

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

СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра соціології управління та соціальної роботи

Пояснювальна записка
до бакалаврської роботи
на тему:
**«МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ
У СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЗСР-43
першого бакалаврського рівня освіти
спеціальності 231 Соціальна робота
Середюк Олена Сергіївна

Науковий керівник: кандидат соціологічних
наук, доцент кафедри соціології управління
та соціальної роботи
Бутиліна Олена Вікторівна

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ.....	5
1.1. Основні теорії та концепції мотивації персоналу.....	5
1.2. Особливості мотивації персоналу соціальної служби.....	15
Висновки до 1 розділу.....	21
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ УКРАЇНИ.....	22
2.1. Нормативно-правові документи щодо організації мотивації персоналу в соціальних службах.....	22
2.2. Аналіз методів та практик мотивації соціальних працівників.....	25
2.3 Проблеми мотивації та умови її ефективної організації.....	36
Висновки до 2 розділу.....	43
РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ.....	44
3.1. Елементи програми емпіричного дослідження мотивації.....	44
3.2 Основні результати емпіричного дослідження мотивації соціальних працівників та рекомендації.....	47
Висновки до 3 розділу.....	65
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу є ключовим аспектом ефективного функціонування будь-якої організації, зокрема соціальних служб. У сучасних умовах соціально-економічних викликів, коли навантаження на соціальних працівників значно зростає, актуальним постає питання створення ефективних мотиваційних механізмів.

Особливості мотивації в соціальній сфері визначаються специфікою діяльності соціальних служб, яка включає безпосередню роботу з людьми в складних життєвих обставинах. Вітчизняні й зарубіжні науковці активно розробляли теорії мотивації, проте в контексті соціальної роботи ця проблема залишається недостатньо дослідженою.

Ступінь розробленості теми є доволі високою. Проблематика мотивації персоналу отримала значну увагу як з боку класиків теорії управління, так і сучасних дослідників. Вагомий внесок у розвиток теорій мотивації зробили Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, які заклали основу для розуміння впливу різних факторів на трудову діяльність. Також серед видатних дослідників, які зробили значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації праці, можна виокремити таких як: Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер та ін. Українські науковці також займалися вивченням мотивації праці, серед яких М. Вольський, Г. Дмитренко, І. Ільїн, А. Кравченко, М. Лукашевич, І. Петрова, М. Туленков, Г. Щокін та інші.

Проте, їхні дослідження, в основному, стосувалися загальних аспектів мотивації праці, застосовних для працівників у будь-яких сферах діяльності. У той же час, проблема мотивації персоналу соціальних служб залишається недостатньо вивченою та потребує додаткового аналізу і розробки практичних рекомендацій, що зумовило актуальність теми дослідження.

Метою дипломної роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації соціальних працівників

на основі аналізу методів і практик мотивації у соціальних службах.

Відповідно до мети необхідно виконати наступні завдання дослідження:

- 1) Охарактеризувати основні теорії та концепції мотивації персоналу.
- 2) Проаналізувати нормативно-правові документи, що регулюють організацію мотивації персоналу в соціальних службах України.
- 3) Дослідити методи та практики мотивації соціальних працівників.
- 4) Виявити основні проблеми мотивації соціальних працівників та умови її ефективної організації.
- 5) Провести емпіричне дослідження мотивації соціальних працівників на прикладі Територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова.
- 6) Узагальнити результати емпіричного дослідження та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації соціальних працівників.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу соціальної служби.

Предметом дослідження є методи та практики мотивації соціальних працівників у соціальних службах.

Методи дослідження. У роботі використовувалися загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація), емпіричні методи (анкетування, аналіз документів), а також методи кількісного та якісного аналізу отриманих даних.

Емпірична база дослідження складається з результатів аналізу нормативно-правових документів та даних анкетного опитування працівників Територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок, містить 18 таблиць і 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 65 позицій.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ

1.1. Основні теорії та концепції мотивації персоналу

Мотивація є однією з центральних категорій у науці управління, яка визначає поведінкові аспекти працівників, їхню зацікавленість у досягненні цілей організації та ефективність професійної діяльності. Різні наукові підходи трактують мотивацію як процес формування та стимулювання внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до виконання конкретних завдань.

У науковій літературі мотивація розглядається як внутрішній процес, що стимулює людину до дії, спрямованої на досягнення певної мети. Вона визначає енергію, яку людина вкладає у виконання своїх обов'язків, а також формує стійкий інтерес до роботи [74]. Відомий психолог А. Маслоу підкреслював, що мотивація базується на задоволенні базових потреб людини, які включають фізіологічні потреби, безпеку, соціальну приналежність, повагу та самореалізацію [75].

У сфері управління персоналом мотивація розглядається як інструмент для забезпечення ефективності роботи колективу. Згідно із визначенням П. Друкера, мотивація є процесом, спрямованим на забезпечення відповідності між інтересами працівника та цілями організації. Вона дозволяє гармонізувати особистісні прагнення співробітників із завданнями, які ставить перед ними організація [70].

Визначення мотивації змінювалися залежно від еволюції управлінських теорій. Наприклад, класичне визначення Фредеріка Тейлора зосереджувалося на економічній вигоді, як головному стимулі до праці [76]. А. Маслоу у своїй піраміді потреб підкреслював, що мотивація залежить від задоволення базових потреб, таких як фізіологічні, соціальні, потреби в безпеці, повазі та

самореалізації [75]. На думку Ф. Герцберга, мотиваційні фактори, такі як визнання, відповідальність та можливість розвитку, є ключовими для підвищення продуктивності праці [73].

Різні зарубіжні та вітчизняні автори пропонують власні підходи до визначення поняття «мотивація», акцентуючи увагу на певних аспектах.

У таблиці 1.1 наведено основні визначення мотивації, що запропоновані різними науковцями.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «мотивація» у працях деяких авторів

Автор	Визначення мотивації
А. Маслоу	Процес, який ґрунтується на ієрархії потреб, що стимулює людину до діяльності та самореалізації.
В. Врум	Очікування винагороди за зусилля, які працівник витрачає для досягнення поставленої мети.
Е. Локк	Процес постановки цілей, які стимулюють поведінку та спрямовують дії на досягнення високої продуктивності.
Л. Бойко	Сукупність факторів, які мотивують та впливають на поведінку працівників, спонукаючи їх до досягнення високої продуктивності та відданості організації.
О. Гончаренко, Я. Шемет	Процес задоволення потреб та бажань працівників, який мотивує їх до виконання роботи на найкращому рівні і сприяє досягненню організаційних цілей.
О. Іващенко	Процес створення мотивів та умов, які сприяють залученню, задоволенню та збереженню працівників у роботі, що максимізує їхню продуктивність та внесок у розвиток організації.
П. Друкер	Засіб, що дозволяє працівникам реалізувати свій потенціал та сприяє підвищенню загальної ефективності організації.
Ф. Герцберг	Система внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на задоволення або незадоволення потреб працівника.
Ю. Добрий, О. Мокій	Внутрішній або зовнішній імпульс, який приводить до активації працівників та спонукає їх до зусиль, спрямованих на досягнення поставлених цілей організації.

Джерело: [69;69;70;70;70;73;74]

На основі наведених у табл. 1.1 визначень можна сформулювати власне бачення розуміння категорії мотивації – це цілісна система внутрішніх та зовнішніх чинників, які стимулюють працівника до діяльності, допомагають реалізувати його потенціал та спрямовують його зусилля на досягнення цілей організації.

У сучасному контексті мотивація визначається як процес, що забезпечує внутрішню зацікавленість працівника у виконанні професійних обов'язків, яка поєднується із зовнішніми стимулами, такими як оплата праці, комфортні умови роботи та перспективи кар'єрного росту. Українські дослідники, зокрема О.В. Гончаренко, Я.В. Шемет [69], підкреслюють, що мотивація персоналу є фундаментальною складовою стратегії управління, яка забезпечує досягнення організаційних цілей через гармонізацію особистих інтересів працівників із завданнями організації.

Різноманітні теорії мотивації працівників можна систематизувати за різними підходами. Процесуальний підхід включає в себе такі теорії, як теорія очікувань, теорія справедливості, теорія Портера-Лоулера, модель паралельної мотивації, теорія соціальних порівнянь, теорія виклику, теорія підкріплення, теорія характеристик роботи, теорія балансу між спонуканнями і вкладом, теорія «типових змінних» та індивідуального вибору.

Змістовний підхід охоплює теорії, такі як теорія «батога і пряника» Дж. Бентхема, соціальна теорія Е. Мейо, теорія потреб Е. Маслоу, теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера, теорія «Z» В. Оучі, структура ідеального управління Р. Лайкерта [73]. Також важливим елементом є підходи, засновані на поведінкових відносинах, що включають теорію набутих потреб Д. Мак-Клеланда та двофакторну теорію Ф. Герцберга [74]. Функціональний підхід до мотивації дозволяє розглядати її як процес, що забезпечує інтеграцію інтересів організації та персоналу. Мотивація виконує такі функції, як: спонукання працівників до виконання завдань; регулювання поведінки у трудовому процесі; підтримка дисципліни та стабільності колективу [75].

З огляду на багатоаспектність поняття мотивації, її успішна реалізація залежить від здатності керівників адаптувати існуючі підходи до потреб конкретної організації. У соціальних службах, які мають свої особливості

роботи, ефективна мотивація є основою стабільності та високої якості виконання завдань.

Теоретичне осмислення мотивації як одного з ключових аспектів управління персоналом має багатовікову історію, починаючи з класичних моделей управління, які розглядали мотивацію як стимул до праці, до сучасних підходів, що інтегрують психологічні, соціальні та економічні аспекти. Аналіз еволюції теорій мотивації дозволяє зрозуміти, як змінювались уявлення про стимули до праці, і які концепції залишаються актуальними донині.

Одними з перших, хто розробив систематичні підходи до мотивації, були Ф. Тейлор та його прихильники, які розглядали мотивацію виключно через економічну призму. Згідно з цією теорією наукового менеджменту, працівники мотивуються виключно матеріальними стимулами, такими як заробітна плата чи премії. Хоча цей підхід здається обмеженим, він заклав основи для подальшого вивчення мотивації в економічному аспекті [75].

У середині XX століття А. Маслоу запропонував свою знамениту піраміду потреб, яка класифікувала мотиваційні стимули за рівнями – від базових фізіологічних до потреб у самореалізації. Його підхід став фундаментом для багатьох сучасних концепцій, які визнають важливість врахування як базових, так і вищих потреб працівників [75].

Ф. Герцберг, аналізуючи фактори, що впливають на задоволення роботою, виокремив дві групи: гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата) та мотиватори (визнання, досягнення, можливість кар'єрного зростання). Його двофакторна теорія підкреслила, що матеріальні стимули забезпечують лише мінімальний рівень задоволення, тоді як справжня мотивація потребує внутрішніх стимулів [74].

У сучасних умовах мотивація розглядається як багатовимірний процес, що враховує як індивідуальні особливості працівників, так і соціально-економічний контекст. Сучасні теорії, такі як теорія само детермінації (Райан і Десі [75]), акцентують увагу на внутрішній мотивації та ролі автономії

працівників у прийнятті рішень. Цей підхід вважається більш гнучким, адже він враховує вплив зовнішнього середовища на поведінку працівників.

Концепція DEIB (різноманітність, справедливість, інклюзія, приналежність) стала важливим елементом управління персоналом у XXI столітті. Вона підкреслює значення створення умов, де кожен працівник відчуває себе цінним і рівноправним членом команди. Це особливо актуально для соціальних служб, де колективи часто є різноманітними [75].

Порівняльний аналіз класичних і сучасних теорій мотивації демонструє еволюцію підходів до розуміння потреб працівників. Якщо класичні теорії здебільшого акцентували увагу на матеріальних стимулах, сучасні концепції зосереджені на внутрішніх потребах, психологічному комфорті та створенні сприятливого середовища для розвитку.

Теоретичні уявлення про мотивацію персоналу пройшли значну еволюцію, і сьогодні існує широкий спектр концепцій, які пояснюють, як і чому люди працюють із певним рівнем залученості. Основні концепції мотивації згруповано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні теорії та концепції мотивації

Теорія/Концепція	Автор(и)	Основні положення	Актуальність
Науковий менеджмент	Фредерік Тейлор	Матеріальні стимули як основний мотиватор	Обмежена у сучасних умовах
Піраміда потреб	Абрахам Маслоу	Мотивація залежить від задоволення базових і вищих потреб.	Базовий орієнтир для мотивації
Двофакторна теорія	Фредерік Герцберг	Розділення мотиваторів (досягнення, визнання) та гігієнічних факторів (зарплата, умови праці)	Актуальна у менеджменті
Теорія само детермінації	Райан і Десі	Внутрішня мотивація, автономія, компетентність і відчуття приналежності як ключові стимули	Висока актуальність
Концепція DEIB	Сучасні дослідники	Створення різноманітного, справедливого, інклюзивного середовища	Ключова для сучасного управління

Джерело: [74;75;75;75]

Класичні теорії, що зосереджувалися переважно на матеріальних стимулах, з часом доповнювалися сучасними підходами, які враховують психологічні, соціальні та культурні аспекти [75].

