

УДК 364-7:005.95-056.26

DOI <https://doi.org/10.32782/3041-1351/2024-1-1>

Бутилiна Олена Вiкторiвна

кандидат соціологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціології управління та соціальної роботи,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
butylina@karazin.ua
ORCID ID: 0000-0002-3943-4098

Євдокимова Ірина Анатоліївна

кандидат соціологічних наук, доцент,
завідувач кафедри соціології управління та соціальної роботи,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
i.yevdokimova@karazin.ua
ORCID ID: 0000-0001-7099-757X

ПРИНЦИП ІНКЛЮЗИВНОСТІ У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ

Вступ. Актуальність зміни підходів до реалізації кадрового менеджменту в соціальних службах аргументовано результатами дослідження, що свідчать про ускладнення змісту й умов виконання професійних завдань фахівцями під час війни. Визначено один із напрямів такої зміни – впровадження принципу інклюзивності в роботі з персоналом.

Мета та завдання статті – обґрунтувати принцип інклюзивності в кадровому менеджменті соціальних служб у контексті адаптації системи роботи з персоналом до викликів та умов воєнного часу.

Результати. Авторами запропоновано використання як якості основи побудови інклюзивного менеджменту в соціальній службі моделі DEIB (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging – різноманітність, рівність, інклюзія та приналежність), яка доводить свою ефективність у комерційних структурах. Принцип інклюзивності в кадровому менеджменті соціальної служби базується на визнанні різноманітності персоналу. Важливими критеріями такої різноманітності є когнітивна, ментальна та вікова. У статті схарактеризовано напрями роботи з формування інклюзивного менеджменту в соціальній службі: 1) інформування колективу про принципи та цінності інклюзії у робочому середовищі; 2) дослідницька робота менеджера; 3) реалізація заходів із практичного навчання персоналу та керівництва щодо визнання різноманітності, поваги й безпеки; 4) вимірювання та моніторинг рівня інклюзивності у колективі. Окреслено зміни, які може забезпечити інклюзивний кадровий менеджмент у соціальній службі.

Автори статті дійшли висновку, що принцип інклюзивності в кадровому менеджменті соціальних служб дасть змогу сформуванню такої системи роботи з персоналом, яка враховуватиме характер професійної діяльності фахівців і відповідатиме умовам роботи організації. Важливим перспективним напрямом досліджень є розробка системи показників різноманітності персоналу й інструментарію виміру інклюзивності організаційного середовища.

Ключові слова: інклюзивність, кадровий менеджмент, соціальна служба, соціальний працівник.

Butylina Olena Viktorivna

PhD in Sociology,
Associate Professor at the Department of Sociology
of Management and Social Work
V.N. Karazin Kharkiv National University

Yevdokymova Iryna Anatoliivna

PhD in Sociology, Associate Professor,
Head of the Department of Sociology
of Management and Social Work
V.N. Karazin Kharkiv National University

THE PRINCIPLE OF INCLUSIVITY IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SOCIAL SERVICES

Introduction. The relevance of changing approaches to the implementation of personnel management in social services is substantiated by research results, which indicate the increasing complexity of the content and conditions of professional tasks performed by specialists in wartime conditions. One of the identified directions of such change is the implementation of the principle of inclusivity in working with personnel.

Purpose and Objectives of the Article. The purpose of the article is to substantiate the principle of inclusivity in personnel management of social services in the context of adapting the personnel management system to the challenges and conditions of wartime.

Results. The authors propose using the DEIB model (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging) as the foundation for building inclusive management in social services. This model has proven its effectiveness in commercial structures. The principle of inclusivity in personnel management in social services is based on recognizing the diversity of staff, with key diversity criteria being cognitive, mental, and age-related aspects. The article outlines the key areas of work for forming inclusive management in social services: 1) informing staff about the principles and values of inclusion in the workplace; 2) conducting research work by managers;

3) implementing practical training activities for staff and management on recognizing diversity, respect, and safety; 4) measuring and monitoring the level of inclusivity within the team. The article also highlights the changes that inclusive personnel management can bring to social services.

The authors conclude that the principle of inclusivity in personnel management of social services will help create a personnel system that considers the nature of professional activities of specialists and meets the working conditions of the organization. A key promising direction for further research is the development of diversity indicators for personnel and tools for measuring inclusivity in the organizational environment.

