ЦСС у навчальних заходах недержавного сектору, з метою отримання нових знань та навичок для розповсюдження їх для надавачів соціальних послуг в громадах.
- 9) Сприяє впровадженню державних стандартів соціальних послуг.
- 10) Займається підготовкою тренерів для реалізації соціальних проектів та програм.

Діяльність обласних ЦСС в Україні регламентується спектром нормативно-правових актів на рівні держави, регіону та місцевого самоврядування. Ця складна система законодавства визначає повноваження центрів, їхні функції, взаємодію з іншими органами влади та громадськими організаціями, а також права та обов'язки.

Основні **нормативно-правові акти**, що регулюють діяльність центрів, включають:

- Конституція України: Забезпечує загальні засади соціального захисту, прав людини і громадянина, гарантує право на соціальну допомогу [18];
- Закон України «Про соціальні послуги» [11];
- Цивільний кодекс України: Регулює правові відносини, пов'язані з наданням соціальних послуг [42];
- Сімейний кодекс України: Визначає правові засади сімейних відносин, захист прав дитини, встановлює порядок надання соціальних послуг сім'ям [35];

- Закон України «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю»: Визначає основні поняття, принципи та напрями соціальної роботи, повноваження органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері соціального захисту [12];
- Постанови Кабінету Міністрів України: Видаються для конкретизації положень законів і регулюють різноманітні аспекти діяльності центрів, такі як порядок надання соціальних послуг, фінансування, звітування тощо;
- Рішення місцевих рад: Визначають особливості організації соціального захисту населення на місцевому рівні, повноваження місцевих органів соціального захисту.

Харківський ОЦСС (раніше - Харківський обласний центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді) був заснований у 1993 р. як комунальна установа для надання методичної та організаційної підтримки в сфері соціальних послуг, зокрема для вразливих верств населення та забезпечення комплексної допомоги сім'ям та особам, які опинилися в складних життєвих обставинах.

Станом на сьогодні, Харківський ОЦСС має штат з 36 працівників, які забезпечують організацію за наступними відділами:

- адміністративний персонал;
- відділ з питань документального забезпечення та господарської діяльності;
- відділ організаційно-аналітичної роботи;
- відділ інформаційно-комунікаційної діяльності;
- відділ методичного забезпечення соціальної роботи та підвищення професійних компетенцій надавачів соціальних послуг;
- відділ організації навчальних заходів для сімейних форм виховання;
- відділ організації роботи з соціально-психологічної допомоги для надавачів соціальних послуг.

Також, функціонують та проводять результативну роботу спеціалізовані формування, які створені для вирішення актуальних проблем. Харківська

регіональна психологічна служба здійснює виїзні заходи в громади області, з метою психологічної допомоги працівників надавачів соціальних послуг та вразливих категорій населення, психоосвітні заходи з важливістю збереження та відновлення ментального здоров'я. Проводяться індивідуальні консультації та психологічна підтримка постраждалих від війни. В рамках цієї служби працює гаряча лінія, за якої можна отримати безоплатну психологічну консультацію будь-якому мешканцю громади, перенаправлення до соціальних партнерів для вирішення специфічних питань, а також, за потребою провести консультацію в живому форматі з психологом центру для пошуку вирішення проблеми.

Наступне, Спеціалізоване формування раннього втручання – це команда професіоналів, яка надає комплексну допомогу дітям віком до 3 років з підозрою або діагнозом розвиткових порушень, а також їхнім сім'ям. Метою такої допомоги є максимально раннє виявлення відхилень у розвитку дитини, розробка індивідуальних програм реабілітації та підтримка сім'ї в процесі розвитку дитини.

З метою надання інформаційної, консультативної та психологічної підтримки мешканцям Харківської області була створена гаряча лінія Харківщини 1552. Фахівці гарячої лінії надають безоплатну допомогу з консультаціями з питань сімейних форм виховання, порядок отримання та інформування про соціальні послуги, можуть надати психологічну підтримку особам, які переживають складні емоційні стани, а також, надається допомога військовим та членам їхніх родин.

Також, на базі Харківського ОЦСС працює Спеціалізоване формування Навчально-методичний центр для підвищення професійних компетентностей з питань психологічної допомоги та психосоціальної підтримки. З метою реалізації програм заходів, організації та проведення навчальних заходів (тренінгів) для працівників надавачів соціальних послуг в громадах Харківської області. Особлива увага приділяється розвитку навичок надання психологічної допомоги, консультивання, соціальним послугам, а також вмінню працювати в команді та особливостям комунікації з вразливими категоріями населення. Станом на 01 листопада 2024 р. кількість учасників становить 2320 осіб з початку року.

Одним з ключових напрямків діяльності Харківського ОЦСС – це проведення навчальних заходів, з метою підвищення професійних компетентностей фахівців та надання їм методичної, соціальної та психологічної допомоги. Загалом, тренінги розподіляються на два напрямки – соціальна робота (особливості надання соціальних послуг, застосування в практичній діяльності в громаді, підготовка батьків з сімейних форм виховання, робота з вразливими категоріями населення і т.д.) та психологічна допомога (стресостійкість, важливість ментального здоров'я, профілактика вигорання, пошук ресурсного стану). Переважна форма проведення тренінгових занять – онлайн. Зараз існують проблеми з організацією навчальних заходів в офлайн-форматі, це постійні обстріли та ускладнення з логістикою транспорту в регіоні. Нещодавно будівля Харківського ОЦСС зазнала ракетного влучання і безпекова ситуація проведення офлайн тренінг значно погіршилася. Тренінги в діяльності базуються на принципах інтерактивного навчання, партнерської взаємодії з недержавним сектором та міждисциплінарного підходу. Використовується інтерактивний підхід та сучасні методики – рольові ігри, розгляд та обговорення кейсів, практичні завдання. Такий інноваційний підхід позитивно впливає на засвоєння отриманої інформації та похвально оцінюється учасниками навчальних заходів. Соціальна сфера постійно зазнає змін, з'являються нові закони, програми та підходи. Завдяки тренінговими заходами, працівники надавачі соціальних послуг зможуть бути в курсі всіх змін та застосувати в роботі.

Застосування тренінгів в обласних ЦСС сприятиме вирішенню проблем з якими стикаються територіальні громади. До таких проблем можна віднести: адаптація та інтеграція ВПО, соціальна робота з військовослужбовцями, ветеранами, зниклими безвісти, особам з психічними розладами, вразливими категоріями населення, осіб з інвалідністю та інших груп ризику. Завдяки тренінгам надавачі соціальних послуг з територіальних громад регіону підвищують обізнаність та рівень професійності в робочій діяльності, адаптації нових змін та особливостями надання в зв'язку з воєнним станом. Також варто зазначити, що саме під час таких занять працівники мінімізують прояви професійного та емоційного вигорання. Враховуючи практичні складові та завдання тренінгу, як

форми навчання, працівникам надавачам соціальних послуг отриманні знання засвоюються краще (порівняно з лекціями та семінарами), у зв'язку з тим, що вони залучені до процесу активної взаємодії.

Ще одним важливим аспектом є те, що знання, які були здобуті під час тренінгів, працівники надавачів соціальних послуг мають можливість, а іноді необхідність, застосовувати у своїй діяльності – використання різних технік і методик, які доречно використовувати. Наприклад, застосування «арт-терапії» для психологічного розвантаження дитини з числа СЖО або «рольові ігри» для розгляду проблемної ситуації клієнта з іншої точки зору.

Продовжуючи важливість проведення тренінгів, варто підкреслити їх значення у забезпеченні емоційного розвантаження самих працівників обласних ЦСС. Соціальна робота часто пов'язана зі значним емоційним навантаженням, що може призводити до професійного вигорання. Участь у тренінгах із психологічної підтримки та розвитку навичок саморегуляції допомагає фахівцям зменшити стрес і підтримувати свою ефективність у роботі та бути в курсі сучасних тенденцій, щоб адаптувати свої методи до нових умов.

Розвиток міжособистісних та командних навичок теж входить до функціоналу тренінгової діяльності:

- встановлення зв'язку та покращення вже існуючих зв'язків з колегами;
- ефективне розв'язування конфліктів;
- зміцнення командної роботи.

Також, впровадження сучасних стандартів, які відповідають міжнародним вимогам можливо саме завдяки цим заняттям. Це набуває особливої актуальності, в умовах інтеграції України до європейського соціального простору. Переймання зарубіжного досвіду буде корисним, щоб адаптувати практики до місцевого контексту. Наприклад, для сучасної України важливо переймати практики тих країн, які вже мали досвід адаптації до тривалих бойових дій (Ізраїль).

Не менш важливим є те, що тренінги покращують та розвивають комунікативні навички. Залучення фахівців до обговорення нових ідей, спільне

вирішення професійних завдань підвищують мотивацію, фахове зростання та обмін досвідом з іншими працівниками з громад є перевагами. Саме ефективна комунікація є основою взаємодії працівника соціальної сфери з клієнтом. Під час проведення занять, зростають навички активного слухання, ведення переговорів, надання психологічної підтримки.

Особливе значення, займає саме тематика тренінгу і від неї залежить його користь, щоб вони відповідали актуальним потребам соціальної сфери на рівні громади. Тому, обласні ЦСС повинні планово проводити аналіз потреб фахівців, наприклад шляхом анкетування, де визначаються цікаві для фахівців тренінги, їх тематики, можливі проблеми і пропозиції шляхів вдосконалення. Розробка нових програм тренінгів та постійне вдосконалення існуючий тільки покращуватиме результативності навчання.