Як видно з даних таблиці 1.2, основна відмінність між класичними та сучасними теоріями мотивації полягає у зміні акцентів: від зовнішніх стимулів, таких як заробітна плата та умови праці, до внутрішніх, включаючи психологічні потреби, самореалізацію та відчуття залученості. Наприклад, якщо підхід Тейлора був сфокусований на ефективності та винагороді, то сучасні концепції, як теорія самодетермінації, ставлять у центр уваги автономію працівника та його суб'єктивне відчуття значущості виконуваної роботи.

Отже, систематизація основних теорій дозволяє побачити еволюцію мотиваційних підходів та їхню адаптацію до потреб сучасного суспільства. Для соціальних служб, де значну роль відіграють як зовнішні, так і внутрішні стимули, актуальність сучасних концепцій є надзвичайно високою, адже вони орієнтовані на довготривале залучення та розвиток персоналу.



Рисунок 1.1 – Основні підходи до мотивації

Джерело: сформовано автором на основі [73;74;75;75;76]

Мотивація працівників, як явище, вивчалася у межах різних підходів, кожен із яких пропонував власний погляд на те, що стимулює людей до праці

та як керівникам слід впливати на ці процеси. Серед них найбільш усталеними є змістовний, процесуальний та поведінковий підходи (див. рис. 1.1).

У сучасних умовах представлені на рис. 1.1 підходи адаптуються до нових викликів і потреб, інтегруючи інноваційні інструменти та враховуючи швидкі зміни середовища.

Змістовний підхід зосереджує увагу на вивченні потреб працівників як основного джерела мотивації. Наприклад, концепція А. Маслоу з її пірамідою потреб наголошує, що базові фізіологічні потреби та безпека є першочерговими, але щойно вони задоволені, людина прагне соціальної приналежності, визнання та самореалізації. Альтернативна теорія Альдерфера, яка виділяє існування, взаємовідносини та зростання, акцентує увагу на можливості одночасного впливу кількох рівнів потреб. Підхід Герцберга підкреслює, що мотивація не виникає лише через гігієнічні фактори (заробітна плата чи умови праці); необхідні також мотиватори, такі як досягнення чи визнання [73].

Процесуальний підхід орієнтований на те, як саме відбувається мотивація. Наприклад, теорія очікувань Врума розглядає взаємозв'язок між зусиллями, винагородою та її цінністю для працівника. Теорія справедливості Адамса наголошує, що працівники оцінюють свою винагороду порівняно із колегами, і це впливає на їхню поведінку. Портера-Лоулера теорія додає до цього ідею про те, що задоволення працею є результатом як справедливої винагороди, так і її відповідності зусиллям працівника [76].

Поведінковий підхід досліджує, як особливості поведінки працівників впливають на їхню мотивацію. Так, теорія Мак-Клеланда виокремлює прагнення досягнення, влади та приналежності як основні мотиватори. Водночас модель Лайкерта акцентує увагу на важливості демократичного стилю управління, який забезпечує колективну участь у прийнятті рішень [75].

Сучасні підходи до мотивації інтегрують ці традиційні концепції з інноваціями, такими як цифрові технології та інклюзивний менеджмент.

Наприклад, принципи різноманіття, справедливості та інклюзії (DEIB) спрямовані на формування робочого середовища, яке враховує потреби всіх працівників. В той же час цифрові системи управління персоналом автоматизують процеси моніторингу, аналізу та стимулювання мотивації, роблячи її адаптивною до змін середовища [74].

У систематизації мотиваційних підходів важливо враховувати як історичну еволюцію концепцій, так і сучасні інноваційні підходи. Кожна теорія, що розвивалася в межах певного підходу, мала свої акценти на мотиваційних аспектах, враховуючи соціальні, економічні та психологічні чинники.

З метою узагальнення основні концепції, що формують мотиваційний підхід до управління, класифіковано за підходами в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація основних підходів до мотивації

Підхід	Теорія	Основні положення
Змістовний	Теорія потреб Абрахама Маслоу	Піраміда потреб Маслоу класифікує мотиви людини на фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самореалізації.
	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера	Виокремлює три рівні потреб: існування, взаємовідносин і зростання, які можуть проявлятися одночасно.
	Соціальна теорія Е. Мейо	Акцентує увагу на важливості соціальних і психологічних аспектів у створенні задоволеності роботою.
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Гігієнічні фактори забезпечують мінімальний рівень задоволеності, мотиватори сприяють зростанню мотивації.
Процесуальний	Теорія очікувань В. Врума	Люди оцінюють зусилля, очікувану винагороду та ймовірність її отримання як чинники мотивації.
	Теорія справедливості Адамса	Працівники порівнюють свою винагороду з колегами, що впливає на їхнє почуття справедливості та мотивацію.
	Теорія Портера-Лоулера	Підкреслює значення винагороди та задоволення працею для формування мотивації.
	Теорія підкріплення Скіннера	Позитивне підкріплення бажаної поведінки сприяє її повторенню.

Продовження таблиці 1.3

Підхід	Теорія	Основні положення
Поведінковий	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	Виокремлює три основні мотиви: досягнення, влада та приналежність.
	Теорія «Z» В. Оучі	Орієнтується на довгострокові відносини, відповідальність і взаємодію працівників із організацією.
	Модель Р. Лайкерта	Демократичний стиль управління та залучення колективу до процесу прийняття рішень.
Сучасний	Інклюзивний менеджмент	Принципи DEIB (різноманіття, справедливість, інклюзія, приналежність) формують сприятливе середовище для всіх працівників.
	Цифрові технології	Використання інноваційних систем для автоматизації моніторингу та стимулювання мотивації.
	Адаптивні моделі	Гнучкі підходи до працевлаштування (дистанційна робота, індивідуальні графіки) для підвищення залученості.

Джерело: [70;70;73;74;75;75;76]

Як видно з таблиці 1.3, змістовний, процесуальний і поведінковий підходи є основою для розуміння мотивації працівників, тоді як сучасні інноваційні підходи розширюють ці концепції, враховуючи виклики сьогодення. Змістовний підхід наголошує на важливості задоволення потреб, процесуальний – на механізмах мотивації, а поведінковий – на впливі соціальної динаміки. Сучасні підходи додають до цього інструменти цифровізації та інтеграції різноманіття, що дозволяє забезпечити більш комплексний підхід до формування мотивації в сучасних організаціях.

Продовжуючи аналіз сучасних теорій мотивації працівників, варто звернути увагу на наступні концепції.

Теорія самовизначення (Self-Determination Theory, SDT) Едварда Десі та Річарда Райана акцентує увагу на внутрішніх мотиваційних факторах, зокрема на потребах в автономії, компетентності та пов'язаності. Відповідно до цієї теорії, працівники демонструють найвищий рівень мотивації, коли вони відчувають контроль над власною діяльністю, мають можливість розвивати свої навички та встановлювати значущі зв'язки з іншими людьми [75].

Теорія очікувань (Expectancy Theory) Віктора Врума стверджує, що мотивація залежить від очікувань працівників щодо того, як їхні зусилля призведуть до певних результатів і яка винагорода за це буде отримана. Ключовими елементами цієї теорії є очікування (віра в те, що зусилля призведуть до бажаного результату), інструментальність (віра в те, що результат призведе до винагороди) та валентність (цінність винагороди для працівника) [75].

Теорія справедливості (Equity Theory) Джона Стейсі Адамса базується на принципі соціального порівняння. Вона передбачає, що працівники оцінюють свою винагороду відносно вкладених зусиль та порівнюють її з винагородою інших. Якщо працівник відчуває несправедливість у цьому порівнянні, це може призвести до зниження мотивації та продуктивності. Тому важливо забезпечувати баланс та прозорість у системі винагород [70].

Теорія постановки цілей (Goal-Setting Theory) Едвіна Локка та Гері Лейтема підкреслює значення конкретних і складних цілей у підвищенні мотивації та результативності працівників. Встановлення чітких цілей сприяє фокусуванню зусиль, підвищує наполегливість і стимулює розвиток стратегій для їх досягнення. Досягнення поставлених цілей посилює відчуття успіху та сприяє подальшій самореалізації [75].

Теорія підкріплення (Reinforcement Theory) Берреса Скіннера базується на біхевіористичному підході і розглядає поведінку працівників як функцію наслідків їхніх дій. Згідно з цією теорією, позитивне підкріплення (нагороди, визнання) збільшує ймовірність повторення бажаної поведінки, тоді як негативне підкріплення (уникнення негативних наслідків) також може стимулювати працівників діяти певним чином [76].

Зазначені теорії розширюють розуміння психологічних та поведінкових аспектів мотивації і можуть бути ефективно застосовані в управлінні персоналом. Вони пропонують різноманітні підходи до розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію працівників, і дозволяють

враховувати індивідуальні особливості, такі як потреба в автономії, відчуття справедливості та прагнення досягати цілей.

Використання цих теорій допомагає керівникам розробляти ефективні мотиваційні стратегії, що сприяють підвищенню продуктивності та залученості персоналу. Поєднання різних теоретичних підходів забезпечує цілісне розуміння мотивації та дозволяє адаптувати мотиваційні програми до специфічних потреб організації.

Психологічні аспекти мотивації зосереджуються на внутрішніх стимулах, потребах, цінностях і переконаннях, які впливають на поведінку працівника. Сучасна психологія мотивації досліджує такі фактори, як індивідуальні потреби у визнанні та самореалізації, внутрішня мотивація, пов'язана з інтересом до роботи та задоволенням від виконуваної діяльності, а також емоційний стан працівника [73].

Едвард Десі та Річард Райан у своїй теорії самовизначення підкреслюють, що автономія, компетентність і пов'язаність є ключовими компонентами внутрішньої мотивації. Вони стверджують, що люди демонструють вищий рівень мотивації, коли мають можливість робити вибір, відчують свою спроможність виконувати завдання та мають можливість взаємодіяти з іншими у значущий спосіб [75].

Таким чином, розгляд сучасних теорій мотивації дозволяє глибше зрозуміти складність мотиваційних процесів і розробити більш ефективні підходи до управління персоналом. Інтеграція цих теорій у практику управління сприяє створенню мотивуючого робочого середовища, яке враховує як індивідуальні потреби працівників, так і стратегічні цілі організації.

1.2. Особливості мотивації персоналу соціальної служби

Мотивація персоналу соціальної служби має низку специфічних особливостей, зумовлених характером діяльності, умовами праці, соціальними

очікуваннями та системою професійних цінностей працівників цієї сфери. Специфічні підходи до формування мотиваційних механізмів визначають такими особливостями, які зокрема включають:

- роботу з емоційно складними ситуаціями;
- обмеженість фінансових ресурсів;
- соціальну значущість роботи;
- відсутність чітких кар'єрних перспектив;
- нематеріальні стимули;
- гнучкість умов праці;
- етику і стандарти професійної діяльності;
- професійну автономію [69].

Основна специфіка роботи соціальних працівників полягає в безпосередньому контакті з людьми, які перебувають у складних життєвих обставинах, що може включати роботу з вразливими категоріями населення, такими як літні люди, особи з інвалідністю, безхатченки, сім'ї у кризі тощо.

Постійний вплив емоційного навантаження створює високий ризик професійного вигорання, що вимагає додаткових заходів мотивації, зокрема психологічної підтримки та організації тренінгів із розвитку стресостійкості [70].

На відміну від працівників комерційних організацій, соціальні працівники зазвичай отримують нижчий рівень оплати праці, що часто стає демотиваційним фактором. Проте матеріальне стимулювання залишається важливим аспектом мотивації, особливо коли йдеться про надбавки за складні умови праці, премії за успішне виконання завдань або участь у проєктах із додатковим фінансуванням.

Значна кількість соціальних працівників вмотивована не лише матеріальними стимулами, а й усвідомленням важливості своєї роботи для суспільства. Цей фактор особливо важливий для тих, хто обирає професію за покликанням. Визнання заслуг працівників з боку суспільства, керівництва та

клієнтів може суттєво підвищити їхню мотивацію. Наприклад, публічне відзначення досягнень працівників через нагороди або відгуки клієнтів сприяє формуванню позитивної професійної самооцінки [73].

Кар'єрний ріст у соціальних службах обмежений, що може знижувати довгострокову мотивацію працівників. У цій сфері важливо створювати можливості для горизонтального професійного зростання, наприклад, через підвищення кваліфікації, участь у спеціалізованих програмах або виконання нових функцій у межах організації [71].

Соціальні працівники зазвичай надають більше значення нематеріальним стимулам, ніж представники інших професій. До таких стимулів належать наступні:

- можливість отримувати підтримку від колег та керівництва;
- участь у програмах підвищення кваліфікації;
- організація супервізії та психологічної допомоги;
- створення сприятливого мікроклімату в колективі тощо [73].

Гнучкий графік роботи є важливим мотиваційним фактором для соціальних працівників. Наприклад, можливість самостійно планувати свій час або працювати з дому (в разі адміністративних функцій) сприяє зниженню стресу та покращенню балансу між роботою і особистим життям [69].

У професії соціального працівника етичні цінності, такі як повага до клієнта, конфіденційність і справедливість, відіграють ключову роль. Дотримання цих стандартів і визнання їх важливості з боку керівництва сприяє формуванню довіри до організації та підвищенню мотивації персоналу.