Key words: *inclusivity, personnel management, social service, social worker.*

Актуальність проблеми. Дослідження особливостей кадрового менеджменту соціальних служб є нагальною потребою, оскільки в умовах збільшення кількості осіб, що потребують допомоги й підтримки, та постійного зростання навантаження на працівників цих організацій кадрова робота в них має бути системною, орієнтованою на збереження людського ресурсу та попередження швидкого професійного вигорання фахівців. Примусова евакуація мешканців прифронтових громад, бойові дії, зміна алгоритмів роботи, збільшення чисельності таких категорій клієнтів, як внутрішньо переміщені особи, біженці, люди в транзиті, постраждалі внаслідок війни, люди, що переживають втрату тощо, суттєво ускладнюють роботу фахівців цих організацій. За результатами дослідження «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб» кафедри соціології управління та соціальної роботи соціологічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, яке було проведено восени 2023 року¹ та у якому взяли участь 68 керівників і провідних фахівців комунальних соціальних служб м. Харкова та Харківської області, було з'ясовано, що з початку війни значно збільшилося навантаження на працівників (це зазначили 52 із 63 респондентів), а 2/3 опитаних експертів зазначили, що останнім часом їх професійній діяльності властива ризикованість і небезпечність. Актуалізується потреба в адаптації системи управління персоналом соціальних служб до змінених умов з метою мінімізації впливу негативних чинників на персонал. Одним із векторів таких змін має стати впровадження принципу інклюзивності в роботі з персоналом цих організацій. Недостатня увага до потреб співробітників соціальних служб, їх ментального й фізичного здоров'я, мотивації і безпеки безпосередньо впливає на якість роботи фахівців. Кадровий менеджмент, побудований на принципі інклюзивності, має «включити» персонал, зробити його активним елементом внутрішньої структури організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання використання інклюзивного підходу в менеджменті персоналу не є новим. Уперше про інклюзивність почали говорити в контексті освітнього процесу (В. Гладуш, Л. Ніколенко, Л. Про-

хоренко та ін.). Сьогодні нагальною стає потреба в інтеграції ветеранів війни в різні сфери, зокрема і в освітнє і професійне середовище. З'являються публікації, у яких досліджується питання створення інклюзивного простору для ветеранів, що мають особливі потреби (Р. Шерстюк; І. Стойко; Л. Малюта, Л. Горбата, Л. Шинкарук; Е. Прушківська; Л. Шепелева, М. Гасяк тощо). Серед дослідників менеджменту варто виділити публікацію А. Жуковської та О. Дяків [1], у якій аналізуються перспективи запровадження інклюзивного менеджменту в Україні. Т. Шматковська та О. Сташук досліджують управління розвитком персоналу на основі інклюзивного зростання [3]. О. В. Замула, О. О. Замула та І. В. Угрімова акцентують увагу на питаннях інклюзивного працевлаштування [2]. Ці та інші публікації демонструють різні підходи до визначення сутності і значення інклюзивності в усіх сферах життя. Утім, залишається недостатньо вивченим питання інтеграції принципу інклюзивності в кадровий менеджмент соціальних служб.

Мета дослідження – обґрунтувати принцип інклюзивності в кадровому менеджменті соціальних служб у контексті адаптації системи роботи з персоналом до викликів та умов воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Для визначення специфіки інклюзивного підходу до управління персоналом соціальної служби потрібно спочатку надати загальну характеристику професійної діяльності соціального працівника й окреслити основні проблеми кадрового менеджменту, які актуалізувались у період ведення воєнних дій на території нашої країни. Якщо звернутися до результатів дослідження, яке зазначалось раніше [6], можна зауважити, що війна суттєво вплинула на роботу комунальних соціальних служб. Особливо гостро ці зміни відчули співробітники організацій, розташованих поблизу зони ведення бойових дій. Серед проблем, які принесла (загострила) війна, можна відзначити значне збільшення навантаження, зменшення кількості фахівців та недостатнє фінансування (рис. 1).

Але водночас були визначені і можливості, які виникли в цих умовах: активізувалася співпраця з волонтерами щодо надання допомоги людям, з'явилися й закріпилися партнерські зв'язки з вітчизняними та зарубіжними організаціями, які надають різноманітну допомогу як клієнтам, так і власне соціальним службам.