Окрім зазначених переваг тренінгів, обласні ЦСС в Україні стикаються з певними викликами, а саме:

1. Недостатня мотивація учасників та логістичні проблеми. Через логістичні проблеми з громадським транспортом, які ускладнюються в умовах воєнного стану. Іноді щоб учасник з громади, яка може бути розташована понад 100 км від місця проведення, зміг доїхати потрібно витратити багато часу саме на проїзд. Також, слід враховувати велике навантаження надавачів соціальних послуг в громадах, які постійно працюють безпосередньо з клієнтами. Часто це не дозволяє виділяти достатньо часу для участі в тренінгах в офлайн-форматі.

2. Упереджене ставлення та психологічні бар'єри є однією з перешкод у процесі організації та проведення тренінгів. Виникати вона може з різних причин, це наприклад, що надавачі можуть вважати, що вже мають достатньо досвіду і знань по темі тренінгу і вже не потребують додаткового навчання. Або виникає думка що це пуста трата часу. Важливо наголосити психологічні бар'єри – відчуття страху опинитися в незвичній обстановці, комунікація з незнайомими людьми, страх перед новими знаннями, небажання розглянути знання з різних точок зору, які іноді можуть відрізнитися від особистих.

3. Труднощі з доступом до технологій. Це стосується заходів в онлайн режимі, не всі соціальні служби в громадах мають доступ до необхідного технічного обладнання та програмного забезпечення для участі в онлайн-тренінгів або використання інтерактивних методів навчання. Варто враховувати ще проблеми з Інтернетом та відключення світла в умовах війни.

4. Відсутність достатньої кількості кваліфікованих тренерів, які володіють сучасним досвідом роботи в соціальній сфері та мають педагогічні навички, ускладнює організацію тренінгів. Наслідком є те, що це приводить до великого навантаження до тренерів – це професійне та емоційне вигорання.

Систематичне проведення тренінгів дозволяє забезпечити актуальність знань фахівців, сприяє впровадженню інноваційних підходів у соціальній роботі та підвищує результативність діяльності центрів у вирішенні складних соціальних проблем.

3.2 Елементи програми емпіричного дослідження.

Опис проблемної ситуації та формулювання проблеми. В умовах повномасштабного вторгнення, надавачі соціальних послуг, зокрема це стосується Харківської області, стикаються з постійними викликами. Для надання соціальних послуг в громадах та підтримки населення, обласні центри соціальних служб організовують та проводять широкий спектр навчальних заходів. Зараз надавачам соціальних послуг особливо важливо покращувати свої знання та практичну діяльність з вразливими категоріями населення та мають потребу у підвищенні компетенції, вдосконалення професійної діяльності та психоемоційної підтримки. Відповідно, тренінги, як форма професійного навчання спрямована саме на підготовку до такої роботи, яка ускладнюється постійним емоційним навантаженням, невизначеності та стресом. Станом на зараз, в контексті воєнних дій, продуктивність таких заходів залишається недостатньо дослідженою.

Харківський обласний центр соціальних служб активно проводить навчальні заходи, тому важливо аналізувати саме результативність та відповідність реальним потребам надавачам соціальних послуг.

Харківський ОЦСС незважаючи на всі виклики воєнного часу, здійснює тренінгову роботу як для власних працівників, так і для працівників соціальних служб області. Це сприяє якісному наданню соціальних послуг населенню. Вивчення особливостей проведення тренінгів в умовах війни та своєчасне реагування на існуючі проблеми є актуальним науково-практичним завданням. Особливістю тренінгової діяльності Харківського обласного центру соціальних служб у воєнний час є адаптація змісту і форм навчання до сучасних викликів. У період війни виникла необхідність швидкого опанування нових компетенцій, таких як психологічна підтримка осіб, які пережили травматичний досвід, організація допомоги внутрішньо переміщеним особам, а також вирішення кризових ситуацій у громадах. Звідси, потрібно виокремити наступні проблеми емпіричного дослідження:

1. Визначення результативності та відповідності тренінгів в умовах війни.

Особливе значення має дослідити як саме навчальні заходи, які організовані та проведені Харківським обласним центром соціальних служб чи відповідають актуальним та реальним потребам надавачам соціальних послуг в громадах.

2. Аналіз набутих знань в умовах війни, отриманих під час тренінгів. Проведення аналізу здобутих знань на тренінгах відповідатиме набуття більшої компетенції надавачів соціальних послуг. Це дозволить зрозуміти, що інформація, яка надається Харківським ОЦСС корисна для працівників соціальної сфери.

3. Фактори сприйняття результативності тренінгів. В сучасних умовах, існують певні логістичні обмеження, повітряні тривоги, ракетні обстріли та відключення світла. Важливо зрозуміти, які є бар'єри та як можна мінімізувати їх, для того щоб це не завадило отримання інформації під час навчальних заходів.

Для того щоб, вирішити перераховані проблеми потрібен комплексний підхід для вирішення проблем.

Об'єкт дослідження:

Харківський ОЦСС.

Предмет дослідження:

Тренінги в діяльності Харківського ОЦСС в умовах війни.

Мета дослідження:

З'ясувати особливості та проблеми проведення тренінгів в Харківському обласному центрі соціальних служб в умовах війни та розробити рекомендації, спрямовані на вдосконалення тренінгової роботи.

Завдання дослідження:

- 1) З'ясувати особливості проведення тренінгів в Харківському ОЦСС в умовах війни.
- 2) Визначити проблеми проведення тренінгів в Харківському ОЦСС в умовах війни.
- 3) Розробити рекомендації, спрямовані на вдосконалення тренінгової роботи в Харківському ОЦСС в умовах війни.

Уточнення й інтерпретація основних понять.

Тренінг – це форма активного інтерактивного навчання, спрямована на розвиток конкретних практичних знань, вмінь, компетенцій та навичок учасників.

Обласний центр соціальних служб – заклад/установа регіонального рівня, незалежно від форми власності, який в межах своєї компетентності надає соціальні послуги. У питанні навчальних заходів обласні центри соціальних служб проводять дану форму навчання.

Працівники надавачі соціальних послуг – фахівці / спеціалісти, які надають соціальні послуги населенню.

Тренінг з впровадження державних стандартів – це цілеспрямований навчальний захід, який має на меті ознайомити надавачів соціальних послуг з новими державними стандартами в соціальній сфері, пояснити сутність, вимоги та механізми практичного застосування

Тренінг з підвищення компетенції та компетентностей – навчальний захід, спрямований на розвиток та формування професійних знань, навичок, умінь

надавачів соціальних послуг, які є ключові в їх роботі необхідні для ефективної практичної роботи

Тренінг з психосоціальної підтримки – навчальний захід, спрямований на розвиток навичок надання психологічної допомоги, підтримки та консультування клієнтів, особливо в кризових ситуаціях.

Гіпотези дослідження:

Гіпотеза 1. Тренінги, спрямовані на профілактику емоційного та професійного вигорання, самопомога плюс та перша психологічна допомога є найбільш актуальними для працівників надавачів соціальних послуг в умовах воєнного стану.

Гіпотеза 2. Онлайн-форма проведення тренінгів є більш прийнятною для надавачів соціальних послуг, оскільки вона забезпечує більшу безпеку, знижує ризик переривання навчання через загрози обстрілів та дозволяє охопити ширшу аудиторію.

Стратегічний план дослідження.

1. Опис, актуальність та формулювання проблеми.
2. Формулювання мети дослідження.
3. Визначення об'єкту та предмету.
4. Завдання дослідження.
5. Інтерпретація основних понять.
6. Висування гіпотез.
7. Визначення методів дослідження (анкетування та інтерв'ю).
8. Розробка інструментів.
9. Збір даних.
10. Інтерпретація отриманих результатів.
11. Розробка рекомендацій.
12. Висновки емпіричного дослідження.

Визначення методів дослідження.

В якості головних методів проведення дослідження з урахуванням безпекової ситуації в Харківській області було обрано методи анкетування та методі інтерв'ю.

1. Анкетування – з'ясування кількісних та якісних дані про сприйняття надавачів соціальних послуг оцінки тренінгів, задоволеності, пропозицій щодо вдосконалення, фактори та проблеми з якими стикаються, що впливає на якість навчання. Перевагою цього методу є можливість проведення онлайн-опитування за допомогою Google Forms. Це особливо набуває актуальності в умовах воєнного стану.

2. Інтерв'ю – отримати більш детальну інформацію від тренера, який проводить навчальні заходи. Дізнатися про особисті думки щодо проведення та організації тренінгів, основні перешкоди з якими стикається під час занять.

Обґрунтування моделі вибіркової сукупності.

Проведене дослідження має розвідувальний характер, для того щоб з'ясувати поточну ситуацію, які можливі рекомендації для вирішення проблем.

Респондентами виступили 82 надавачів соціальних послуг в громадах Харківської області та один працівник Харківського ОЦСС.

3.3 Результати емпіричного дослідження.

Анкетування.

На території Харківської області станом налічується 56 територіальних громад.

У навчальних заходах проведених тренерами Харківського ОЦСС в середньому приймають участь 47 територіальних громад.

Опитування проходило за 3 блоками:

1. Загальна інформація (територіальні громади та надавачі соціальних послуг).

2. Оцінка якості проведених навчальних заходів щодо організації соціальної роботи та впровадження Державних стандартів соціальних послуг.

3. Оцінка якості проведених навчальних заходів з питань психологічної та психосоціальної допомоги.