Надання соціальним працівникам більшої автономії у вирішенні професійних завдань також є потужним мотиваційним фактором. Працівники, які мають змогу самостійно приймати рішення, частіше відчують задоволення від виконуваної роботи [70].

Таким чином, мотивація персоналу соціальної служби базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних факторів, які враховують специфіку

їхньої роботи. Ефективна мотиваційна система має бути багатоаспектною, спрямованою на задоволення як базових матеріальних потреб, так і вищих потреб у самореалізації, визнанні та підтримці.

Особливості мотивації персоналу соціальних служб визначають необхідність комплексного підходу до управління, що враховує як специфіку професійної діяльності, так і індивідуальні потреби працівників. У цьому контексті дотримання основних принципів мотивації відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності стимулюючих механізмів. Вони дозволяють створити системний підхід до управління, який сприяє досягненню організаційних цілей і професійного задоволення працівників.

Принципи мотивації формують основу для розробки стратегій і практичних механізмів, спрямованих на підтримку високого рівня зацікавленості працівників, тобто принципи мотивації становлять основу для створення ефективної системи стимулювання персоналу. Їхнє дотримання забезпечує послідовність і системність у підходах до управління, що особливо важливо у сферах, де діяльність пов'язана із високим рівнем соціальної відповідальності, як соціальні служби [73].

Мотивація персоналу є багатоаспектним явищем, яке охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на поведінку працівників. Дотримання зазначених принципів дозволяє створити ефективну систему управління, яка сприяє досягненню цілей організації та забезпеченню професійного задоволення працівників.

Отже у соціальних службах, де робота часто пов'язана із високим рівнем емоційного навантаження, дотримання принципів мотивації стає особливо важливим.

Принципи мотивації у системі управління персоналом забезпечують її ефективну реалізацію на практиці. Одним із ключових є принцип справедливості, який вимагає прозорого оцінювання роботи працівників, обґрунтованого розподілу винагород і визнання внеску кожного члена команди.

Наприклад, працівники, які відчують несправедливість у розподілі ресурсів чи можливостей, часто демонструють нижчу залученість до роботи [69].

Основними принципами є наступні – рис.1.2:

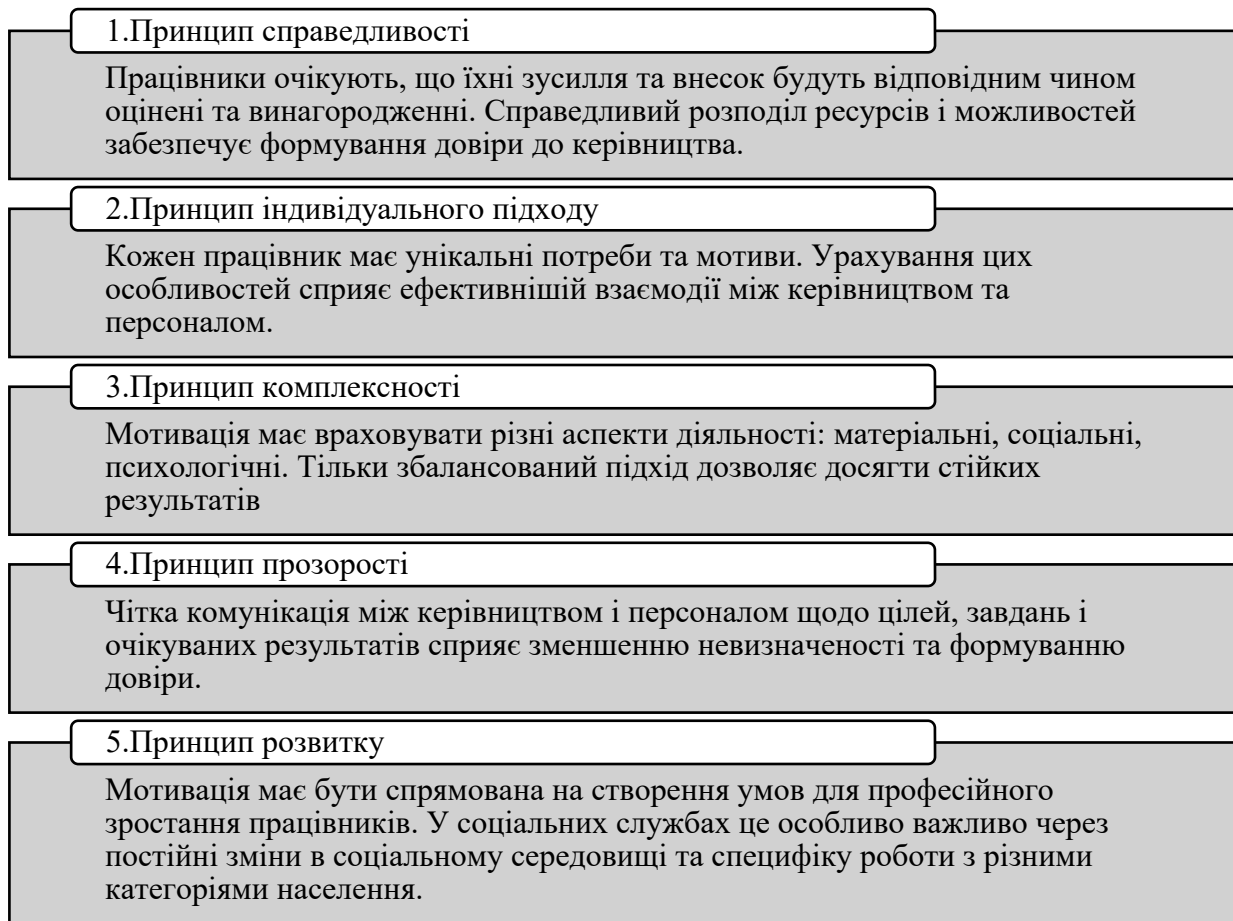


Рисунок 1.2 – Принципи мотивації в управлінні персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [69;70-70;73;74]

Не менш важливим принципом є принцип індивідуального підходу. Люди мають різні потреби, мотиваційні фактори та очікування від роботи. Те, що для одного працівника може бути сильним стимулом, для іншого може не мати жодного значення. У соціальних службах, де працівники нерідко стикаються зі значним емоційним навантаженням, цей принцип набуває особливого значення.

Принцип комплексності передбачає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів у системі мотивації. Матеріальні стимули, такі як оплата праці чи премії, створюють базовий рівень задоволеності, але для

забезпечення довготривалої зацікавленості важливими є нематеріальні фактори: професійний розвиток, моральне визнання та комфортні умови праці [70].

Прозорість і доступність інформації щодо вимог та очікувань керівництва також є критичними елементами ефективної мотивації. Чітка комунікація, зокрема щодо цілей організації та індивідуальних завдань, формує відчуття причетності до процесу прийняття рішень.

Таким чином, мотивація персоналу соціальних служб є багатогранним процесом, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує емоційне навантаження та специфічні умови роботи. Особливості цієї мотивації визначають необхідність впровадження гнучких і справедливих механізмів стимулювання, які відповідатимуть як індивідуальним, так і організаційним потребам.

Дотримання принципів мотивації дозволяє створити цілісну систему управління, що сприяє підвищенню рівня залученості, задоволеності працівників та ефективності діяльності соціальних служб. У подальших розділах буде розглянуто, як ці принципи можуть бути реалізовані в практичній діяльності через аналіз існуючих методів і практик.

Висновки до 1 розділу

За результатами дослідження теоретико-методологічних основ мотивації персоналу соціальних служб встановлено, що мотивація є ключовим елементом управління персоналом, який визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні організаційних цілей.

Аналіз еволюції теорій та підходів до мотивації демонструє, що це явище постійно змінюється під впливом соціально-економічних та технологічних трансформацій. Змістовний підхід, зосереджений на потребах працівників, заклав основу для розуміння мотиваційних механізмів, тоді як процесуальні теорії забезпечили більш детальне осмислення шляхів реалізації мотивації у трудовому процесі. Поведінковий підхід відкрив можливість врахування соціальних і психологічних аспектів поведінки, що стало важливим етапом у розвитку мотиваційної науки.

Встановлено, що класичні теорії заклали основу для розуміння потреб працівників і механізмів їхнього стимулювання. Сучасні підходи, у свою чергу, розширюють ці ідеї, враховуючи швидкі зміни в технологіях, соціальних умовах та корпоративній культурі. Інтеграція цих підходів у практику управління персоналом дає можливість створювати більш гармонійне та мотивуюче середовище, що відповідає викликам сьогодення.

Встановлено, що у контексті соціальних служб, які працюють із найуразливішими верствами населення, мотивація працівників стає не лише управлінським інструментом, але й фактором, що забезпечує якість надання соціальних послуг. Особливості мотивації соціальних працівників вимагають системного підходу до управління, в основі якого лежать зазначені принципи мотивації. Їхнє дотримання не лише створює умови для ефективної роботи персоналу, а й сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності соціальних служб, орієнтованих на надання якісних послуг клієнтам.

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБАХ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правові документи щодо організації мотивації персоналу в соціальних службах

Організація мотивації персоналу в соціальних службах України регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають основні принципи, завдання та умови праці соціальних працівників.

Ці принципи створюють базис для мотивації персоналу в усіх сферах, включаючи соціальну роботу.

Одним із ключових нормативних актів є Кодекс законів про працю України [71], який регламентує основні аспекти трудових відносин, зокрема забезпечення прав працівників на оплату праці, відпочинок, соціальний захист і можливість професійного розвитку. У контексті соціальної роботи цей документ слугує базовим підґрунтям для визначення умов і стандартів праці.

Особливе місце в регулюванні мотивації соціальних працівників займає Закон України «Про соціальні послуги» [72], який визначає мету та завдання соціальної роботи, права й обов'язки працівників соціальних служб, а також державні гарантії щодо забезпечення належних умов праці. У законі прописані вимоги до кваліфікації працівників, їхнього професійного розвитку, а також механізми стимулювання, зокрема шляхом надання соціальних пільг і додаткових заохочень.

Також важливим нормативним актом є Закон України «Про оплату праці» [72], що встановлює мінімальні гарантії в оплаті праці, критерії визначення тарифних ставок і окладів, а також порядок застосування премій, надбавок і інших видів матеріального стимулювання. У соціальних службах такий закон [70] відіграє важливу роль у формуванні мотиваційної системи, оскільки

визначає основні засади фінансового заохочення працівників.

Ще одним документом, що стосується організації мотивації, є Закон України «Про державну службу» [72], у якому викладено правила й стандарти роботи працівників, що залучені до державних соціальних служб. Особливу увагу в цьому документі приділено питанням кар'єрного зростання, професійного розвитку та соціального забезпечення працівників.

Крім того, діяльність соціальних служб регулюється низкою підзаконних актів, зокрема постановами Кабінету Міністрів України, які встановлюють порядок надання соціальних послуг, фінансування соціальних служб і забезпечення належних умов праці для працівників [72].

Наприклад, Наказ №308/519 Мінпраці України та МОЗ України [72] регламентує умови оплати праці працівників соціальної сфери, включаючи надбавки за особливі умови праці.

На локальному рівні в межах соціальних служб можуть ухвалюватися внутрішні положення й інструкції, які регулюють питання преміювання, надання пільг та інших форм заохочення. Такі документи враховують специфіку діяльності конкретної організації та забезпечують можливість гнучкого підходу до організації мотивації. Так, зокрема Територіальний центр надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова здійснює свою діяльність відповідно до загальнонаціональних нормативно-правових актів, а також керується власними локальними регламентами [73], що розроблені з урахуванням особливостей його роботи. Основними документами, які регулюють організацію мотивації персоналу у даному центрі, є наступні:

- Положення про Територіальний центр надання соціальних послуг [72], яке визначає основні завдання, напрями роботи, права та обов'язки персоналу. У положенні особливу увагу приділено питанням створення комфортних умов праці для соціальних працівників, що передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів.

- Колективний договір, що укладається між адміністрацією центру та

трудовим колективом. У цьому документі визначено систему матеріального та морального заохочення, включаючи премії, надбавки, оплачувані відпустки, соціальні пільги тощо. Колективний договір також регламентує процедури оцінки результатів праці та способи підвищення кваліфікації працівників [72].

- Посадові інструкції, які є ключовими для регулювання трудових відносин та оцінки ефективності діяльності кожного працівника [73]. Вони містять перелік посадових обов'язків, критерії оцінки результатів роботи, а також механізми заохочення за досягнення високих показників.

- Програми професійного розвитку та навчання персоналу, затверджені на рівні центру. Такі програми спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, що є важливим нематеріальним стимулом, адже вони дають змогу співробітникам розвиватися професійно, що позитивно впливає на їхню мотивацію.

- Плани заходів із соціальної підтримки працівників, які враховують специфіку діяльності центру. До таких заходів належать організація корпоративних подій, відзначення працівників за особливі досягнення, надання допомоги у складних життєвих обставинах тощо.

Крім того, у діяльності Територіального центру активно застосовуються рекомендації місцевих органів влади щодо вдосконалення умов праці та мотивації персоналу. Зокрема, керівництво центру співпрацює з Департаментом соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації, що забезпечує методичну підтримку та розробляє регіональні програми соціальної політики [70].