В умовах збільшення навантаження значно ускладнився контекст роботи фахівців. Ось декілька прикладів ситуацій, пов'язаних саме з війною, у яких доводилося працювати соціальним праців-

¹ Дослідження реалізовано в межах наукової теми кафедри соціології управління та соціальної роботи Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб» (керівник НДР, кандидат соціол. наук, доцент, в. о. завідувача кафедри соціології управління та соціальної роботи Євдокимова І. А.; відповідальний виконавець, доцент, кандидат соціол. наук Бутіліна О. В.; державна реєстрація НДР № 0121U108311) [6].



Рис. 1. Розподіл відповідей на питання «Які головні загрози принесла війна для Вашої організації?», n = 68, кількість відповідей [6]

никам – учасникам опитування: «потрапляння під обстріл під час здійснення виїзду в сім'ю», «робота із сім'ями, які опинились по різні сторони збройного конфлікту», «важко проводити семінар, коли за вікном чути гучні вибухи», «зруйнований офіс», «доставка гуманітарної допомоги під обстрілами», «домашнє насильство, де кривдник погрожував гранатою» тощо. Працівники соціальних служб відзначають, що воєнні дії суттєво вплинули як на їхню професійну діяльність, так і на емоційний стан «...в мене з'явилися проблеми зі сном, також з'являється така тривожність на робочому місці через непередбачувані обстріли. Тому що ніхто не знає, коли і куди "прилетить"». Фахівці також зазначили, що помічали в себе симптоми емоційного вигорання, оскільки «...дуже включаюся у проблему бенефіціарів, також вони часто дуже емоційно спілкуються, плачуть. Дуже співпереживаю їм, бувають дуже складні ситуації. Постійно доводиться заспокоювати людей, бути для них психологом, особливо для людей похилого віку».

Усе це робить професію соціального працівника складною, емоційно й фізично важкою. У визначених умовах питання безпеки, турботи та поваги до співробітників мають стати наріжним каменем системи управління.

Сучасна система кадрового менеджменту в багатьох потужних комерційних організаціях будується на моделі DEIB (Diversity, Equity, Inclusion and Belonging – різноманітність, рівність, інклюзія та приналежність). Інклюзія є складовою цієї моделі, яка визначається таким чином: «інклюзивне середовище означає, що до всіх співробітників ставляться з повагою і турботою, незважаючи на будь-які відмінності, і дають їм відчути, що їх чекають, цінують і чують» [4]. Отже, у загальному контексті принцип інклюзивності в управлінні передбачає «створення

всередині підприємства чи організації такого інклюзивного середовища та морально-психологічного клімату, в якому кожен працівник відчуває, що його поважають і цінують» [1, с. 41]. Інклюзивність ґрунтується на прийнятті різноманітності, визнанні того, що всі неоднакові і мають різні якості, характеристики, особливості, пов'язані з гендерними, освітніми, соціокультурними, особистісними, характерологічними та іншими ознаками.

У чому ж можуть проявлятися ці відмінності в персоналу соціальної служби? Шукати їх у параметрах гендера, етнічної чи релігійної приналежності навряд чи є сенс. Тут спостерігається достатня гомогенність колективу співробітників. А от освітній параметр може стати основою так званої когнітивної різноманітності. Вона проявлятиметься в різному досвіді, профілі та рівні підготовки фахівців, їх світоглядних позиціях, навичках (насамперед hard skills), здатності до саморозвитку тощо. Другою формою різноманітності може стати ментальна, в основі якої містяться особистісні, характерологічні та вольові атрибути людини. Різний темперамент, акцентуації характеру, особливості виховання, внутрішня культура, вольові якості, тип особистості та інші характеристики суттєво впливають на вибір людиною сфери професійної діяльності й виконання завдань. Ці ж особливості можуть визначати здатність працівника до формування та прояву деяких soft skills, важливих у професії (лідерство, комунікація, впевненість, вміння ефективно взаємодіяти в команді тощо), а також впливати на самоконтроль і здібності протистояти труднощам, відновлюватися після стресу. До цього варто додати відмінності, які пов'язані з віком співробітників. Хоч за цим параметром ми також спостерігаємо певну однорідність, утім, навіть незначна різниця у віці може значно впливати на вмотивованість і здатність до навчання

[5], використання інформаційних ресурсів і технологій, сприйняття нового і готовність змінюватися, фізичну і емоційну витривалість.