В ході опитування працівники надавачів соціальних послуг додатково надали пропозиції щодо покращення організації та проведення навчальних заходів, а також перелік тем навчальних заходів, у вивченні яких є потреба, на 2025 рік.

Блок 1 «Загальна інформація (територіальні громади та надавачі соціальних послуг)»

В опитуванні взяло участь 82 працівника закладів/установ надавачів соціальних послуг з 35 територіальних громад Харківської області, а саме:

Балаклійська (2), Барвінківська (1), Безлюдівська (1), Берестинська (2), Біляївська (1), Близнюківська (4), Богодухівська (3), Борівська (1), Валківська (10), Великобурлуцька (1), Височанська (1), Вовчанська (1), Дергачівська (4), Донецька (3), Зачепилівська (1), Зміївська (1), Золочівська (1), Ізюмська (2), Кегичівська (1), Кіндрашівська (1), Коломацька (1), Краснокутська (1), Куньєвська (1), Лозівська (2), Люботинська (4), Наталинська (1), Оскільська (1), Південноміська (1), Пісочинська (1), Пролісна (1), Савинська (1), Сахновщинська (2), Слобожанська (1), Старовірівська (1), Харківська (21) територіальні громади.

Не надано відповіді: Куп'янська, Шевченківська, Олексіївська, Златопільська, Вільхівська, Малоданилівська, Мерэф'янська, Нововодолазька, Роганська, Солоницівська, Циркунівська, Малинівська, Новопокровська, Вільхуватська, Курилівська, Печенізька, Чугуївська територіальні громади.

Блок 2 «Оцінка якості проведених навчальних заходів щодо організації соціальної роботи та впровадження Державних стандартів соціальних послуг»

За результатами другого блоку опитування щодо оцінки якості проведених заходів, надавачами соціальних послуг отримали позитивні відгуки.

А саме опитувані:

- відмітили актуальність тем проведених заходів;
- отримали нові знання та досвід;
- ознайомилися зі зміни в законодавстві Державних стандартів соціальних послуг;
- впровадження в професійній діяльності отриманих знань;
- оцінили організацію та проведення тренінгів, викладення матеріалів, та зворотній зв'язок з тренерами;
- використовують знання у ведення соціальної робота та соціального супроводження з різними категоріями населення, надання їм послуг; *ведення соціальної роботи та надання соціальної послуги соціального супроводу різних категорій отримувачів соціальних послуг;*
- інші (нещодавно відкриті заклади, подяка тренерам на семінари, доступність, методичний підхід тощо)

80 працівникам надавачів соціальних послуг були корисні навчальні заходи щодо впровадження Державних стандартів соціальних послуг та організації соціальної роботи (далі – навчальні заходи), 2 – є новоприйнятими фахівцями і не проходили навчання.

Також, майже всі працівники надавачів соціальних послуг впевнені, що зможуть застосовувати отримані знання та навички у своїй професійній діяльності. Та 59 – переконані, що зможуть застосувати свої знання, щоб розпочати позитивні зміни в їх громадах.

Працівники надавачів соціальних послуг оцінили якість організації та проведення навчальних заходів на високому та доброму рівнях і зазначили, що не стикалися із суттєвими проблемами під час участі у навчальних заходів.

Перелік територіальних громад та їх потреби у навчальних заходах щодо організації та надання базових соціальних послуг:

1. Балаклійська – соціальна інтеграція та реінтеграція, переклад жестовою мовою, супровід під час інклюзивного навчання, соціальна адаптація, консультування, інформування;

2. Барвінківська – догляд вдома, денний догляд, соціальна адаптація, натуральна допомога;
3. Безлюдівська – соціальна профілактика, медіація;
4. Берестинська – догляд вдома, денний догляд, соціальна адаптація, інформування;
5. Біляївська – соціальна профілактика;
6. Близнюківська – догляд вдома, денний догляд, соціальна адаптація, соціальний супровід, натуральна допомога, медіація, екстрене (кризове) втручання, соціальна профілактика;
7. Богодухівська – екстрене (кризове) втручання, консультування, представництво інтересів, інформування;
8. Борівська – соціальна інтеграція та реінтеграція;
9. Валківська – денний догляд, догляд вдома;
10. Великобурлуцька – екстрене (кризове) втручання, консультування, соціальний супровід, представництво інтересів, соціальна профілактика;
11. Височанська – догляд вдома, денний догляд, соціальна адаптація, соціальна інтеграція та реінтеграція, екстрене (кризове) втручання, консультування, соціальний супровід, представництво інтересів, посередництво, соціальна профілактика, натуральна допомога;
12. Дергачівська – догляд вдома, денний догляд, підтримане проживання, натуральна допомога, посередництво, соціальна адаптація, екстрене (кризове) втручання;
13. Донецька – догляд вдома, денний догляд, підтримане проживання, надання притулку, натуральна допомога, екстрене (кризове) втручання, консультування, соціальний супровід, фізичний супровід осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушення зору, медіація;
14. Зачепилівська – консультування, соціальна профілактика;
15. Зміївська – соціальна профілактика, догляд та виховання дітей в умовах, наближених до сімейних;

16. Золочівська – екстрене (кризове) втручання, консультування, соціальний супровід, натуральна допомога;

17. Ізюмська – соціальна адаптація, екстрене (кризове) втручання, соціальний супровід, фізичний супровід осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушення зору;

18. Кегичівська – соціальний супровід;

19. Кіндрашівська – посередництво;

20. Коломацька – соціальна адаптація, соціальна інтеграція та реінтеграція, соціальна профілактика;

21. Куньєвська – екстрене (кризове) втручання, соціальний супровід;

22. Лозівська – натуральна допомога;

23. Люботинська – підтримане проживання, екстрене (кризове) втручання, представництво інтересів, натуральна допомога, соціальна адаптація

24. Наталинська – екстрене (кризове) втручання, соціальний супровід, представництво інтересів;

25. Оскільська - підтримане проживання;

26. Південноміська – медіація;

27. Пісочинська – підтримане проживання, екстрене (кризове) втручання, переклад жестовою мовою, супровід під час інклюзивного навчання;

28. Пролісна – соціальний супровід;

29. Сахновщинська – догляд вдома, денний догляд, соціальна адаптація, натуральна допомога;

30. Слобожанська – екстрене (кризове) втручання, представництво інтересів, посередництво, медіація;

31. Старовірівська – догляд вдома, денний догляд, натуральна допомога;

32. Харківська – соціальна інтеграція та реінтеграція, представництво інтересів, посередництво, соціальна профілактика, медіація, соціальна адаптація, соціальний супровід, догляд та виховання дітей в умовах, наближених до сімейних, соціальна профілактика, консультування, екстрене (кризове) втручання, інформування, переклад жестовою мовою, супровід під час інклюзивного навчання.

Перелік базових соціальних послуг, за якими є потреба у проведенні навчальних заходів:

- 1) екстрене (кризове) втручання – 14 територіальних громад;
- 2) соціальний супровід – 11;
- 3) соціальна адаптація – 11;
- 4) натуральна допомога – 10;
- 5) догляд вдома, денний догляд – 10;
- 6) соціальна профілактика – 9;
- 7) представництво інтересів – 8;
- 8) консультування – 8;
- 9) медіація – 6;
- 10) посередництво – 5;
- 11) підтримане проживання – 5;
- 12) соціальна інтеграція та реінтеграція – 5;
- 13) переклад жестовою мовою – 4;
- 14) інформування – 4;
- 15) супровід під час інклюзивного навчання – 3;
- 16) фізичний супровід осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушення зору – 2;
- 17) догляд та виховання дітей в умовах, наближених до сімейних – 2;
- 18) надання притулку – 1.

В результаті аналізу відповідей можна зробити висновок, що не зважаючи на активність бойових дій, евакуацію населення, недостатню залученість інших структур та соціальних партнерів, брак фахівців на місцях працівники надавачів соціальних послуг зацікавлені та вмотивовані на підвищення свого рівня професіоналізму.

Потреби і пропозиції у проведенні навчальних заходів на 2025 рік, працівники надавачів соціальних послуг виділили:

- можливість обирати прийнятний формат зустрічей (он\офлайн);

- цифровізація інформації;
- розсилка методичних рекомендацій, довідників, роздаткових матеріалів;
- ведення документації;
- робота з електронними сервісами соціальних послуг (Веб-портал);
- зв'язок теоретичних знань з практичним застосуванням;
- практичні завдання;
- актуальні оновлення та нововведення в законодавстві.

Окремо були запропоновані тематики навчальних заходів:

- ведення соціальної роботи та надання соціальної послуги соціального супроводу різних категорій отримувачів соціальних послуг;
 - особливості роботи з військовослужбовцями, ветеранами, загиблими та членами їхніх сімей, внутрішньо переміщеними особами, сім'ями, які перебувають у складних життєвих обставинах, особами з інвалідністю;
 - організація та надання базових соціальних послуг;
 - соціальна адаптація військовослужбовців та членів їхніх сімей, демобілізованих, ветеранів війни, членів родин загиблих військовослужбовців, сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, які виховуються в прийомних сім'ях та дитячих будинках сімейного типу.

Блок 3 «Оцінка якості проведених тренінгів з питань психологічної та психосоціальної допомоги»

72 працівника надавачів соціальних послуг, які прийняли участь в опитуванні, відвідували навчальні заходи з психологічної та психосоціальної підтримки в офлайн режимі.