Аналіз документів, які регулюють мотивацію персоналу у Територіальному центрі, показує, що локальні нормативні акти сприяють створенню умов для підвищення ефективності праці. Однак існує потреба у вдосконаленні окремих аспектів, зокрема, деталізації механізмів оцінки ефективності працівників і запровадження додаткових форм нематеріального заохочення.

2.2. Аналіз методів та практик мотивації соціальних працівників

Робота у соціальних службах є складною як у фізичному, так і у психологічному аспектах. Працівники часто стикаються з емоційним вигоранням, а тому мотивація повинна включати заходи, спрямовані на підтримку психологічного здоров'я та створення сприятливого робочого середовища. Особливе значення має забезпечення балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами. Наприклад, хоча фінансові стимули є важливими, моральне визнання, можливість професійного розвитку та підтримка з боку колективу часто відіграють вирішальну роль у підтримці мотивації [69].

Еволюція теорій мотивації свідчить про поступове зміщення акценту від матеріальних до нематеріальних стимулів. Сучасні підходи орієнтовані на комплексне врахування потреб працівників, створення умов для їхньої самореалізації та забезпечення гармонійного середовища. Для соціальних служб це означає необхідність адаптації кращих практик, що поєднують класичні і сучасні концепції, з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Однією з ключових проблем мотивування персоналу соціальних служб є недосконалість менеджменту. Робота соціального працівника є складною через низку факторів. По-перше, це високий рівень емоційного навантаження, адже працівники часто взаємодіють із клієнтами, які перебувають у кризових ситуаціях. По-друге, умови праці нерідко супроводжуються обмеженістю ресурсів, зокрема матеріально-технічної бази та підтримки з боку керівництва. Окрім того, працівники змушені адаптуватися до частих змін у законодавстві, що ускладнює їхню діяльність.

Недоліки менеджменту в соціальних службах проявляються у відсутності системності в підходах до управління персоналом. Часто впроваджуються ситуативні рішення, які не враховують довгострокових цілей або індивідуальних потреб працівників. Інклюзивність у менеджменті й

персоналізовані методи мотивації, хоча й визнаються необхідними, проте залишаються радше концептуальними ідеалами, аніж реальними практиками. Такі чинники створюють додаткові перешкоди для ефективного мотивування персоналу, що впливає на якість роботи соціальних служб.

Сучасні інноваційні концепції, інтегруючи елементи цифрових технологій та принципів інклюзії, формують нові стандарти управління мотивацією, орієнтуючись на різноманітність, адаптивність і персоналізацію стимулів. У контексті соціальних служб такі підходи стають ключовими для створення відповідного середовища, яке сприяє залученості, продуктивності та психологічному комфорту працівників [71].

Мотивація персоналу соціальних служб є особливою сферою дослідження через специфіку діяльності цих закладів, яка вимагає від працівників не лише професійних навичок, але й значного емоційного залучення. Робота у соціальних службах характеризується високим рівнем психологічного навантаження, а також складними умовами праці, що зумовлює необхідність розробки специфічних методів мотивації.

Таблиця 2.1 – Основні методи мотивації персоналу соціальних служб

Категорія методу	Методи	Особливості застосування у соціальних службах
Матеріальні	Заробітна плата, премії, компенсації, соціальні гарантії	Забезпечують базовий рівень мотивації, але часто є обмеженими через бюджетні ресурси
Нематеріальні	Визнання, професійний розвиток, тренінги, гнучкі умови праці	Спрямовані на задоволення внутрішніх потреб працівників
Індивідуальні	Наставництво, персоналізовані плани розвитку, індивідуальні консультації	Дозволяють врахувати особисті потреби кожного працівника
Колективні	Командні тренінги, спільні проєкти, корпоративні заходи	Покращують згуртованість команди та підвищують ефективність роботи
Психологічні	Програми підтримки ментального здоров'я, консультації з психологами, простори для відпочинку	Зменшують ризики емоційного вигорання, особливо в кризових умовах

Джерело: [3;69;71;73;73]

Як видно з таблиці 2.1, методи мотивації персоналу соціальних служб є різними та враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників.

Методи мотивації персоналу можна класифікувати за кількома підходами: матеріальними, нематеріальними, індивідуальними та колективними, а також методами стимулювання та підкріплення. У контексті соціальних служб, де переважає робота з уразливими верствами населення, такі методи адаптуються з урахуванням моральної та етичної складової.

Матеріальні методи мотивації є важливою складовою, адже вони забезпечують базовий рівень задоволення працівників і слугують стабілізуючим чинником. До таких методів належать заробітна плата, премії, компенсаційні виплати, а також додаткові соціальні гарантії, як оплачувані відпустки чи медичне страхування. Проте, як показує практика, у соціальних службах матеріальна винагорода не завжди може бути ключовим мотиватором через обмеженість бюджетного фінансування [73].

Нематеріальні методи мотивації мають особливе значення у соціальних службах, адже вони акцентують увагу на внутрішніх потребах працівників. До таких методів належать визнання, можливості для професійного розвитку, гнучкі умови праці та створення підтримуючої робочої атмосфери. Наприклад, організація програм підвищення кваліфікації чи тренінгів не лише підвищує професійний рівень персоналу, але й формує почуття приналежності до організації [73].

В економічно-соціальних умовах України особливого значення набувають індивідуальні методи мотивації, які враховують особисті потреби кожного працівника. Вони включають наставництво, персоналізовані плани кар'єрного розвитку та індивідуальні консультації з керівництвом. Такі методи є ефективними в умовах обмежених фінансових ресурсів, оскільки дозволяють максимально використати людський потенціал через увагу до індивідуальних характеристик працівників.

Колективні методи мотивації спрямовані на підвищення згуртованості команди, що є особливо важливим для соціальних служб, де успіх діяльності залежить від координації зусиль багатьох працівників. До таких методів

належать колективні заходи, зокрема: командні тренінги, спільні проєкти чи заходи для покращення корпоративної культури [73].

У сучасних умовах особливого значення набувають методи, пов'язані із психологічною підтримкою персоналу. Соціальні працівники часто стикаються із моральним виснаженням та емоційним вигоранням, особливо в умовах війни чи інших кризових ситуацій. Впровадження програм підтримки ментального здоров'я, регулярні консультації з психологами, створення просторів для відпочинку на робочому місці – усе це стає важливим елементом мотиваційної системи [74].

Сучасні реалії, зокрема виклики воєнного часу, вимагають адаптації традиційних підходів до умов підвищеної психологічної напруги. Інтеграція цих методів у практику управління дозволяє створити сприятливе середовище, яке не лише підвищує продуктивність, але й сприяє довготривалому залученню працівників до діяльності соціальних служб.

У глобальному контексті соціальні служби також зазнають суттєвих змін, зумовлених розвитком технологій, демографічними зрушеннями, економічними викликами та посиленням уваги до інклюзії й рівності. Такі зміни впливають не лише на підходи до надання соціальних послуг, але й на методи управління персоналом, зокрема мотиваційні механізми.

Однією з провідних тенденцій є цифровізація соціальних послуг, яка активно впроваджується у багатьох країнах. Використання цифрових технологій, таких як онлайн-платформи для комунікації з клієнтами та автоматизовані системи управління, полегшує роботу соціальних працівників. Це також дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшуючи рутинне навантаження на персонал. Такий підхід відкриває можливості для впровадження інноваційних методів мотивації, зокрема дистанційного навчання, визнання через цифрові платформи та створення віртуальних спільнот підтримки [69].

Важливою складовою сучасного управління соціальними службами є індивідуалізація мотиваційних підходів. Практики багатьох країн, зокрема у Європейському Союзі, показують, що врахування унікальних потреб і обставин кожного працівника сприяє підвищенню їхньої залученості та продуктивності. Це стосується як матеріальних аспектів, таких як адаптація графіків роботи, так і нематеріальних, як забезпечення можливостей професійного розвитку [75].

Не менш важливим є забезпечення психоемоційної підтримки персоналу, зокрема у кризових умовах. У сучасних реаліях, таких як війна в Україні чи глобальна пандемія, соціальні працівники стикаються із значним психологічним навантаженням. Відповідно, в багатьох країнах реалізуються програми підтримки ментального здоров'я, які включають регулярні консультації з психологами, тренінги зі стресостійкості та створення умов для зменшення емоційного вигорання [70].

Окремою тенденцією є посилення акценту на інклюзивності та справедливості в управлінні персоналом. У соціальних службах, де значна частина клієнтів представляє вразливі групи населення, принципи різноманіття та рівності інтегруються в управлінські підходи. Це стосується як формування кадрової політики, так і розробки мотиваційних стратегій [71].

Далі, у таблиці 2.2, узагальнено основні методи мотивації персоналу соціальних служб, враховуючи як традиційні підходи, так і глобальні тенденції.

Таблиця 2.2 – Глобальні тенденції у методах мотивації персоналу соціальних служб.

Тенденція	Методи мотивації	Особливості реалізації
Цифровізація	Використання онлайн-платформ для визнання, навчання та обміну досвідом; автоматизація рутинних процесів	Підвищення ефективності та зменшення навантаження на персонал
Індивідуалізація	Гнучкі графіки роботи, персоналізовані плани розвитку	Адаптація до унікальних потреб кожного працівника

Продовження таблиці 2.2

Тенденція	Методи мотивації	Особливості реалізації
Психоемоційна підтримка	Консультації з психологами, програми підтримки ментального здоров'я, тренінги зі стресостійкості	Зменшення ризиків емоційного вигорання, покращення психічного стану працівників
Інклюзивність і рівність	Розробка політик, які враховують різноманітність персоналу; навчання щодо принципів DEIB	Формування справедливого та рівноправного середовища

Джерело: [70;73;73]

Глобальні тенденції у методах мотивації персоналу соціальних служб демонструють важливість інтеграції сучасних технологій, уваги до психоемоційного стану працівників та забезпечення рівності в організаційному середовищі. Описані підходи дозволяють не лише підвищити ефективність роботи персоналу, але й забезпечити їхню довгострокову залученість та професійне задоволення. В умовах України, враховуючи поточні виклики, такі як війна та економічна нестабільність, впровадження цих методів є особливо актуальним.

Міжнародний досвід мотивації персоналу соціальних служб є предметом численних наукових досліджень, які акцентують увагу на ефективності різних моделей стимулювання працівників у соціальній сфері. Наукові публікації, присвячені цьому питанню, свідчать про те, що основними факторами, які визначають мотивацію соціальних працівників, є не лише рівень матеріального забезпечення, але й можливість професійного розвитку, соціальна підтримка та наявність чітко визначених кар'єрних перспектив.

У дослідженні Британської асоціації соціальних працівників (BASW, [74]) підкреслюється, що ефективна мотивація в соціальних службах залежить від запровадження програм наставництва та систематичного навчання персоналу. Зокрема, у Британії діють програми «Step Up to Social Work» [75] та «Assessed and Supported Year in Employment (ASYE)» [74], які надають молодим спеціалістам можливість отримати практичний досвід під керівництвом досвідчених менторів. Такий підхід дозволяє не тільки підвищити рівень

компетентності працівників, а й зміцнити їхню професійну ідентичність, що є важливим нематеріальним мотиватором.

Дослідження Європейської асоціації соціальної роботи (EASSW [74]) показало, що в Німеччині та Нідерландах ефективними методами стимулювання працівників є гнучкі умови праці, що передбачають можливість часткової зайнятості, віддаленої роботи та адаптивних графіків. За результатами опитування, проведеного серед працівників соціальних служб у Німеччині, 78% респондентів відзначили, що можливість самостійно регулювати графік роботи значно підвищує їхню мотивацію та знижує рівень професійного вигорання.

Окремої уваги заслуговують дослідження у сфері медичної та соціальної політики США, в яких підкреслюється важливість емоційної підтримки працівників соціальних служб. У багатьох американських штатах діють спеціальні психологічні програми для соціальних працівників, такі як «Care for Caregivers» [74], які надають можливість отримання безкоштовних консультацій психологів та участі у групах емоційної підтримки. Практика показує, що такі ініціативи знижують рівень емоційного вигорання серед персоналу соціальних служб на 35% у порівнянні з установами, де такі програми не впроваджені.

У контексті Скандинавських країн варто згадати результати публікацій щодо соціальних досліджень [73], в яких акцентується на значущості програм залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. У Швеції та Норвегії активно застосовується підхід «participatory management», коли соціальні працівники можуть безпосередньо впливати на планування соціальних програм та політики через механізми зворотного зв'язку. Таке залучення персоналу суттєво підвищує рівень їхньої внутрішньої мотивації.

Окрім цього, аналіз чисельних досліджень у сфері соціальної політики країн Європи [71;73;74-74;76] виявив, що публічне визнання професійних досягнень є сильним нематеріальним стимулом для соціальних працівників. У

багатьох регіонах Європи впроваджено спеціальні премії та гранти для відзначення найкращих соціальних працівників, що дозволяє підвищити престиж професії та мотивувати працівників до якісного виконання своїх обов'язків.