Ці форми різноманітності мають бути покладені в основу побудови інклюзивного кадрового менеджменту соціальних служб з акцентом на тому, що складність і специфіка практичної діяльності соціального працівника можуть посилювати їх прояви. З огляду на високу емоційність та інтенсивність спілкування різні робочі ситуації можуть неоднаково впливати на поведінку, реакції і стани фахівців. Якщо ми формуємо інклюзивне середовище, в основі якого є визнання різноманітності та формування поважного ставлення до кожного співробітника, то варто зупинитися на визначенні заходів, які будуть спрямовані на зміну організаційної поведінки, внутрішньої культури й системи управління. Така робота має вестись за декількома напрямками: 1) інформування колективу про принципи та цінності інклюзії у робочому середовищі; 2) дослідницька робота менеджера, мета якої з'ясувати різноманітності та потреби працівників; 3) реалізація заходів із практичного навчання персоналу та керівництва щодо визнання різноманітності, поваги й безпеки; 4) вимірювання та моніторинг рівня інклюзивності в колективі.

Кожен із визначених напрямів потребує ґрунтовної підготовки й системної роботи. Так, перший напрям – роз'яснення щодо різноманітності – має не тільки надати інформацію про особливості, які відрізняють працівників один від одного, але й навчити визначати ці відмінності у собі, розуміти упередження щодо сприйняття інших, показати безглуздість забобонів, пов'язаних із негативним сприйняттям будь-чого чи будь-кого іншого. Таку роботу доцільно проводити у формі активного навчання – тренінги, воркшопи, практичні семінари тощо. Другий напрям – дослідницький – реалізується шляхом проведення опитувань і спостереження за взаємодією фахівців у професійному та позапрофесійному середовищі. Періодичність таких досліджень дає змогу вчасно реагувати на потреби працівників та оцінювати динаміку змін у ставленні до колег. Для успішності цієї роботи менеджер має володіти знаннями та навичками організації і проведення таких досліджень. У межах третього напрямку варто звернути увагу на реалізацію практичних заходів щодо навчання не тільки персоналу, але й керівного складу організації, який має чітко розуміти особливості працівників і забезпечувати справедливе ставлення до кожного (рівні можливості навчання й відпочинку, просування кар'єрою, участі в обговоренні змін у підрозділі чи організації загалом тощо). Це можуть бути як тематичні тренінги, так і про-

грами підвищення кваліфікації, стажування, науково-практичні конференції. Не менш важливим є четвертий напрям роботи. Він дає змогу охарактеризувати ефективність заходів, що вже були реалізовані та відстежити тенденції змін у колективі, оцінити морально-психологічний клімат, запровадити необхідні коригування у подальшу роботу чи спланувати нові заходи. Менеджер соціальної служби має сформулювати комплекс метрик інклюзивності відповідно до особливостей колективу й організації. Базові метрики DEI (розмаїття, рівноправність та інклюзивність) містять достатню кількість показників, які можна розраховувати для подальшої аналітики (характеристика цих метрик міститься, зокрема, у 7, 8). Вважаємо, що особливу увагу менеджерів варто зосередити на вимірі показників, пов'язаних із когнітивним і ментальним різноманіттям соціальних працівників.

Очікуваний ефект (зміни, які може забезпечити інклюзивний кадровий менеджмент у соціальній службі): підвищення рівня обізнаності колективу соціальної служби щодо різноманітностей, формування вміння їх визначати, подолання упереджень щодо інакшості; підвищення рівня довіри, взаємодопомоги й солідарності між колегами та підтримка позитивного морально-психологічного клімату в колективі (особливо важливо в період війни!); зменшення плинності кадрів; позитивний вплив на імідж соціальної служби, просування бренду роботодавця (актуально в умовах дефіциту кадрів!); чітка гуманістична спрямованість інклюзивного менеджменту впливатиме на якість послуг, що надаються фахівцями; підготовка колективу соціальної служби до інтеграції в нього нових співробітників, які мають (або отримали внаслідок війни) інвалідність; коригування основних напрямів кадрового менеджменту (підбір, адаптація, атестація, мотивація кадрів тощо) відповідно до вимог рівності, різноманітності та інклюзії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інклюзивний менеджмент в організаціях, у тому числі в соціальних службах, є однією з визначальних умов побудови сталого та справедливого суспільства. Позитивні зміни, які здатен забезпечити цей підхід до управління персоналом соціальної служби, необхідні в сучасних умовах війни й небезпеки, підвищених ризиків та емоційного й фізичного перевантаження фахівців. Перспективною є не тільки сама ідея впровадження принципу інклюзії в управлінський процес. Важливою є розробка інструментарію досягнення мети інклюзивного менеджменту та простих і зрозумілих засобів виміру показників різноманітності, інклюзії та рівності персоналу соціальної служби з огляду на специфіку та складність роботи фахівців.