З 35 територіальних громад 9 – не брали участь (Богодухівська, Валківська, Ізюмська, Кегичівська, Куньєвська, Оскільська, Пісочинська, Пролісна, частина

Харківської територіальних громад), але 5 – виявили бажання взяти участь у зазначених навчальних заходах найближчим часом.

Працівники надавачів соціальних послуг оцінили якість організації та проведення навчальних заходів на високому та доброму рівнях.

Більше половини опитаних (45 осіб) не готові задля кращого засвоєння матеріалу навчальних заходів з психологічної та психосоціальної підтримки відвідувати офлайн заходи Харківського ОЦСС, у зв'язку із безпековою ситуацією в регіоні та відсутністю можливості приїжджати до місця проведення навчального заходу.

Стосовно труднощів, з якими стикаються надавачі соціальних послуг, виділяються наступні:

- Безпекова ситуація в регіоні – 61.
- Не має можливості приїжджати до місця проведення заходів – 21 відповідей.
- В заходах було більше теорії, ніж практичних завдань – 11.
- Недостатньо часу для обговорення – 5.
- Не зручний час проведення заходів – 2.
- Не актуальні теми заходів – 1.

Серед **корисних навчальних заходів** для використання у подальшій роботі, працівниками надавачів соціальних послуг було виділено:

- Профілактика професійного та емоційного вигорання – 18.
- Самодопомога Плюс – 12.
- Перша психологічна допомога – 10.
- Навички психологічної підтримки – 10.
- Стресостійкість – 8.
- Відновлення власних ресурсів – 6.
- Основи емоційної безпеки під час війни – 6.
- Як знайти ресурс під час війни? – 5.
- Інформованість про травму – 4.

- Керування стресом / допомога при стресі – 3.

Основні пропозиції щодо організації та проведення навчальних заходів на 2025 рік:

- вибір формату проведення навчальних заходів (он\офлайн);
- проведення тренінгів в безпечних умовах (укриття)
- більше практичних занять;
- видача сертифікатів.

Пропозиції працівників надавачів соціальних послуг до тем навчальних заходів на 2025 рік:

- допомога при стресі/стресостійкість/керування стресом;
- як не втратити / відновити власні ресурси;
- профілактика емоційного та професійного вигорання, в т.ч. в роботі з вразливими категоріями населення;
 - психологічна та психосоціальна підтримка в екстрених (кризових) ситуаціях;
 - психологічні особливості надання послуг сім'ям опікунів/піклувальників, осіб із залежностями, військовослужбовцям та членам їхніх сімей, членам сімей загиблих (як цивільних осіб так і військових), сім'ям, де відбуваються повторні випадки насильства;
 - інформованість про травму;
 - навички психологічної підтримки;
 - психосоціальна та психологічна підтримка працівників надавачів соціальних послуг та отримувачів соціальних послуг.

Інтерв'ю.

Другим методом дослідження оцінки тренінгів – інтерв'ю із працівником (тренером) Харківського ОЦСС. Респонденту було запропоновано залишити відповіді конфіденційно, без розголошення особистості (далі – тренер). Інтерв'ю

проходило за 5 блоками: загальна інформація про тренінги, актуальність та оцінка тренінгів, проблеми та виклики, шляхи подолання проблем, майбутні плани та вдосконалення тренінгів

Інтерв'ю було розпочато з оголошення теми магістерської роботи для розуміння мети розмови.

Тренінги в Харківському ОЦСС проводяться як із соціальної роботи, так із психосоціальної допомоги для працівників надавачів соціальних послуг, актуальні теми для покращення їхньої професійної діяльності.

«Ми проводимо тренінги з державних соціальних стандартів – це екстрене та кризове втручання, консультування, інформування, соціальна профілактика, соціальний супровід. З психологічної точки зору проводяться – груповий курс управління стресом Самодопомога плюс, профілактика емоційного та професійного вигорання, життєстійкість, відновлення ресурсного стану, перша психологічна допомога, група підтримки для вразливих категорій населення, підвищення стресостійкості»

Цільовою аудиторією тренінгів, що проводяться Харківським ОЦСС є саме надавачі соціальних послуг в громадах регіону.

«Учасники наших тренінгів є надавачі соціальних послуг, які безпосередньо працюють з вразливими категоріями населення. Спрямовання занять є на підвищення їхньої компетенції в роботі, а також на психоемоційне відновлення їхнього стану. Це важливо зазначити, тому що якщо людина не знаходиться в ресурсному стані, вона не зможе ефективно допомогти іншим в роботі»

Проведення та частота тренінгів залежить від багатьох обставин. По-перше це безпекові умови та врахування поступового навчання.

«Тривалість одного заняття складає не більше 2 годин. Якщо тренінг розрахований на цілий день – приблизно 6 годин, з обов'язковими кави-паузами та перервами на обід. Зазвичай тренінги проводяться 2-3 рази на тиждень за різними тематиками. Зараз найбільше актуальна форма проведення до 2 годин, тривалі багатоденні тренінги через умови воєнного часу проводяться рідше».

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну кардинально змінило життя мільйонів українців, зокрема, і тих, хто працює в соціальній сфері. Наповнення тренінг теж дещо змінилась.

«Тренінги зазнали кардинальних змін. По-перше, тривалість стала менше, через логістичні обмеження, працівникам з громад складніше приїжджати до місця проведення. По-друге, наш центр знаходиться в середині міста Харкова, де є постійна небезпека через ракетні обстріли. По-третє, в листопаді цього року наша будівля двічі зазнала ракетне влучання, після атаки у надавачів з'явилося ще більше переживань щодо приїзду в м. Харків. Все частіше у надавачів переважає проведення занять в онлайн форматі. Хочу ще зазначити, зміни є стосовно орієнтованості тренінгів на більший психологічний аспект (підвищення стресостійкості, саморегуляція, підвищення ментального здоров'я)».

Оскільки війна створює величезні виклики для суспільства, потреба в актуальних знаннях та навичках працівників соціальної сфери зростає.

«Учасникам більше цікаво все що стосується управління стресом, підвищення стресостійкості, відновлення ресурсного стану. Надавачі шукають в тренінгах, а особливо в офлайн форматі – способу знайти ресурси та вільно висказати свою думку або почуття для емоційного розвантаження. Тренінги з соціальних послуг теж залишаються актуальними, особливо як їх можна застосувати в сучасних умовах війни».

Оцінка тренінгів, особливо в таких складних умовах є надзвичайно важливою. Щоб дізнатися наскільки вони відповідають потребам та сприяють покращенню роботи.

«Ми постійно здійснюємо моніторинг щодо потреб надавачів в громадах, для того щоб вдосконалювати заняття. Збільшення практичних вправ, кейсів та інструментів теж важливо, адже учасники це можуть відразу застосувати у роботі. Інтерактивність допомагає залучати до активної участі у процесі навчання. Цікаво ще зміни в поведінці учасників до і після тренінгу, багато хто висловлюють подяку, навіть після тривалого часу діляться враженнями, що отримані знання знадобились в їх діяльності».

Кожна група на заняті має свої унікальні потреби, рівень знань, досвід та очікування. Адаптація тренінгів для певної групи – це не просто можливість, а необхідність.

«Якщо учасники тренінгу соціальні працівники – йде більше орієнтація на особливості роботи з клієнтами (вразливі категорії населення). Для психологів – більше психологічний аспект, корисні практичні вправи, які вони зможуть здійснити при роботі з клієнтами в громаді».

Збираючи зворотній зв'язок від учасників, можна помітити найбільш ключові знання та навички, які вони будуть вважати корисними після проходження занять.

«Практичні інструменти для роботи, високо оцінюють наявних технік та інструментів, які можуть застосувати у своїй роботі. Наприклад, навички саморегуляції, створення безпечного простору, вправа 4 стихії на зниження рівня стресу, Basic PH. Тобто, які вони можуть застосувати і для свого емоційного стану».

Організація та проведення тренінгів в умовах війни складний та багатогранний процес. Виклики, з якими стикаються як і тренери так і учасники значно впливають мають відображення у різних сферах їхнього життя.

«Постійні зміни в електропостачанні, повітряні тривоги в м. Харкові, переміщення людей створює непередбачуваність і ускладнює планування тренінгових занять. Важливо ще психологічний стан учасників, які вони переживають пов'язаних з війною – стрес, тривожність, навіть відчай. Воно дуже впливає на їх мотивацію та здатність сприймати нову інформацію. Існують і технічні труднощі, проблеми зі зв'язком та інтернетом. Знайти безпечне місце для проведення офлайн-тренінгів може бути складно, особливо в місті Харкові, яке постійно обстрілюється».

Виклики, які зазначалися створюють багато перешкод і впливають на доступність відвідування навчальних заходів.

«Логістичні проблеми дуже суттєві. Транспорт з віддалених громад Харківської області іноді обмежений та учасники просто фізично не встигають доїхати до місця проведення або повертаються додому вже пізно ввечері. Не у всіх

є доступ до необхідного обладнання для онлайн-навчання (стабільний інтернет-зв'язок) та перебої з електроенергією. Особиста безпека учасників стоїть на першому місці і відвідування офлайн-тренінгів є складним завданням».

Питання про емоційний стан учасників під час війни є актуальним, тому що війна – це великий стрес, який впливає на кожного і учасники тренінгів не є винятком.

«Постійне відчуття небезпеки, тривога за себе та за своїх рідних супроводжує учасників. Помічається також професійне та емоційне вигорання, виснаження фізичних та емоційних сил. У зв'язку з новизною тренінгу як форми навчання, помічається у деяких учасників стигматизація цього явища та певні психологічні бар'єри».