Аналіз міжнародного досвіду доводить, що ефективна система мотивації в соціальній сфері базується на багатокомпонентному підході, який включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Використання таких практик, як наставництво, психологічна підтримка, гнучкі умови праці та залучення до процесу управління, суттєво покращує рівень задоволеності працівників та їхню професійну ефективність.

Для забезпечення ефективної мотивації соціальних працівників необхідно створити відповідні умови, які враховують специфіку їхньої діяльності, а також сучасні виклики.

У табл. 2.3 представлено основні аспекти, які відображають сучасні виклики та практики, – базові умови, адаптація європейського досвіду та інноваційні підходи, що дозволяють врахувати як матеріальні, так і психологічні потреби працівників.

Таблиця 2.3 – Умови підвищення ефективності мотивації соціальних працівників

Умови	Складові	Особливості реалізації
Поліпшення матеріально-технічної бази	Забезпечення обладнання, сучасних технологій, гідної заробітної плати	Створює базові умови для стабільності та задоволення працівників
Підтримка професійного розвитку	Доступ до тренінгів, семінарів, міжнародних обмінів	Підвищує кваліфікацію та стимулює професійний розвиток
Психологічна підтримка	Регулярні консультації з психологами, програми стресостійкості	Допомагає запобігти емоційному вигоранню
Залучення громад	Партнерство з громадськими організаціями, волонтерами та бізнесом	Сприяє зменшенню навантаження та формуванню сприятливого робочого середовища

Джерело: узагальнено автором на основі [69;70;71;73;74]

Як видно з табл. 2.3, базові умови є важливими не лише для забезпечення стабільної роботи соціальних служб, але й для підтримки задоволеності та довготривалого залучення персоналу. Їхня реалізація вимагає комплексного підходу, що враховує сучасні виклики та потреби працівників.

У більшості розвинених країн значну увагу приділяють матеріальному заохоченню соціальних працівників. Наприклад, у США система соціальних служб передбачає диференційовану оплату праці залежно від досвіду, рівня освіти та складності виконуваних завдань. Крім базового окладу, працівники отримують бонуси за результатами оцінки ефективності їхньої роботи, а також мають доступ до таких пільг, як медичне страхування, оплата професійного навчання та пільгові кредити [69].

У Швеції соціальні працівники отримують високий рівень базової заробітної плати, який доповнюється преміями за реалізацію проєктів, що мають значний соціальний ефект. Крім того, широко використовуються механізми колективних угод, які регулюють систему заохочень і забезпечують справедливий розподіл ресурсів [73].

Великобританія демонструє ефективний підхід до нематеріального стимулювання соціальних працівників. У цій країні діють програми професійного розвитку, які включають навчання, стажування, участь у конференціях та семінарах. Важливим елементом є забезпечення працівників можливістю обмінюватися досвідом з колегами та отримувати менторську підтримку [71].

У Німеччині акцент зроблено на балансі між професійним та особистим життям. Соціальні працівники можуть працювати за гнучким графіком, мають доступ до програм психологічної підтримки та відпочинку. Особливе значення надається створенню сприятливого мікроклімату в колективі, який сприяє зниженню рівня стресу [69].

У Канаді та Австралії активно застосовуються інноваційні підходи до мотивації соціальних працівників. Наприклад, у Канаді впроваджено систему

публічного визнання досягнень працівників через нагороди, сертифікати та публікації про успіхи в професійних журналах. В Австралії соціальні служби організовують регулярні тренінги з розвитку навичок само менеджменту, стресостійкості та лідерства [71].

Враховуючи багаторічний досвід країн Європейського Союзу у сфері надання соціальних послуг, значну увагу приділяють розвитку персоналу та підтримці його мотивації. Кожна країна має унікальні практики, спрямовані на підвищення ефективності працівників соціальних служб.

Для адаптації цих практик в Україні важливо враховувати їхні ключові особливості, представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Досвід управління персоналом країн Європейського Союзу у сфері надання соціальних послуг

Країна	Практики	Особливості
Німеччина	Програми професійного навчання та психологічної підтримки	Орієнтація на розвиток професійних компетенцій та запобігання емоційному вигоранню
Швеція	Системи наставництва	Допомагають новим працівникам адаптуватися, знижують ризики морального виснаження
Франція	Колективні заходи та проекти (тренінги та соціальні проекти тощо)	Підвищують командний дух та згуртованість працівників

Джерело: узагальнено автором на основі [69;69;70;70;70;71;73]

Аналіз європейського досвіду демонструє, що системний підхід до професійного розвитку та психологічної підтримки персоналу є основою для підвищення ефективності мотивації. Такі практики можуть бути адаптовані для потреб соціальних служб в Україні з урахуванням специфіки національних умов.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що успішна система мотивації соціальних працівників базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних методів заохочення. Для українських соціальних служб корисним може бути зокрема:

– впровадження програм професійного розвитку, що включають стажування за кордоном.

- створення програм психологічної підтримки для зниження рівня професійного вигорання.
- використання системи публічного визнання досягнень працівників.
- організація гнучкого графіка роботи та підтримка балансу між роботою й особистим життям [70].

Таким чином, міжнародний досвід надає широкий спектр інструментів, які можуть бути адаптовані в українських реаліях для підвищення мотивації соціальних працівників. Такі методи не лише сприятимуть поліпшенню умов праці, а й підвищать ефективність виконання соціальних функцій.

Впровадження описаних підходів в Україні може включати гнучкі графіки роботи, визнання внеску працівників через публічні подяки та нагороди, а також інноваційні підходи до роботи з персоналом, зокрема використання цифрових інструментів. Важливим аспектом залишається розвиток корпоративної культури, яка сприяє створенню сприятливого робочого середовища, у якому працівники відчують себе частиною єдиного колективу [69].

Сучасні виклики, такі як економічна нестабільність і воєнний конфлікт, вимагають впровадження інноваційних підходів до мотивації персоналу соціальних служб в Україні. Такі підходи включають як організаційні, так і технологічні аспекти, спрямовані на зменшення стресу працівників, підвищення їхньої залученості та вдосконалення професійної діяльності.

В умовах постійної напруги особливої ваги набувають програми емоційної підтримки та профілактики вигорання. Важливим є також запровадження гнучких форм зайнятості, які дозволяють працівникам краще балансувати між роботою та особистим життям. Використання сучасних цифрових платформ для комунікації та навчання підвищує ефективність командної взаємодії. Крім того, системи матеріального й нематеріального заохочення мають адаптуватися до нових умов, щоб відповідати актуальним потребам персоналу.

Узагальнені інноваційні підходи подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Інноваційні підходи до мотивації соціальних працівників в Україні

Інноваційний підхід	Складові	Результати
Гнучкі умови праці	Адаптація графіків роботи, можливість віддаленої роботи	Підвищення залученості та зменшення стресу
Визнання внеску працівників	Публічні подяки, нагороди, відзначення професійних досягнень	Підтримує моральний дух та стимулює професійний ріст
Цифрові інструменти	Використання платформ для управління кадрами, обміну досвідом та навчання	Покращує ефективність роботи, створює сприятливе інформаційне середовище

Джерело: узагальнено автором на основі [70;71;73;73]

Інноваційні підходи до мотивації соціальних працівників в Україні є відповіддю на сучасні виклики. Їхнє впровадження сприяє формуванню стабільної та згуртованої команди, яка готова працювати ефективно навіть в умовах криз. Інтеграція описаних підходів із базовими умовами та європейським досвідом дозволяє створити цілісну систему підтримки персоналу [70].

2.3 Проблеми мотивації та умови її ефективної організації

Мотивація соціальних працівників є складним явищем, яке визначається багатьма чинниками та потребує особливих підходів для забезпечення її ефективності. Унікальність цієї професійної діяльності полягає у високій відповідальності, психологічному навантаженні та необхідності постійного емоційного залучення. Виявлення чинників, які впливають на мотивацію, а також умов для її підвищення, є критично важливим для забезпечення стійкості соціальних служб.

Для кращого розуміння чинників, що впливають на мотивацію соціальних працівників, варто систематизувати у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Чинники впливу на мотивацію соціальних працівників

Категорія чинників	Чинники	Особливості впливу
Зовнішні чинники	Матеріальні умови праці	Забезпечують базовий рівень задоволення працівників, але залежать від обмеженого бюджетного фінансування
	Організація робочого процесу	Належний графік, технічне забезпечення та чітке розмежування обов'язків сприяють ефективності
	Міжособистісні відносини	Атмосфера у колективі, стиль керівництва та підтримка адміністрації впливають на емоційний стан працівників
	Можливості професійного розвитку	Участь у тренінгах, семінарах та підвищення кваліфікації мотивують працівників до вдосконалення
	Війна та кризові умови	Необхідна підтримка психічного здоров'я працівників, консультації з психологами, програми стресостійкості та створення просторів для відпочинку.
Внутрішні чинники	Особистісні цінності	Моральне задоволення від допомоги людям є ключовим мотиватором
	Професійні амбіції	Прагнення до кар'єрного зростання та визнання стимулює працівників докладати більше зусиль
	Почуття значущості роботи	Усвідомлення впливу своєї діяльності на життя інших людей підвищує мотивацію
Культурно-соціальні чинники	Особливості регіону	Традиції громади, локальні умови та рівень визнання професії впливають на залученість працівників
	Суспільне ставлення до професії	У суспільствах із високим рівнем поваги до соціальних працівників формується більш сприятливе мотиваційне середовище

Джерело: узагальнено автором на основі [69;69;70;73]

Як видно з таблиці 2.6, мотивація соціальних працівників залежить від багатьох чинників, які взаємодіють між собою. Така класифікація охоплює зовнішні, внутрішні та культурно-соціальні чинники, що формують мотиваційне середовище працівників у соціальній сфері.

Зовнішні чинники забезпечують базовий рівень стабільності, тоді як внутрішні стимулюють довгострокове професійне залучення. Культурно-соціальні аспекти, які часто недооцінюються, також відіграють важливу роль, адже суспільне ставлення до професії значною мірою впливає на рівень задоволеності та відданості працівників.

Інтеграція описаних чинників у систему управління соціальними службами дозволяє створити мотиваційне середовище, яке відповідає як індивідуальним, так і професійним потребам соціальних працівників. Така

системність стає особливо важливою в умовах сучасних викликів, зокрема в період війни та економічної нестабільності.

Одним із ключових зовнішніх чинників, які впливають на мотивацію соціальних працівників, є матеріальні умови праці. Адекватний рівень заробітної плати, надання премій і соціальних гарантій створюють базовий фундамент для задоволеності персоналу. Проте, через обмеженість бюджетного фінансування у сфері соціальних послуг, ці чинники часто не виконують повністю свою функцію. Тому увага акцентується також на нематеріальних методах, зокрема створенні зручних графіків роботи, забезпеченні технічними ресурсами та покращенні організації робочого процесу [70].

Важливим елементом мотивації є соціально-психологічні чинники. Атмосфера у колективі, стиль керівництва, підтримка з боку адміністрації та наявність можливостей для професійного розвитку сприяють формуванню почуття причетності до організації. Натомість відсутність належної підтримки чи конфлікти всередині колективу можуть знижувати ефективність праці [75].

Значну роль відіграють і внутрішні чинники мотивації, такі як особистісні цінності та професійні амбіції [70]. Для багатьох соціальних працівників моральне задоволення від допомоги людям є основним мотиватором, тоді як прагнення до кар'єрного росту та професійного визнання формує додаткові стимули. Особливе значення має усвідомлення важливості своєї роботи, адже розуміння її впливу на життя інших людей стимулює працівників продовжувати виконувати свої обов'язки навіть у складних умовах [73].

У сучасному контексті особливо актуальними стають виклики, зумовлені війною в Україні. Постійний ризик, емоційне виснаження та обмеженість ресурсів стають значними демотивуючими чинниками. У таких умовах важливу роль відіграє створення умов для підтримки психічного здоров'я працівників. Регулярні консультації з психологами, програми зі стресостійкості та організація просторів для відпочинку допомагають зменшити рівень емоційного вигорання.

Робота соціального працівника є складною через низку факторів. Однією з основних причин є високий рівень емоційного навантаження, пов'язаний із постійною взаємодією з клієнтами, які перебувають у кризових ситуаціях. Додатково це ускладнюється обмеженими матеріально-технічними ресурсами, відсутністю належної підтримки з боку керівництва та необхідністю адаптуватися до частих змін у законодавстві. Такі умови створюють значний психологічний і професійний тиск на працівників.

Крім того, менеджмент у соціальних службах часто є ситуативним і недосконалим. Системний підхід до управління персоналом реалізується рідко, а індивідуальні потреби працівників залишаються поза увагою. Інклюзивність у менеджменті та персоналізовані підходи до мотивації здебільшого сприймаються як концептуальні ідеали, які поки що не знаходять достатнього втілення на практиці. Відсутність комплексного підходу до мотивування значною мірою впливає на ефективність роботи соціальних працівників і стабільність функціонування служб.

Мотивація персоналу соціальних служб є одним із ключових факторів забезпечення якості надання соціальних послуг та ефективності виконання професійних обов'язків. Однак практика показує, що система мотивації в цій сфері часто стикається з численними проблемами, які суттєво впливають на рівень залученості працівників та їхню професійну ефективність. Серед основних викликів можна виокремити низький рівень матеріального стимулювання, відсутність системи професійного розвитку, високе емоційне навантаження та недостатню суспільну підтримку соціальних працівників [71].