Список літератури:

1. Жуковська А. Ю., Дяків О. П. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Науково-виробничий журнал. Інноваційна економіка*. № 3. 2024 [99]. С. 36–46. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/1272/1374> (дата звернення: 11.01.2025).
2. Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 83–86. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66866> (дата звернення: 11.01.2025).
3. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111> (дата звернення: 14.01.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.68.
4. Що таке DEIB. URL: <https://pritula.academy/tpost/bnt2keuyf1-cto-takoe-deib> (дата звернення: 15.01.2025).
5. Бутиліна, О., Євдокимова, І. Диференційований підхід до роботи з персоналом соціальних служб. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. № 4, 2021. С. 188–194. <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2021.4.25>.
6. Звіт за результатами науково-дослідної роботи кафедри соціології управління та соціальної роботи «Актуальні напрями менеджменту соціальних служб» № держреєстрації 0121U108311. URL: <https://karazin.ua/nauka/scientific-collaboration/sotsiolohiia/aktualni-napriamy-menedzhmentu-sotsialnykh-sluzhb/> (дата звернення: 14.01.2025).
7. Метрики DEI. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/kf3dsi2td1-metriki-dei> (дата звернення: 17.01.2025).
8. 10 Crucial DEI Metrics to Track for Improved Workplace Inclusion. URL: <https://wellhub.com/en-us/blog/organizational-development/dei-metrics/> (дата звернення: 17.01.2025).

References:

1. Zhukovska, A.Iu., & Diakiv, O.P. (2024). Inkluzivnyi menedzhment: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy zaprovadzhennia v Ukraini [Inclusive management: foreign experience and prospects for implementation in Ukraine]. *The scientific journal Innovative Economy* № 3. P. 36–46. Retrieved from: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/1272/1374> [in Ukrainian].
2. Zamula O.V., Zamula O.O., Uhrimova I.V. (2023). Upravlinnia personalom pidpriemstva na zasadakh kontseptsii staloho rozvytku v konteksti inkluzyvnoho pratsevlashtuvannia [Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment]. *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* № 2. P. 83–86. Retrieved from: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66866> [in Ukrainian].
3. Shmatkovska, T.O., & Stashchuk, O.V. (2020). Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva na zasadakh inkluzyvnoho zrostantia [Management of the staff development of the enterprise on the basis of inclusive growth]. *Efektivna ekonomika*, vol. 8, Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.68 [in Ukrainian].
4. Shcho take DEIB [What is DEIB?]. Retrieved from: <https://pritula.academy/tpost/bnt2keuyf1-cto-takoe-deib> [in Ukrainian].
5. Butylina, O., & Yevdokymova, I. (2021). Dyferentsiiovanyi pidkhid do roboty z personalom sotsialnykh sluzhb [Differentiated approach to work with social agencies personnel] perspectives. *Socio-political journal*. № 4. P. 188–194. Retrieved from: <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2021.4.25> [in Ukrainian].
6. Department of Sociology of Management and Social Work. (2025, January 14). Aktualni napriamy menedzhmentu sotsialnykh sluzhb [Current directions of social services management]. Retrieved from: <https://karazin.ua/nauka/scientific-collaboration/sotsiolohiia/aktualni-napriamy-menedzhmentu-sotsialnykh-sluzhb/> [in Ukrainian].
7. Pritula Academy (2025, January 17). Metryky DEI [DEI Metrics]. Retrieved from: <https://ukr.pritula.academy/tpost/kf3dsi2td1-metriki-dei> [in Ukrainian].
8. 10 Crucial DEI Metrics to Track for Improved Workplace Inclusion. Retrieved from: <https://wellhub.com/en-us/blog/organizational-development/dei-metrics/>