Труднощі під час тренінгів, це не просто перешкода у навчальному процесі, а виклик, який потребує комплексного підходу.

«Намагаємось створити атмосферу, де кожен учасник відчуває що його думку почули та зрозуміли, ставимось безоціночно та з повагою. Проводимо психологічну освіту, щоб надавачі соціальних послуг зрозуміли для чого тренінги та їх особливості. Враховуємо і безпекову ситуацію, якщо можливість є тренінги проводяться в безпечних умовах або де є укриття. Якщо учасники пережили травматичні події, пропонуємо спеціальні вправи та техніки, для допомоги зменшити їх вплив на життя. У разі потреби проводимо спеціальні психологічні консультації для надавачів соціальних послуг, що теж зменшує напругу. Допомагаємо зосередитися на своїх сильних сторонах, досягненнях, ресурсів, щоб долати власні труднощі».

Об'єднання зусиль з громадськими організаціями та благодійними фондами дозволяє досягати кращих результатів в процесі проведення тренінгових занять

«Залучення експертів та працівників з недержавного сектору може пропонувати більш широкий аспект тем та їх роз'яснення. Співпраця дозволяє отримати нам доступ до нових матеріалів, методик та технологій для проведення занять. Обмін досвіду покращує ефективність тренінгів. Додаткові

знайомства з представниками недержавного сектору посилює можливість мережування».

Задля адаптації тренінгів в умовах війни Харківський використовує інтерактивні онлайн-платформи, розробляє модулі, спрямовані на надання психологічної підтримки, та залучає досвідчених тренерів з різних регіонів.

«Обираємо такий формат проведення, які легко адаптувати до мінливих умов. Онлайн-зустрічі звісно є перевагою, офлайн-заняття теж потрібні з можливістю переходити до онлайн режиму у разі такої потреби. Йде акцент на практичні навички, які допоможуть надавачам в умовах війни. Також, є тренінг які повністю спеціально адаптовані для онлайн-формату. Підтримаємо зворотній зв'язок з учасниками, коли їм ще провести заняття в разі потреби або якщо йде загострення ситуації перенести тренінг на майбутнє. Додаємо та оновлюємо матеріал для роботи в залежності від потреб».

Надалі Харківський ОЦСС планує продовжити удосконалювати існуючі тренінги та розвиватись у роботі з іншими вразливими категоріями населення.

«Сьогодні в наших планах є впровадження тренінгів з іншими державними стандартами, які поки що не проводяться. Також проведення тренінгів з невизначеної втрати, робота з військовослужбовцями та членами їх родин, ветеранами, сексуальне онлайн-насилля, булінг».

Харківським ОЦСС є бачення щодо можливого залучення нових соціальних партнерів та роботи з вразливими категоріями населення.

«Ми шукаємо партнерів з недержавного сектору для співпраці, яка допоможе розширити тематики проведення навчальних заходів. Набуття працівниками центру нових сертифікатів з певної нової теми сприятиме розповсюдженню інноваційних знань для надавачів соціальних послуг в громадах. Прагнемо залучати до проведення тренінгу таких учасників як військовослужбовці або проводити вже заняття для надавачів з цією категорією».

Світ швидко розвивається, а отже освітні технології не стоять на місці. Пошук нових інструментів, технік та методів проведення зробить тренінги в Харківському ОЦСС ще якісніше.

«Сучасні техніки проведення вже використовуються тренерами Харківського ОЦСС – це арт-терапія, новітня методика, яка особливо корисна для роботи з дітьми, рольові ігри дозволять краще зануритись до процесу проведення та поглянути на ситуацію з іншого боку. Хотілося б більше зворотного зв'язку з учасниками, більше комунікації та активнішого залучення під час навчань. Ми помічаємо що інструменти та наглядні матеріали – такі як банери, малюнки, плакати та роздаткові матеріали сприяють кращому засвоєнню інформації. Зараз актуальним є метафоричні картки».

Війна завдає глибоких ран не лише на фізичному, а й психологічному рівні. Тому відновлення громад – складний і багатогранний процес, в якому тренінги зможуть відігравати вирішальну роль в соціальній сфері.

«Зараз ми всі в постійному стресі. Тренінги допоможуть людям подолати посттравматичний стресовий розлад, мінімізувати їх вплив на життя та відновити емоційну рівновагу. Вони можуть мотивувати учасників до активного участі у житті громади та сприяти розвитку громадянського суспільства. Тренінги відкривають нові можливості, шляхи розвитку та самореалізації людей для досягнення своїх цілей. Навіть після завершення війни, кількість людей, яким потрібна буде допомога значення тренінгів буде ще значущим, нікуди не пропадуть вразливі категорії населення або їх буде ще більше».

3.4 Рекомендації щодо вдосконалення тренінгової роботи в Харківському обласному центрі соціальних служб.

Аналіз результатів анкетування надавачів соціальних послуг в громаді та проведеного напівструктурованого інтерв'ю з тренером Харківського ОЦСС виявив низку важливих аспектів, які потребують подальшої уваги для покращення якості тренінгових занять.

Отримані дані свідчать про гарну оцінку учасників практичної спрямованості, проте деякі респонденти все ж таки хочуть бачити більше кейсів з реального життя та ще більшої направленості тренінгів до специфіки роботи в умовах війни.

Важливою умовою проведення занять є впровадження гнучкого вибору формату проведення тренінгів – офлайн або онлайн. Розширення таких можливостей дозволить враховувати інтереси учасників та покращити взаємодію.

Запровадження сертифікації після проходження тренінгів, особливо під час довготривалих, високо оцінюється надавачами в анкетуванні. Наявність сертифікатів буде ще більше стимулювати надавачів соціальних послуг до активної участі, з'являється почуття професійного досягнення та мотивує до подальшої співпраці.

Підвищення рівня візуалізації матеріалу та використання відеоматеріалів теж важливий аспект щодо покращення занять. Наглядні приклади дозволять учасникам краще зрозуміти складний матеріал та запобігає результативному засвоєнню інформації, до яких вони зможуть повертатися вже після завершення тренінгу для повторного ознайомлення. Такий вид сприятиме закріпленню знань.

Важливою умовою проведення тренінгів є безпечне місце. Отже, згідно анкетування, особливо забезпечити безпеку учасників, тому всі заходи мають проходити в безпечних умовах або де є укриття. Тривожність небезпеки обстрілу щодо приїзду до м. Харкова більше всього турбує надавачів соціальних послуг з

громад. Вирішення цього питання дозволить залучати ще більше учасників, без додаткового емоційного навантаження.

Слід зазначити і ще більше впровадження активних методів навчання та взаємодії. Надавачі пропонують додавати ще більше рольових ігор, симуляцій, кейс-методів та інших інтерактивних методів. Завдяки цьому впровадженні, учасники зможуть одразу застосувати отримані навички з кращим засвоєнням матеріалу.

Особливе значення, яке має далі впроваджуватись є проведення занять за особливостями роботи з військовослужбовцями. Зараз ця тема широко не проводиться Харківським ОЦСС. Підготовка надавачів соціальних послуг в громадах до роботи з цією категорією є надзвичайно актуальною. Дізнатися саме про особливості комунікації, психологічну та соціальну допомога є особливо цікаво для надавачів.

Посилення психологічної спрямованості занять теж підкреслюється в анкетуванні. Це дозволить краще адаптуватися до сучасних кризових умов, розуміти базові основи психологічної підтримки, навички саморегуляції та допомоги собі та іншим. Більша направленість на психологію допомагає запобіганню професійному та емоційному вигоранні та підвищення рівня компетенції загалом.

Інтеграція цифрових технологій є неодмінною перевагою навчання. Інтерактивні тести, супервізії, відеоуроки чи рекомендації з подальшого навчання, спільні групи в соціальних мережах, дозволить краще закріпити отримані знання.

Моніторинг потреб та результативності тренінгів на основі опитування, анкетування та відгуків після завершення тренінгів, дозволять виявляти недоліки та постійно вдосконалювати навчальні програми.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розглянуто роль тренінгів в діяльності Харківського ОЦСС, зокрема в умовах війни, а також здійснене емпіричне дослідження оцінки тренінгів, які були проведені та організовані спеціалістами центру.

Аналіз діяльності обласних центрів соціальних служб в Україні дозволив оцінити їх важливу роль в соціальній сфері – соціальний захист населення, підтримка вразливих категорій населення та підвищення професійної компетенції працівників громад. Тренінги виступають важливим інструментом у цій діяльності. У межах емпіричного дослідження було розроблено анкетування та проведено інтерв'ю зі співробітником/тренером Харківського ОЦСС. Отримані дані свідчать про те, що більшість учасників позитивно оцінюють організацію тренінгів, хоча були виявлені і деякі недоліки. Серед сильних сторін тренінгової роботи – практична спрямованість, значущість в освоєнні нових підходів до роботи з цільовими групами та адаптація до сучасних умов. У той же час, були виявлені аспекти, які потребують вдосконалення, такі як розширення тематики тренінгів, використання інноваційних методів навчання та підвищення безпеки учасників.

Рекомендації щодо вдосконалення тренінгової роботи включають впровадження вибір гнучких форматів навчання офлайн/онлайн, посилення практичної та психологічної складової тренінгів, а також створення умов для дієвого навчання в кризових небезпечних ситуаціях. Особливу увагу слід приділити підготовці співробітників до роботи з новими цільовими групами, зокрема військовослужбовцями та їхніми сім'ями.