Значну роль у демотивації персоналу відіграє саме низький рівень оплати праці. У більшості соціальних служб заробітна плата працівників є недостатньою для забезпечення їхніх базових фінансових потреб, що зумовлює високу плинність кадрів та зниження рівня залученості персоналу до професійної діяльності. У розвинених країнах така проблема частково

вирішується шляхом впровадження додаткових фінансових стимулів, таких як премії, бонуси та надбавки за вислугу років.

Не менш важливим та вагомим демотиваційним чинником є відсутність чітко визначених механізмів кар'єрного зростання та професійного розвитку. У багатьох соціальних установах можливості підвищення кваліфікації є обмеженими, що створює відчуття професійного застою [70]. Натомість у країнах Західної Європи активно впроваджуються програми безперервного навчання, менторства та наставництва, що дозволяють соціальним працівникам розвивати професійні навички, підвищуючи рівень їхньої мотивації [71].

Як зазначалось раніше, особливістю соціальної роботи є значне емоційне навантаження, спричинене постійним контактом із вразливими категоріями населення, необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації та браком ресурсів для ефективної допомоги клієнтам. Відсутність механізмів емоційної підтримки та системи психологічного супроводу призводить до синдрому професійного вигорання, що негативно впливає на продуктивність працівників. В європейських країнах для подолання цього виклику використовуються програми психологічної підтримки, групові супервізії та тренінги з управління стресом, що допомагає зменшити рівень емоційного виснаження персоналу [73].

Недостатня суспільна підтримка соціальних працівників також є важливим бар'єром у формуванні ефективної мотиваційної системи. У багатьох країнах соціальна робота сприймається як низько престижна діяльність, що знижує рівень професійної самореалізації працівників. Для подолання цієї проблеми в міжнародній практиці активно впроваджуються ініціативи з популяризації соціальної роботи, що включають медіа-кампанії, премії за професійні досягнення та офіційне визнання заслуг працівників на державному рівні [73].

Мотивація персоналу соціальних служб є важливим елементом забезпечення ефективного функціонування системи соціального захисту. Однак

її реалізація часто ускладнюється низкою проблем, які негативно впливають на рівень професійної активності працівників. Було виділено кілька основних демотиваційних факторів, в числі яких є низький рівень матеріального забезпечення, відсутність чіткої системи професійного розвитку, високий рівень емоційного навантаження та недостатнє суспільне визнання значущості соціальної роботи.

Для систематизації основних проблем мотивації соціальних працівників та можливих шляхів їх подолання узагальнено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні проблеми мотивації персоналу соціальних служб та шляхи їх подолання

Проблема	Прояви	Можливі рішення	Міжнародний досвід
Низька заробітна плата	Незадоволеність фінансовими умовами, висока плинність кадрів	Підвищення базових окладів, запровадження гнучких преміальних систем, додаткові соціальні виплати	Впровадження спеціальних грантів і фінансових стимулів у Німеччині, Великобританії
Відсутність чіткої системи професійного розвитку	Відсутність можливостей для кар'єрного зростання, демотивація	Запровадження програм безперервного навчання, підвищення кваліфікації, наставництво	Програми «Step Up to Social Work» (Великобританія), освітні гранти в Канаді
Емоційне виснаження та професійне вигорання	Високий рівень стресу, психоемоційне навантаження, зниження ефективності праці	Організація програм психологічної підтримки, групові супервізії, тренінги з управління стресом	Програми «Care for Caregivers» у США, супервізійні групи у Швеції
Низький рівень престижу професії	Суспільне нерозуміння значущості роботи соціального працівника, низька професійна самооцінка	Впровадження державних нагород, популяризація професії через медіа, залучення до управлінських процесів	Державні нагороди та гранти в Австралії, соціальні кампанії в ЄС

Джерело: узагальнено автором на основі [70;71;71;73;73;74;74;76]

Як показує міжнародний досвід, вирішення проблем мотивації соціальних працівників потребує комплексного підходу, що поєднує фінансові стимули, можливості кар'єрного зростання, створення сприятливих умов праці та підвищення суспільного статусу професії.

Забезпечення ефективної системи мотивації можливе також за умови врахування індивідуальних потреб працівників, адаптації міжнародних практик до українських реалій та впровадження механізмів підтримки, спрямованих на зниження рівня професійного вигорання. Таким чином, формування дієвої моделі мотивації персоналу соціальних служб сприятиме підвищенню якості соціальних послуг та зменшенню плинності кадрів.

Формування ефективної системи мотивації персоналу соціальних служб потребує комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Серед основних умов її реалізації можна виокремити впровадження справедливої системи оплати праці, розробку програм професійного розвитку, створення умов для емоційної підтримки працівників та підвищення соціального статусу професії. Успішним прикладом може бути адаптація європейських практик, що спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу соціальних служб та забезпечення стабільної мотивації персоналу.

Таким чином, забезпечення належного рівня мотивації соціальних працівників є необхідною умовою для ефективного функціонування соціальних служб. Врахування міжнародного досвіду у розробці відповідних механізмів дозволить створити більш стійку та дієву систему стимулювання персоналу, що сприятиме зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню ефективності праці та якості надання соціальних послуг.

Мотивація соціальних працівників формується під впливом багатьох чинників, які включають матеріальні, психологічні та соціально-культурні аспекти. Використання практичного досвіду дозволяє адаптувати мотиваційні стратегії до сучасних реалій, забезпечуючи продуктивність і стійкість персоналу соціальних служб, зокрема у кризових умовах.

Висновки до 2 розділу

Встановлено, що нормативно-правова база створює багаторівневу систему регулювання мотивації персоналу соціальних служб, забезпечуючи відповідність умов праці соціальних працівників їхнім професійним завданням і потребам. Однак існує необхідність вдосконалення чинного законодавства, зокрема в частині конкретизації механізмів стимулювання та їхньої адаптації до сучасних викликів.

Аналіз міжнародного досвіду організації мотивації персоналу в соціальних службах демонструє широкий спектр методів та практик, які забезпечують ефективну роботу працівників, підвищують їхню задоволеність працею та зменшують професійне вигорання. Такі практики можуть бути корисними для адаптації в умовах української системи надання соціальних послуг.

Встановлено, що для підвищення ефективності мотивації соціальних працівників в Україні необхідно враховувати саме досвід європейських країн, які мають успішні практики у цій сфері. Зокрема, у Німеччині широко застосовуються програми професійного навчання та наставництва, тоді як у Швеції активно розвиваються системи підтримки ментального здоров'я. Французький досвід підкреслює важливість колективних заходів, які зміцнюють згуртованість команди.

Виявлено, що специфічність роботи у соціальній сфері створює значні виклики, пов'язані з емоційним навантаженням соціальних працівників, обмеженими фінансовими ресурсами та необхідністю дотримання етичних стандартів. Особливості мотивації соціальних працівників вимагають системного підходу до управління, в основі якого лежать зазначені принципи мотивації. Дотримання принципів мотивації дозволяє створити цілісну систему управління, що сприяє підвищенню рівня залученості, задоволеності працівників та ефективності діяльності соціальних служб.

РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ

3.1. Елементи програми емпіричного дослідження мотивації

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння того, які саме чинники впливають на мотивацію соціальних працівників у складних соціально-політичних умовах, зокрема в умовах війни. Враховуючи стратегічну роль соціальних служб у системі підтримки вразливих категорій населення, питання забезпечення належного рівня їхньої мотивації є надзвичайно важливим для стабільного функціонування соціальної сфери.

Проблемна ситуація полягає у тому, що попри соціальну значущість професії, рівень мотивації працівників соціальних служб залишається недостатнім, що може негативно впливати на якість надання послуг та ефективність функціонування установ.

Мета дослідження – визначити основні чинники, що впливають на мотивацію соціальних працівників в умовах воєнного стану для оптимізації методів мотивування фахівців соціальної служби.

Об'єкт дослідження – співробітники Територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району м. Харкова.

Предмет дослідження – чинники, що впливають на рівень мотивації співробітників Територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району м. Харкова.

Завдання дослідження:

1. Визначити групи мотивів, що найбільш суттєво впливають на професійну активність фахівців Територіального центру.

2. Виявити демотиваційні чинники, які знижують рівень залученості та професійного задоволення співробітників.

3. Оцінити вплив емоційного виснаження та професійного вигорання на мотивацію співробітників Територіального центру.

4. Проаналізувати зміни у мотивації працівників під впливом війни.

5. Сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації в Територіальному центрі надання соціальних послуг Холодногірського району м. Харкова.

Основна гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що умови воєнного стану і безпекова ситуація в місті є визначним чинником демотивації і суттєво впливає на роботу фахівців Терцентру.

Обґрунтування методу збору інформації. У межах дослідження нами було використано метод збору інформації – анкетне опитування. Враховуючи невелику кількість опитаних (10 респондентів), дослідження має розвідувальний характер, а висновки та рекомендації стосуються виключно Територіального центру. Усі результати щодо розподілу респондентів буде подано в абсолютних числах, без використання відсотків.

Інтерпретація та операціоналізація понять. Основне поняття – мотивація – у межах дослідження розглядається як сукупність внутрішніх (особистісних) та зовнішніх (організаційних і соціальних) чинників, що спонукають працівника до активності, залученості та професійної самореалізації.

Для операціоналізації поняття мотивації (див. рис. 3.1) було використано факторний підхід, що базується на поєднанні класичних теорій мотивації (зокрема, теорії ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторної моделі Ф. Герцберга, теорії очікувань В. Врума).

В анкеті були виокремлені такі групи індикаторів мотивації:

– зовнішні чинники (заробітна плата, умови праці, стабільність роботи) – визначають базовий рівень задоволення умовами роботи, однак самі по собі не гарантують залученості;

– внутрішні чинники (почуття значущості, внутрішнє задоволення, професійне покликання) – формують глибоку, стійку мотивацію, орієнтовану

на сенс, значущість і самореалізацію;

– емоційний стан працівника (вигорання, стрес) – впливає на здатність реалізовувати потенціал і зберігати ресурсність;

– контекстуальні фактори, зокрема пов’язані з війною, модифікують дію базових мотивів, змінюючи пріоритети.

– мотиви розвитку формують довгострокову мотивацію через перспективу, підтримку та очікувану винагороду

– пропозиції щодо покращення мотивації.



Рисунок 3.1 – Операціоналізація поняття «мотивація соціального працівника»
(факторна модель)

Джерело: побудовано автором

Анкета була спрямована на опитування співробітників Територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова і

складалась з 15 питань. Структура анкети – опитувальник містить як закриті, так і відкриті запитання для збору кількісних та якісних даних (див. Додаток А). Основні розділи анкети включають:

- 1) Загальні дані (стаж роботи, тип організації, посадові обов'язки).
- 2) Фактори мотивації (важливість матеріальних і нематеріальних стимулів).
- 3) Фактори демотивації (основні причини незадоволеності роботою).
- 4) Професійне вигорання та емоційне навантаження (наявність стресу, його причини та способи подолання).
- 5) Вплив війни на мотивацію (зміни у ставленні до роботи, нові виклики та потреби).
- 6) Пропозиції щодо покращення мотиваційної системи (відкриті питання для виявлення ініціатив працівників).

Очікувані результати – результати дослідження дозволять виявити загальні тенденції у мотиваційній системі соціальних працівників, а також розробити практичні рекомендації для підвищення рівня залученості персоналу та зменшення негативного впливу демотиваційних факторів.

3.2 Основні результати емпіричного дослідження мотивації соціальних працівників та рекомендації

З метою аналізу особливостей мотивації персоналу соціальних служб було проведено розвідувальне (он-лайн) дослідження у формі анкетного опитування співробітників Терцентру.

Опитування дозволило виявити ключові чинники, що впливають на рівень задоволеності працівників, а також основні проблеми, які можуть знижувати їхню мотивацію. Отримані результати дали змогу оцінити загальний рівень професійної зацікавленості персоналу, виявити ймовірні ознаки емоційного вигорання, а також зібрати пропозиції щодо покращення умов

праці. Варто підкреслити, що дослідження має локальний характер, а всі зроблені висновки та рекомендації стосуються виключно працівників вищезгаданої установи.

За результатами аналізу соціально-демографічного профілю респондентів (див. Додаток Б), можна окреслити узагальнений портрет опитаних працівників.

Найчисельнішу групу опитаних становлять працівники віком від 36 до 55 років, що свідчить про стабільність кадрів у цій сфері. Водночас спостерігається певна різноманітність у досвіді роботи: частина працівників працюють у соціальній сфері понад десять років, тоді як інші мають досвід від одного до п'яти років. Це свідчить про те, що в колективі є як досвідчені спеціалісти, так і нові працівники, які тільки адаптуються до професії.

Структура посад серед респондентів також є збалансованою: більшість опитаних працюють безпосередньо з клієнтами як соціальні працівники та соціальні робітники, тоді як адміністративний персонал представлений меншою кількістю. Соціальний працівник – це спеціаліст із соціальної роботи, який має відповідну освіту та займається наданням соціальних послуг. Соціальний робітник – це фахівець із середньою або професійно-технічною освітою, який виконує соціально-побутові завдання, зокрема доглядає за людьми вдома.