ВИСНОВКИ

Війна в Україні створила нові соціальні виклики, що особливо актуальні для центрів соціальних служб, діяльність яких спрямована на підтримку найбільш вразливих категорій населення. У цих умовах тренінги стали важливим інструментом адаптації, розвитку психологічної стійкості та покращення якості роботи спеціалістів. Це обґрунтовує необхідність дослідження впливу тренінгів у діяльності соціальних центрів у воєнний час.

Зміни у сфері соціальної роботи, зокрема перехід до активного навчання працівників і надання тренінгових послуг, відображають нові виклики та потреби. Зокрема, тренінги є способом підвищення ефективності, мотивації персоналу та зниження професійного вигорання. Окрім цього, вони дозволяють працівникам швидше адаптуватися до змін у середовищі.

Об'єктом дослідження обрано тренінги як інструмент удосконалення роботи організацій, а предметом – специфіка тренінгової діяльності центрів соціальних служб у воєнний період. Наукова новизна роботи полягає в соціологічному аналізі цієї діяльності, що є важливим для підвищення її результативності та розробки рекомендацій.

Практичне значення роботи полягає у визначенні стратегій для вдосконалення тренінгової роботи, що сприятиме покращенню якості соціальних послуг у Харківській області. Запропоновані рекомендації можуть бути корисними для інших регіонів України, де соціальні служби виконують подібні функції.

Організація визначається як комплексна структура, яка інтегрує людські, матеріальні та фінансові ресурси для досягнення стратегічних цілей. У центрі уваги – продуктивність, адаптивність до змін і оптимізація ресурсів. Важливим аспектом є наявність чіткої системи управління, яка координує дії всіх елементів організації.

Основні завдання організації включають забезпечення якісної комунікації, мотивації персоналу, управління ризиками та впровадження інновацій. Ефективне

управління сприяє формуванню корпоративної культури, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкості в умовах змін.

Теоретичні засади організації базуються на роботах класиків, таких як Макс Вебер, Роберт Мертон і Пітер Друкер. Ці вчені підкреслювали значення формальної структури, мотивації та адаптивності в забезпеченні ефективної роботи організації.

У контексті соціальних служб організація має не лише забезпечувати стабільність своєї роботи, але й бути гнучкою, щоб відповідати специфічним потребам громадян у кризовий час. Управління персоналом у такій організації відіграє ключову роль у досягненні високої продуктивності та якості роботи.

Менеджер є ключовою фігурою у структурі управління організацією, що поєднує функції стратегічного лідерства, оперативного управління та мотивації працівників. Його роль включає адаптацію до змін, впровадження інновацій і підтримку корпоративної культури. У сучасних умовах менеджер має бути не лише адміністратором, а й лідером, який мотивує команду та забезпечує її згуртованість. Його здатність реагувати на виклики, організовувати роботу та вирішувати конфлікти є визначальною для досягнення цілей організації. Основні виклики для менеджерів включають управління багатозадачністю, адаптацію до швидких змін, подолання стресу в колективі та підтримку мотивації працівників. Управління конфліктами та підтримка балансу між роботою й відпочинком також є важливими аспектами.

Робота менеджера значною мірою залежить від його здатності інтегрувати нові технології та методи управління, що дозволяють забезпечувати адаптивність організації до умов сучасного світу. Методи роботи включають планування, організацію, мотивацію, контроль і комунікацію. Планування дозволяє встановлювати чіткі цілі, тоді як організація сприяє їх ефективному виконанню. Розподіл обов'язків і мотивація персоналу забезпечують продуктивність та адаптивність організації. Сучасні підходи до управління орієнтовані на підвищення залученості працівників, що позитивно впливає на результати.

Форми роботи, такі як індивідуальна, групова та дистанційна, дозволяють адаптуватися до потреб різних завдань і умов. Інтеграція технологій значно підвищує ефективність цих форм.

Тренінги відіграють важливу роль у розвитку професійних навичок, підвищенні мотивації та створенні позитивної атмосфери в організації. Їх застосування стає особливо актуальним у кризових умовах. Розглянуто класифікації тренінгів залежно від їх мети, змісту та формату. Виділено основні типи: навчальні, адаптаційні, мотиваційні та командоутворюючі тренінги. Кожен із цих типів має специфічні завдання: підвищення кваліфікації, пристосування до змін, стимулювання продуктивності чи зміцнення командної взаємодії. Така класифікація дозволяє вибирати найбільш відповідний формат для досягнення конкретних цілей.

Навчальні тренінги спрямовані на розвиток професійних компетенцій та вдосконалення навичок працівників. Їх особливість полягає у використанні різних навчальних підходів, таких як лекції, практичні завдання та кейс-стаді. Адаптаційні тренінги, у свою чергу, допомагають працівникам швидше освоїти нові умови роботи, забезпечуючи їх необхідними знаннями та підтримкою. Мотиваційні тренінги зосереджені на підвищенні рівня залученості працівників та формуванні у них позитивного ставлення до роботи. Особливої актуальності вони набувають у кризових ситуаціях, коли зниження мотивації може впливати на продуктивність. Командоутворюючі тренінги спрямовані на покращення комунікації в колективі, підвищення згуртованості та спільної відповідальності за досягнення цілей.

Вибір типу тренінгу залежить від специфіки аудиторії та завдань організації. Використання різних підходів до класифікації сприяє кращому розумінню потреб працівників та ефективності навчального процесу. Забезпечує комплексний підхід до розробки тренінгових програм і їх адаптації до конкретних умов.

Процес проведення тренінгу складається з трьох основних етапів: підготовчого, основного та заключного. На підготовчому етапі визначаються цілі тренінгу, аналізується цільова аудиторія та розробляється програма. Важливо враховувати специфіку потреб учасників, щоб забезпечити максимальну

відповідність змісту їхнім очікуванням. Основний етап включає реалізацію запланованої програми тренінгу. Тут використовуються різні методи навчання, такі як інтерактивні вправи, рольові ігри, дискусії та аналіз кейсів. Застосування інтерактивних підходів дозволяє підвищити залученість учасників і сприяє кращому засвоєнню матеріалу. На заключному етапі здійснюється оцінка результатів тренінгу та їх аналіз. Для цього використовуються анкети зворотного зв'язку, інтерв'ю з учасниками та моніторинг змін у їхній поведінці чи професійній діяльності. Це дозволяє виявити сильні сторони та недоліки тренінгу, а також визначити напрямки для його вдосконалення. Правильна організація кожного етапу тренінгу є вирішальною. Важливо забезпечити відповідність методів навчання заявленим цілям, а також створити комфортні умови для учасників, щоб максимально розкрити їхній потенціал.

Соціологічні методи оцінки тренінгів є важливим інструментом для аналізу. До таких методів належать анкетування, інтерв'ювання, спостереження та аналіз поведінкових змін. Вони дозволяють оцінити ступінь засвоєння матеріалу, вплив тренінгу на професійний розвиток учасників та рівень задоволеності.

Анкетування є одним із найпоширеніших методів, що дає змогу швидко отримати великий обсяг даних. Учасники тренінгу оцінюють його зміст, методіку викладання та практичну корисність. Перевагою анкетування є його простота у використанні та можливість стандартизованої обробки даних, що робить результати порівнюваними. Інтерв'ювання дозволяє отримати більш глибоке розуміння думок та вражень учасників тренінгу. Цей метод особливо ефективний для виявлення специфічних потреб чи проблем, які можуть не бути помітними у відповідях на анкету. Спостереження, у свою чергу, забезпечує додатковий контекст, фіксуючи поведінкові аспекти під час тренінгу.

Важливе поєднання кількісних і якісних методів для комплексної оцінки тренінгів. Такий підхід дозволяє не лише визначити, чи досягнуто цілі тренінгу, а й зрозуміти, як саме це вплинуло на учасників. Результати оцінки допомагають вдосконалювати тренінгові програми, роблячи їх більш ефективними та адаптованими до потреб аудиторії.

Харківський ОЦСС відіграє ключову роль у підтримці населення регіону, особливо в умовах війни, яка створила нові виклики для соціальної сфери. Збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, погіршення ментального здоров'я населення та інші проблеми вимагають адаптації існуючих методів роботи. Проведення тренінгів стає ефективним інструментом для підвищення кваліфікації працівників, запобігання емоційному вигоранню та забезпечення якісного надання послуг.

Тренінги в Харківському ОЦСС орієнтовані на різні цільові групи: працівників соціальної сфери, внутрішньо переміщених осіб та мешканців регіону, які перебувають у складних життєвих обставинах. Програми тренінгів враховують потреби учасників, включаючи навчання з управління стресом, розвитку психологічної стійкості та адаптації до нових реалій. Це дозволяє ефективно реагувати на виклики, спричинені воєнними діями.

Програма емпіричного дослідження, проведеного в рамках роботи, базувалася на використанні соціологічних методів, зокрема анкетування та напівструктурованого інтерв'ю. Учасниками дослідження стали працівник центру, а також працівники надавачі соціальних послуг. Це дозволило зібрати дані про якість тренінгів, задоволеність учасників та основні проблеми, з якими вони стикаються.

Результати дослідження показали, що більшість учасників позитивно оцінюють тренінги, зазначаючи їхню практичну цінність та вплив на професійний розвиток. Особливо високо оцінено тренінги, спрямовані на розвиток комунікативних навичок, управління стресом та стресостійкості. Водночас виявлено низку проблем, зокрема недостатнє використання інтерактивних методів і потребу в більшій кількості тренінгів з тематики адаптації до змін, ще можна додати проблеми з безпековими умовами та логістикою транспорту.

Значним досягненням є впровадження тренінгів, які не лише сприяють підвищенню кваліфікації працівників, але й слугують інструментом профілактики професійного вигорання. Що важливо для спеціалістів, які працюють у складних

умовах під час війни. Працівники центру наголосили на значенні психологічної підтримки, яку вони отримують під час участі в тренінгах.

У роботі також визначено рекомендації щодо вдосконалення тренінгової роботи. Зокрема, запропоновано розширити тематику тренінгів, включивши питання кризового менеджменту, навичок роботи з травматизованими клієнтами, психологічна орієнтованість тренінгів. Акцент зроблено на необхідності використання сучасних технологій, таких як онлайн-тренінги, що дозволяє охопити ширшу аудиторію.

Розширення співпраці з іншими соціальними організаціями та експертами може стати важливим кроком у підвищенні ефективності тренінгів. Участь зовнішніх спеціалістів, зокрема психологів і тренерів, сприятиме підвищенню рівня компетентності працівників центру та обміну передовим досвідом.

Загалом тренінги в діяльності Харківського ОЦСС відіграють важливу роль у забезпеченні стабільної роботи організації та підтримці вразливих категорій населення. В умовах війни тренінги стають не лише способом професійного розвитку, але й засобом згуртування працівників, підвищення їхньої психологічної стійкості та адаптації до нових викликів. Подальший розвиток цієї сфери сприятиме підвищенню якості соціальних послуг і зміцненню соціальної сфери в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баклі Р., Кейпл Дж. Теорія та практика тренінгу. Миколаїв: Прес, 2012. 352 с.
2. Безпалько О. В. Тренінг як інноваційна форма соціально-педагогічної роботи / Безпалько О. В. // Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2004. № 1. С. 22–28.
3. Берталанфі, Л. Загальна теорія систем і людська організація / Л. Берталанфі. Київ: Наукова думка, 2008. 248 с.
4. Блау П. Обмін і влада в соціальному житті / Пер. з англ. О. Кислюк. Одеса, 2009. 329 с.
5. Вебер М. Господарство і суспільство: Нариси соціології розуміння / М. Вебер. Київ: Основи, 1998. 752 с.
6. Глухов В. О. Класифікація тренінгів як інструмент підвищення кваліфікації // Вісник сучасної соціології. 2020. 133 с.
7. Глухов, В. О. Теорія і практика тренінгових технологій. Практичний посібник / В. О. Глухов. Херсон: Ексмо, 2020. 104 с.
8. Ділте Р. Сучасні тренінгові практики: когнітивний і поведінковий підходи / Пер. з англ. Л. Матвійчук. Запоріжжя, 2018. 377 с.
9. Друкер П. Практика менеджменту / П. Друкер. Київ: Наш формат, 2016. 560 с.
10. Друкер П. Управління для результатів / П. Друкер. Львів: Кальварія, 2016. 320 с.
11. Закон України «Про соціальні послуги». № 2671- VIII. Дата оновлення: 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 18.11.2024).
12. Закон України «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю». № 2558-III. Дата оновлення: 03.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14#Text> (дата звернення: 19.11.2024).

13. Зливков В. Л., Лукомська, С. О. Теорія та практика психологічних тренінгів / В. Л. Зливков, С. О. Лукомська. – Київ-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019.
14. Карпенко Є. Основи психотренінгу: навчальний посібник / Є. Карпенко. – Дрогобич. 2015.
15. Карпов В. М., Сидорова, І. О. Різновиди тренінгів у сучасному корпоративному середовищі // Соціологічні дослідження в Україні. 2018.
16. Коваленко М. А., Грузнов І. І., Сухомлин Л. Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон: Олди-плюс. 2016. 288 с. URL: http://library.wunu.edu.ua/libsearch/DocDescription?doc_id=102076 (дата звернення: 11.11.2024)
17. Колб Д. А. Експериментальне навчання: Досвід як джерело навчання і розвитку / Пер. з англ. І. Г. Гончаренко. Львів: Світ, 2015. 384 с.
18. Конституція України : офіц. текст. Київ: КМ, 2013. 96 с.
19. Король, О. М. Менеджмент в організації: навчальний посібник / О. М. Король. Київ: Вид-во КНТЕУ, 2018. 290 с.
20. Коттер Д. Лідерство та управління змінами / Д. Коттер. Київ: Наш Формат, 2018. 270 с.
21. Кравченко О. П. Моральні принципи соціально-педагогічної діяльності // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Психологія і педагогіка. 2012. № 21. С. 223–230.
22. Левін К. Динаміка груп: основи теорії та практики / Пер. з англ. Л. Матвійчук. – Одеса: Поліграф, 2014. 280 с.
23. Лук'янова Л. Тренінгові технології в освіті дорослих. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/7951> (дата звернення: 19.11.2024).
24. Маслоу А. Теорія мотивації і особистісного розвитку / А. Маслоу. Харків: Фоліо, 2019. 230 с.
25. Матійків І. М. Тренінг емоційної компетентності: навчально-методичний посібник / І. М. Матійків. Київ: Педагогічна думка, 2012.

26. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; за заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
27. Мертон Р. К. Соціальна теорія та соціальна структура / Пер. з англ. В. Лях, О. Мокроусова. Київ: Український Центр Духовної Культури, 2016. 784 с.
28. Мід Дж. Г. Розум, самість і суспільство / Пер. з англ. С. Рижка. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2012. 384 с.
29. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу / К. Л. Мілютіна. – Одеса: МАУП, 2004.
30. Мінцберг Г. Менеджмент в реальному світі: навчальний посібник / Г. Мінцберг. Київ: Основи, 2019. 375 с.
31. Мінцберг Г. Структура в кулаці: Проектування ефективних організацій / Г. Мінцберг. Київ: Наш формат, 2015. 313 с.
32. Приходько В. В. Соціально–психологічний тренінг як засіб формування комунікативної компетенції / В. В. Приходько // Вісник Львів. ун-ту. 2005. Вип. 19. Ч.1. С. 182–188.
33. Роджерс К. Свобода навчання: гуманістичний підхід до освіти / Пер. з англ. Н. Соколенко. Харків: Прапор, 2016. 299 с.
34. Семенюк І. В. Стратегічний менеджмент: новітні підходи / І. В. Семенюк. Київ: КНТЕУ, 2020. 410 с.
35. Сімейний кодекс України. № 2947-III. Дата оновлення: 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2947-14#Text> (дата звернення: 18.11.2024).
36. Соціологія: короткий енциклопедичний словник / За ред. В. І. Воловича. Київ: Український Центр Духовної Культури, 2008. 548 с.
37. Страшко С.В., Животовська Л.А., Гречишкіна О.Д., Міненко А.О., Савонова О.В., Гаврилюк В.О. Соціально-просвітницькі тренінги з формування мотивації до здорового способу життя та профілактики ВІЛ/СНІДу. Київ : Освіта України, 2006. 244с.
38. Торп С., Кліффорд Дж. Коучинг: керівництво для тренера і менеджера. Київ : Видавничий центр «Академія», 2013. 224 с

39. Файоль А. Загальний і промисловий менеджмент / А. Файоль. Київ: Основи, 2017. 315 с.
40. Фройденбергер Г. Психологічні аспекти вигоряння / Г. Фройденбергер. – Дніпро. 2019. 244 с.
41. Фулей Т., Буруковська, Н., Будниченко, Т., Савченко, Г. Методичні рекомендації для тренерів щодо розроблення та проведення тренінгів / Т. Фулей, Н. Буруковська, Т. Будниченко, Г. Савченко. Полтава: ФОП Демчинський, 2017.
42. Цивільний кодекс України. № 435-IV. Дата оновлення: 03.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 15.11.2024).
43. Шейн Е. Організаційна культура та лідерство / Е. Шейн. – Київ: Альтерпрес, 2019. 400 с.
44. Шон Д. А. Рефлексивний практик: Як професіонали думають у дії / Пер. з англ. А. Мартинюк. Дніпро: Вектор, 2017. 351 с.
45. Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory / A. Bandura. – Prentice Hall, 1989.
46. Dilts R. Applications of Neuro-Linguistic Programming in Business and Education / R. Dilts. Meta Publications, 1990.
47. Dilts R. The New Leadership Paradigm: A Visionary Approach to Organisational Success / R. Dilts. NLP University Press, 2003.
48. Goodwin P. Training Effectiveness: Designing for Results / P. Goodwin. – Oxford University Press, 2006.
49. Matthews R. Innovative Training Methods for Effective Learning / R. Matthews– Cambridge University Press, 2011.
50. Noyes E. Digital Training Solutions: The Rise of Online Learning / E. Noyes. Pearson Education, 2015.
51. Oliva D., Elaziz, M. A. An improved brainstorm optimization using chaotic opposite-based learning with disruption operator for global optimization and feature selection // Soft Comput. 2020. Vol. 24. P. 14051–14072.

52. Tziner A., Fisher, M., Senior, T., Weisberg, J. Effects of Trainee Characteristics on Training Effectiveness // International Journal of Selection and Assessment. 2007. Vol. 15, No. 2. P. 167–174.

ДОДАТКИ

Анкета про оцінку навчальних заходів від Харківського обласного центру соціальних служб

1. Вкажіть Вашу громаду (перелік громад Харківської області)

2. Вкажіть Ваш заклад/установу

3. Чи було корисним для Вас тренінги з впровадження Державних стандартів соціальних послуг та організації соціальної роботи?