Такий розподіл дозволяє отримати різнопланове бачення проблеми мотивації як з позиції фахівців, що працюють безпосередньо із соціально вразливими групами населення, так і з управлінської точки зору.



Рисунок 3.2 – Розподіл респондентів за віком, досвідом та посадою, осіб
Джерело: побудовано автором

Отже на основі відповідей учасників опитування (див. рис. 3.2) було сформовано узагальнений профіль соціальних працівників, що взяли участь у дослідженні.

Вік респондентів. Найбільшу групу становлять працівники віком 36-45 років – 4 особи. До вікової категорії 26-35 років належать 3 респонденти, 46-55 років – 2 особи, а 56 років і більше – 1 особа. Досвід роботи у соціальній сфері розподілився наступним чином: 3 респонденти мають досвід роботи 5-10 років, ще 3 особи працюють у соціальній сфері понад 10 років, 2 респонденти мають стаж від 1 до 3 років, і ще 2 особи – від 3 до 5 років.

Посади респондентів. Серед опитаних 4 особи працюють як соціальні працівники, ще 4 – соціальні робітники. 1 респондент належить до адміністративного персоналу, ще 1 особа займає іншу посаду.

Отримані дані свідчать про те, що основну частину респондентів становлять досвідчені фахівці віком від 36 до 55 років, які переважно займають посади соціальних працівників та робітників і мають глибоке розуміння реалій роботи в соціальній службі.

Такий розподіл учасників дозволяє отримати різнопланове уявлення про мотиваційні чинники, адже охоплено як фахівців, що працюють безпосередньо

з вразливими категоріями населення, так і осіб, залучених до організаційно-адміністративних процесів.

Далі розглянемо основні чинники, що впливають на мотивацію соціальних працівників, рівень їхнього професійного вигорання та можливі шляхи покращення рівня мотивації.

Усі результати наведено в абсолютних показниках, оскільки обсяг вибірки становить 10 осіб, і узагальнення мають розвідувальний характер та стосуються виключно працівників Територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району м. Харкова.

Аналіз результатів відповідей на питання №4 (див. табл. 3.1 та рис. 3.3) дозволяє визначити, які аспекти роботи соціальних працівників є найбільш важливими для їхньої мотивації.

Для цього респонденти оцінювали значущість п'яти основних чинників за 5-бальною шкалою, де 1 – не важливо, 5 – дуже важливо.

Таблиця 3.1 – Оцінка факторів мотивації соціальних працівників

Фактор мотивації	Респонденти										Серед- ній бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Заробітна плата	3	4	5	3	2	5	4	5	3	4	3,8
Стабільність роботи	5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	4,3
Можливість кар'єрного зростання	3	4	3	5	2	4	3	5	4	3	3,6
Підтримка колег і керівництва	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4,5
Визнання роботи	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4,7

Джерело: узагальнено автором на основі даних анкетування

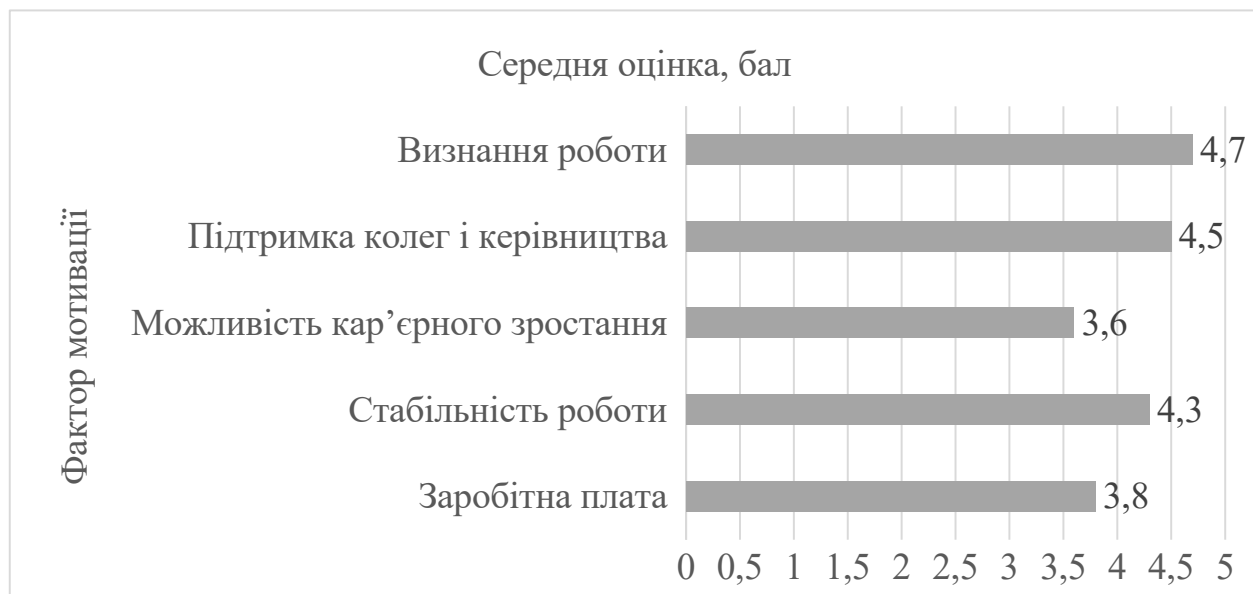


Рисунок 3.3 – Середнє значення оцінки факторів мотивації, бали

Джерело: побудовано автором

Результати опитування демонструють, що найбільш значущим фактором мотивації серед соціальних працівників є визнання їхньої роботи (середня оцінка 4,7 балів). Це свідчить про те, що респонденти надають великого значення моральному заохоченню, оцінці їхньої діяльності з боку керівництва та суспільства. Також високі показники має підтримка колег і керівництва (4,5 балів), що вказує на важливість міжособистісних стосунків та командної роботи у соціальній сфері.

Другим за значущістю фактором є стабільність роботи (4,3 бали). Це пояснюється тим, що соціальна сфера має певні виклики, і працівники прагнуть мати гарантії зайнятості та фінансової стабільності.

Водночас заробітна плата (3,8 балів) та можливість кар'єрного зростання (3,6 балів) оцінені нижче, що може свідчити про те, що фінансове заохочення важливе, але не є основним рушієм мотивації для працівників даної сфери.

У блоку питань щодо мотиваційних факторів респонденти також відповіли на відкрите питання №5 «Що найбільше мотивує вас у роботі?».

Відповіді було згруповано за основними категоріями, що дозволило визначити найбільш поширені мотивуючі фактори – див. Табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Найчастіше згадувані серед соціальних працівників фактори мотивації

Фактор мотивації	Кількість згадувань
Допомога (людям, нужденним, суспільству)	3
Відчуття виконаного обов'язку, відповідальність	2
Змістовність роботи, корисність	2
Визнання, задоволення від роботи	2
Бажання змінити ситуацію	1

Джерело: узагальнено автором

Аналіз відкритих відповідей демонструє, що домінуючим мотивуючим фактором для більшості респондентів є саме допомога (людям, нужденним, суспільству) – 3 згадування, що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності та орієнтації на суспільну користь серед працівників даної сфери.

Другим за значущістю фактором є відчуття виконаного обов'язку та відповідальність (2 згадування), що підкреслює моральну складову професії соціального працівника. Працівники вбачають свою роль у підтримці соціально вразливих категорій населення і вважають цю діяльність важливою не лише для суспільства, але й для власного професійного розвитку. Змістовність роботи та її корисність згадувалися 2 рази, що свідчить про важливість особистого сенсу в професійній діяльності. Соціальні працівники хочуть бачити результати своєї праці та відчувати її вплив на життя людей.

Фактор визнання та задоволення від роботи також набрав 2 згадування, що підтверджує, що емоційне заохочення та соціальне схвалення мають суттєве значення для співробітників соціальних служб. Окремо виділено бажання змінити ситуацію (1 згадування), що свідчить про прагнення працівників не просто виконувати свої функціональні обов'язки, а й впливати на покращення соціальної політики та умов роботи в цій сфері.

Загалом, такі результати підтверджують попередній аналіз факторів

мотивації та вказують на те, що для працівників соціальних служб нематеріальні чинники відіграють більш значущу роль, ніж матеріальні стимули.

Для оцінки чинників, які негативно впливають на мотивацію працівників соціальної сфери, було проаналізовано відповіді на питання 6-10 анкети (див. Додатки А-Б).

Респонденти могли обрати кілька варіантів відповідей на питання №6 щодо факторів, які знижують їхню мотивацію. За результатами аналізу було визначено наступні основні фактори демотивації – табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Фактори, що знижують мотивацію соціальних працівників

Фактор демотивації	Кількість згадувань
Високе емоційне навантаження	5
Бюрократичні складнощі	4
Недостатня матеріально-технічна підтримка	4
Низька заробітна плата	3
Брак кар'єрного розвитку	3
Відсутність належного визнання роботи	2

Джерело: узагальнено автором

Результати опитування демонструють, що найбільш серйозним чинником, що негативно впливає на мотивацію соціальних працівників, є високе емоційне навантаження (5 згадувань). Це очікуваний результат, оскільки робота соціальних працівників пов'язана з постійною взаємодією з людьми, які перебувають у складних життєвих ситуаціях, що може спричиняти психологічне виснаження.

Наступними за значущістю є бюрократичні складнощі та недостатня матеріально-технічна підтримка (по 4 згадування). Це свідчить про те, що велика кількість паперової роботи, складні адміністративні процеси та обмеженість ресурсів негативно впливають на ефективність працівників.

Низька заробітна плата та брак кар'єрного розвитку (по 3 згадування) також є важливими чинниками, хоча й не домінують. Це вказує на те, що

фінансові стимули відіграють важливу роль, але не є основною причиною зниження мотивації.

Менш значущим фактором стала відсутність належного визнання роботи (2 згадування), що свідчить про те, що хоча це є важливим аспектом мотивації, соціальні працівники наразі отримують визнання за свою діяльність в достатньому обсязі, на їхню думку.

Наочно отримані результати представлено на рис. 3.5 нижче.



Рисунок 3.5 – Розподіл відповідей респондентів на питання щодо факторів, які знижують їхню мотивацію

Джерело: побудовано автором

Аналіз відповідей респондентів на питання №7 показав, що проблема професійного вигорання є досить актуальною серед працівників соціальних служб. Результати свідчать про те, що 8 з 10 респондентів частково або повністю відчують професійне вигорання, що вказує на серйозну проблему в сфері соціальної роботи. Це може бути зумовлено емоційним навантаженням, високими вимогами до працівників та недостатньою підтримкою з боку керівництва.

Також респонденти надали відкриті відповіді щодо того, як вони справляються зі стресом на роботі. Відповіді можна згрупувати у кілька основних категорій (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Методи подолання стресу серед соціальних працівників

Метод подолання стресу	Кількість згадувань
Фізична активність (спорт, прогулянки)	2
Релаксаційні практики (медитація, заспокійливі засоби)	2
Соціальна підтримка (розмови з колегами, сім'єю)	2
Відволікання (музика, фільми, книги)	3
Професійна підтримка (робота з психологом)	1

Джерело: узагальнено автором

Найбільш популярним способом подолання стресу є відволікання за допомогою музики, фільмів або книг – 3 згадування. Також важливими факторами є фізична активність, релаксаційні техніки та соціальна підтримка – по 2 вибори респондентів на кожен варіант. Нажаль, за професійною підтримкою (до психолога) звернулась лише одна людина з 10 опитаних.

Аналіз результатів опитування щодо відчуття суспільної значущості роботи (питання 9) показав, що усі респонденти (10 осіб – по 5 на варіанти «так» і «частково») вважають свою роботу значущою в певній мірі, що підкреслює її важливість у суспільстві та пояснює, чому навіть за складних умов соціальні працівники продовжують працювати у цій сфері.

Результати відповідей щодо можливості професійного розвитку (питання №10) свідчать про те, що лише 3 респонденти задоволені можливістю професійного розвитку.

Більше респондентів (5 осіб) вважають, що така можливість існує, але обмежена певними обставинами, що свідчить про необхідність розширення програм підвищення кваліфікації та навчання для соціальних працівників, особливо у складних умовах військової агресії.

Ще 2 особи відповіли, що не мають таких можливостей взагалі. Це вказує на необхідність вдосконалення механізмів підвищення кваліфікації та доступу до навчальних програм, що є особливо важливим в умовах постійних змін і викликів.

На основі результатів опитування співробітників Територіального центру надання соціальних послуг Холодногірського району міста Харкова можна зробити такі висновки щодо факторів демотивації в межах досліджуваної вибірки.

Найчастіше респонденти вказували на високе емоційне навантаження як на головний чинник, що знижує мотивацію, що узгоджується з тим, що 8 з 10 осіб відзначили наявність ознак професійного вигорання.

Також серед поширених негативних факторів було названо бюрократичні складнощі та недостатню матеріально-технічну підтримку.

Фінансові аспекти – зокрема, низький рівень оплати праці та обмеженість кар'єрного зростання – залишаються значущими, але виявилися менш пріоритетними у відкритих відповідях, порівняно з нематеріальними факторами.