- Так
- Ні

4. Вкажіть будь ласка, що саме було корисне для Вас?

5. Оцініть якість організації тренінгу з впровадження Державних стандартів соціальних послуг та організації соціальної роботи (де 1 - дуже погано організовано, 5 - дуже добре організовано)

1 2 3 4 5

6. Чи зможете Ви застосувати отримані знання з впровадження Державних стандартів соціальних послуг та організації соціальної роботи застосувати у своїй професійній діяльності? (де 1 - точно не зможу, 5 - точно зможу)

1 2 3 4 5

7. Чи зможете Ви застосувати отримані знання з впровадження Державних стандартів соціальних послуг та організації соціальної роботи для того, щоб змінити або розпочати зміни у Вашій громаді? (де 1 - точно не зможу, 5 - точно зможу)

1 2 3 4 5

8. Якщо так або ні, то що саме?

9. З якими труднощами Ви стикнулись під час тренінгів з впровадження Державних стандартів соціальних послуг?

- Технічні проблеми (нестабільний Інтернет, обладнання тощо)
- Недостатньо часу для обговорення та питань
- Занадто складне викладення матеріалу
- Недостатня кількість практичних прикладів та завдань
- Незручний час проведення заняття
- Проблеми з організацією тренінгу (затримка у часі, не логічне викладення матеріалу тощо)
- Проблем не виникло
- Інше...

10. Чи є у Вас потреба у більшому вивченні базових соціальних послуг? Якщо так, вкажіть, то в яких саме?

- догляд вдома, денний догляд;
- підтримане проживання;
- соціальна адаптація;
- соціальна інтеграція та реінтеграція;
- надання притулку;
- екстрене (кризове) втручання;
- консультування;
- соціальний супровід;
- представництво інтересів;
- посередництво;
- соціальна профілактика;
- натуральна допомога;
- фізичний супровід осіб з інвалідністю, які мають порушення опорно-рухового апарату та пересуваються на кріслах колісних, порушення зору;
- переклад жестовою мовою;

- догляд та виховання дітей в умовах, наближених до сімейних;
- супровід під час інклюзивного навчання;
- інформування;
- медіація.
- потреби немає

11. Вкажіть, що на Ваш погляд можна покращити в проведенні тренінгів в майбутньому?

12. Що, на Ваш погляд, було б корисне для вивчення з тематики соціальних послуг та ведення соціальної роботи в 2025 році?

13. Чи приймали Ви участь в заходах Харківського ОЦСС з психологічної та психосоціальної підтримки у 2024 році?

- Так
- Ні

14. Якщо так, то як би Ви оцінили організацію проведення заходів з психологічної та психосоціальної підтримки? (де 1 - дуже погано, 5 - дуже добре)

1 2 3 4 5

15. Якщо ні, чи було б Вам цікаво взяти участь в таких заходах?

- Так
- Ні

16. Враховуючи безпекову ситуацію, чи готові або чи є у Вас потреба у відвідуванні заходів з психологічної та психосоціальної підтримки офлайн для кращого засвоєння теми?

- Так
- Ні

17.3 якими труднощами Ви особисто стикнулись до або під час відвідування заходів?

- Безпекова ситуація в регіоні

- Не має можливості приїжджати до місця проведення заходів
- Не актуальні теми заходів
- В заходах було більше теорії, ніж практичних завдань
- Не логічний або складний виклад матеріалу
- Недостатньо часу для обговорення та питань
- Незручний час проведення заняття

18. Яка тема із запропонованих Вам найбільш була корисна?

- Самодопомога Плюс
- Перша психологічна допомога
- Відновлення власних ресурсів
- Стресостійкість
- Навички психологічної підтримки
- Профілактика професійного та емоційного вигорання
- Як знайти ресурс під час війни?
- Керування стресом / допомога при стресі
- Інформованість про травму
- Основи емоційної безпеки під час війни

19. Чи є у Вас додаткові коментарі щодо труднощів до та під час відвідування тренінгів?

20. Вкажіть, що на Ваш погляд можна покращити в проведенні тренінгів в майбутньому?

21. Що, на Ваш погляд, було б корисне для вивчення з тематики психологічної та психосоціальної підтримки в 2025 році?

Гайд інтерв'ю з тренером Харківського обласного центру соціальних служб

Блок 1. Загальна інформація про тренінги

1. Які основні теми тренінгів проводяться обласним центром соціальних служб в умовах війни?
2. Яка цільова аудиторія цих тренінгів? (соціальні працівники, переселенці, військові, інші категорії)
3. Як часто проводяться тренінги та яка їх тривалість?
4. Як змінився зміст тренінгів у порівнянні з довоєнним періодом?

Блок 2. Актуальність і оцінка тренінгів

1. Які теми тренінгів зараз є найбільш актуальні серед учасників?
2. Як ви оцінюєте тренінги у контексті потреб громади під час війни?
3. Чи є можливість адаптувати тренінги до різних груп учасників? Якщо так, як це відбувається?
4. Які навички чи знання учасники вважають найбільш корисними після проходження тренінгів?

Блок 3. Проблеми та виклики

1. З якими основними проблемами ви стикаєтесь при організації та проведенні тренінгів під час війни?
2. Чи є проблеми з доступністю тренінгів для учасників (логістика, технічні ресурси, інтернет)?
3. Які емоційні чи психологічні труднощі ви помічаєте серед учасників під час тренінгів?

Блок 4. Шляхи подолання проблем

1. Які рішення чи підходи ви застосовуєте для вирішення виявлених проблем?
2. Чи співпрацюєте ви з іншими організаціями чи волонтерами для покращення тренінгових програм?

3. Як ви адаптуєте тренінги до мінливих умов війни? Наприклад, у разі загострення ситуації чи нових викликів?

Блок 5. Плани на майбутнє та вдосконалення тренінгів

1. Які нові теми чи формати тренінгів плануєте впровадити найближчим часом?
2. Чи є плани щодо розширення аудиторії або залучення нових груп до участі у тренінгах?
3. Які інноваційні методи навчання ви хотіли б інтегрувати у свої тренінги?
4. Як ви бачите роль тренінгів у відновленні громади після завершення війни?

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена вивченню особливостей та проблем організації та проведення тренінгів у діяльності центрів соціальних служб в умовах війни на прикладі Харківського ОЦСС. Об'єктом магістерської роботи є тренінги в діяльності сучасної організації. Предметом є тренінги в діяльності центрів соціальних служб в умовах війни. Метою є з'ясування особливостей і проблем тренінгової роботи в центрах соціальних служб в умовах війни та розробка рекомендацій для її вдосконалення.

У першому розділі було визначено основні підходи до розуміння сутності тренінгів у соціологічному контексті. Проаналізовано функції, види та етапи проведення тренінгів, їх роль в організаційній діяльності. Також розглянуто тренінги у фокусі сучасних соціологічних теорій та праць таких вчених, як Курт Левін, Брюс Такман, Альберт Бандура тощо.

Другий розділ зосереджений на методологічних основах організації тренінгів. Розглянуто основні етапи їх планування, проведення та оцінювання. Проаналізовано типи тренінгів, їх значення для підвищення професійної кваліфікації працівників соціальної сфери в умовах війни.

У третьому розділі представлено елементи програми емпіричного дослідження, проведеного на базі Харківського ОЦСС. Дослідження включало анкетування з працівниками надавачами соціальних послуг у громадах Харківської області та напівструктуроване інтерв'ю з тренером Харківського ОЦСС. Виявлено основні проблеми тренінгової роботи, серед яких професійне вигорання працівників, безпекова ситуація (загроза ракетних обстрілів), логістичні проблеми з транспортом, недостатній рівень інтеграції сучасних технологій. На основі результатів запропоновано рекомендації для вдосконалення тренінгової роботи, спрямовані на підвищення її ефективності та адаптацію до умов війни.

Ключові слова: тренінги, управління, компетенції, організація, Харківський обласний центр соціальних служб, професійне вигорання, навчання.

ANOTATION

The work is devoted to the study of the features and problems of organizing and conducting trainings in the activities of social service centers in wartime using the example of the Kharkiv regional center for social services. The object of the master's thesis is trainings in the activities of a modern organization. The subject of the study is trainings in the activities of social service centers in wartime. The purpose of the study is to clarify the features and problems of training work in social service centers in wartime and develop recommendations for its improvement.

The first section of the work identified the main approaches to understanding the essence of trainings in a sociological context. The functions, types and stages of trainings, their role in organizational activities were analyzed. Trainings were also considered in the focus of modern sociological theories and works of such scientists as Kurt Lewin, Bruce Tuckman, Albert Bandura, etc.

The second section focuses on the methodological foundations of organizing trainings. The main stages of their planning, conducting and evaluation were considered. The types of training and their significance for improving the professional qualifications of social workers in wartime conditions are analyzed.

The third section presents the elements of the empirical research program conducted on the basis of the Kharkiv regional center for social services. The study included a questionnaire with social service providers in the communities of the Kharkiv region and a semi-structured interview with a trainer of the Kharkiv regional center for social services. The main problems of training work were identified, including professional burnout of employees, the security situation (threat of missile attacks), logistical problems with transport, and an insufficient level of integration of modern technologies. Based on the results, recommendations were proposed for improving training work aimed at increasing its effectiveness and adapting to wartime conditions.

Keywords: training, management, competencies, organization, Kharkiv regional center for social services, professional burnout, training.