Попри зазначені труднощі, всі респонденти наголосили на суспільній значущості своєї професії, що може відігравати важливу роль у підтриманні загальної мотивації до праці.

Водночас можливості професійного розвитку були визнані як обмежені або взагалі відсутні у 7 з 10 респондентів, що також негативно позначається на рівні їхньої залученості та професійного задоволення.

З метою оцінки впливу воєнних подій в Україні на мотивацію працівників соціальних служб було проаналізовано відповіді на питання №№11-13 (див. Додатки А-Б).

Респонденти мали можливість оцінити, яким чином війна вплинула на їхню мотивацію та бажання працювати (питання 11). Отримані результати детально представлено у таблиці 3.5 та на рис. 3.6.

Таблиця 3.5 – Вплив війни на мотивацію соціальних працівників

Вплив війни на мотивацію	Кількість респондентів
Значно знизила мотивацію	1
Частково знизила мотивацію	2
Не вплинула	1
Частково збільшила мотивацію	4
Значно збільшила мотивацію	2

Джерело: узагальнено автором



Рисунок 3.6 – Відповіді щодо впливу війни на мотивацію соціальних працівників

Джерело: узагальнено автором

Результати опитування демонструють, що для більшості респондентів війна не мала виключно негативного впливу на мотивацію (рис. 3.6).

Навпаки, 6 з 10 опитаних зазначили, що їхня мотивація частково або значно зросла. Це може бути пов'язано з посиленням відчуттям відповідальності перед суспільством, підвищеним попитом на соціальну допомогу та усвідомленням власної значущості в критичний період.

Проте 3 респонденти відзначили, що війна частково або значно знизила

їхню мотивацію. Основними причинами цього можуть бути емоційне виснаження, погіршення умов праці та фінансова нестабільність.

Розглянемо далі, як респонденти відповіли на відкрите питання (№12) щодо головних труднощів, з якими вони зіткнулися під час війни в Україні – рис. 3.7.

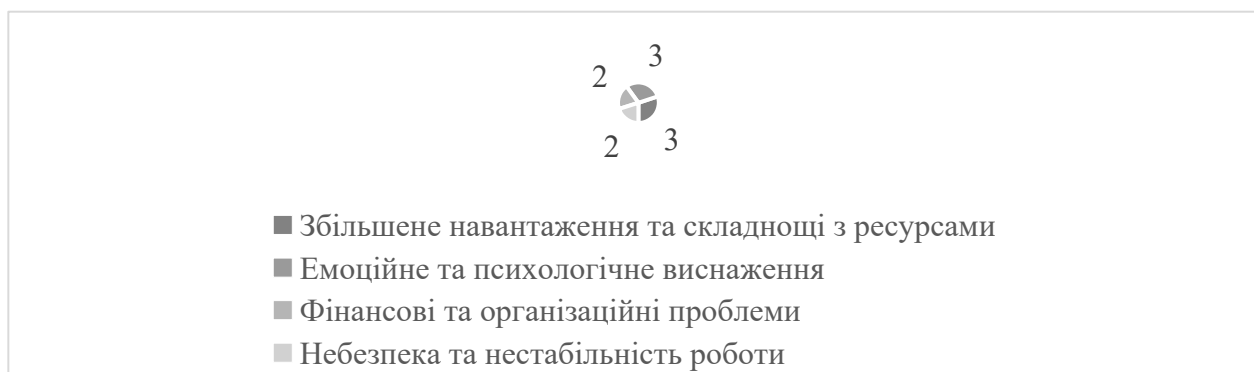


Рисунок 3.7 – Основні труднощі у роботі соціальних працівників через війну (згруповані)

Джерело: побудовано автором

Серед основних проблем, з якими стикаються соціальні працівники в умовах війни, варто відмітити значне зростання кількості нужденних людей, що ускладнює процес надання допомоги та збільшує навантаження на персонал. Крім того, нестача фінансування та труднощі з матеріально-технічним забезпеченням створюють додаткові перешкоди у виконанні професійних обов'язків.

Емоційне виснаження та стрес є важливими психологічними факторами, що негативно впливають на мотивацію працівників, особливо в умовах підвищеного тиску та постійної взаємодії з людьми, які переживають кризові ситуації. Відсутність належної підтримки з боку адміністрації та держави лише поглиблює ці проблеми, залишаючи фахівців сам на сам із викликами професійної діяльності.

Окремим аспектом є небезпека, пов'язана з роботою у кризових регіонах або в нестабільних умовах, що створює додаткові ризики для життя та здоров'я соціальних працівників. Зрештою, загальна нестабільність і невизначеність

можуть призводити до зниження мотивації, оскільки співробітники часто не бачать перспектив для покращення умов праці та власного розвитку в цій сфері.

Отже, отримані результати свідчать про те, що війна вплинула на всі аспекти професійної діяльності соціальних працівників. Одним із ключових викликів стало збільшене навантаження та зростання кількості нужденних людей. Це, у свою чергу, спричинило емоційне виснаження та стрес, оскільки працівники стикаються з більшою кількістю випадків, що потребують допомоги.

Також респонденти зазначили такі проблеми, як брак фінансування, відсутність підтримки з боку адміністрації та небезпека під час виконання службових обов'язків. Це свідчить про те, що у воєнний час соціальні служби потребують більшої організаційної та матеріальної підтримки.

Далі респонденти оцінили рівень додаткової підтримки (питання №13), яку вони отримують у зв'язку з війною в країні – табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка рівня підтримки соціальних працівників

Рівень підтримки	Кількість респондентів
Так, є достатня підтримка	2
Є певна підтримка, але її недостатньо	5
Взагалі не отримую підтримки	3
Не потребує підтримки	0

Джерело: узагальнено автором

Лише 2 респонденти вважають, що отримують достатню підтримку у зв'язку з новими викликами. У той час як більшість опитаних зазначили, що певна підтримка є, проте її недостатньо для забезпечення ефективної роботи. Окремо варто звернути увагу на те, що 3 працівники взагалі не відчують підтримки, що може негативно впливати на їхню мотивацію та емоційний стан.

Можна зробити певні висновки щодо впливу війни на мотивацію соціальних працівників. Війна вплинула на мотивацію соціальних працівників неоднозначно: у 5 випадків вона навіть зросла через підвищене почуття відповідальності, тоді як у 3 випадках – частково або значно знизилася через

складні умови роботи. Основні труднощі, які виникли у зв'язку з війною, пов'язані зі збільшеним навантаженням, емоційним виснаженням, відсутністю ресурсів та фінансування, а також небезпекою на роботі. Лише 2 респонденти вважають, що отримують достатню підтримку, тоді як половина відзначає її недостатність, а 3 взагалі не отримують необхідної, на їхню думку, допомоги. Ці дані можна інтерпретувати як часткове підтвердження основної гіпотези нашого дослідження.

Такі результати підкреслюють необхідність удосконалення програм підтримки соціальних працівників у воєнний час, що буде розглянуто далі в розділі рекомендацій від самих соціальних працівників.

З метою оцінки факторів, які могли б підвищити мотивацію соціальних працівників, було проаналізовано відповіді на питання №14-15. Відповівши на питання щодо впливу матеріальних стимулів на мотивацію (питання 14), респонденти оцінили, наскільки ці матеріальні стимули (надбавки, премії) впливають на їхню мотивацію.

Отримані результати демонструють, що матеріальні стимули мають суттєвий вплив на мотивацію соціальних працівників, проте не є визначальним фактором. При цьому 6 респондентів відповіли, що матеріальні стимули частково впливають на їхню мотивацію; 3 особи вважають, що вони відіграють значну роль; і лише 1 особа зазначила, що фінансові винагороди не мають впливу на мотивацію. Такі дані узгоджуються з попередніми висновками щодо нематеріальної природи основної мотивації соціальних працівників, проте підкреслюють необхідність удосконалення фінансових стимулів, як одного з важливих факторів утримання кадрів.

Далі респонденти відповіли на останнє відкрите питання №15 щодо того, які заходи могли б покращити їхню мотивацію. Результати детально представлені у таблиці 3.7 та на рис. 3.8.

Таблиця 3.7 – Рекомендовані заходи для підвищення мотивації соціальних працівників

Група заходів	Кількість згадувань
Безпека та стабільність роботи	5
Покращення умов праці та управління	4
Фінансові стимули та стабільність оплати	2
Професійний розвиток та навчання	1
Емоційна підтримка та психологічний комфорт	3
Більше допомоги від уряду та забезпечення ресурсами	2
Менше бюрократії	3

Джерело: узагальнено автором

Для наочності отримані дані представлені на рис. 3.8 нижче.

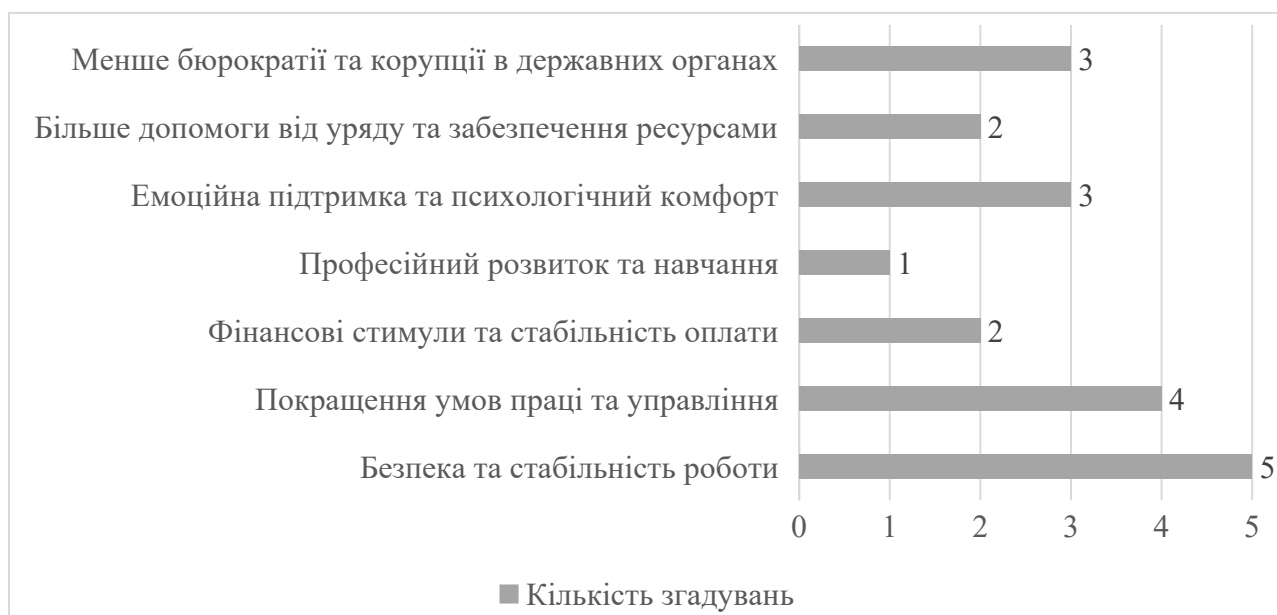


Рисунок 3.8 – Рекомендації з підвищення мотивації за результатами опитування

Джерело: побудовано автором

На основі отриманих даних можна зробити певні узагальнення щодо основних рекомендацій соціальних працівників для підвищення мотивації персоналу в цій сфері. Найбільший вплив на мотивацію, згідно з відповідями респондентів, має безпека та стабільність роботи, що є пріоритетним фактором в умовах війни. Соціальні працівники наголошують на необхідності

покращення умов праці та управління, зокрема через забезпечення чіткої організації роботи та підтримку з боку керівництва.

Хоча фінансові стимули залишаються важливим елементом мотивації, їхня значущість поступається таким аспектам, як емоційна підтримка та психологічний комфорт, що включає заходи зі зниження емоційного навантаження та психологічну допомогу.

Окремо респонденти підкреслюють потребу в зменшенні бюрократії, що може суттєво покращити ефективність роботи соціальних служб.

Також відзначається потреба у збільшенні допомоги від уряду та забезпеченні ресурсами, що дозволить створити більш комфортні умови для виконання професійних обов'язків. Професійний розвиток та навчання є менш критичним у порівнянні з іншими чинниками, однак все ще залишається важливим для підтримки високого рівня кваліфікації соціальних працівників.

Таким чином, отримані відповіді демонструють комплексний підхід до покращення мотивації соціальних працівників, що включає не лише фінансове стимулювання, але й забезпечення стабільності, ефективного управління, психологічної підтримки та зменшення адміністративних перешкод. Такі результати дозволяють сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації соціальних працівників.

Аналіз отриманих відповідей дозволяє виокремити ключові групи рекомендацій соціальних працівників щодо підвищення мотивації у сфері соціальної роботи. Матеріальні стимули, хоча й відіграють певну роль, але не є визначальним фактором – більшість респондентів вважають, що фінансова підтримка впливає на мотивацію лише частково. Серед основних заходів, які, на думку працівників, сприятимуть підвищенню мотивації, можна виокремити наступні:

- 1) Забезпечення безпеки та стабільності роботи, що включає достатнє фінансування, кращу організацію робочих процесів та створення умов для зниження професійних ризиків.

2) Оптимізацію робочого процесу, зокрема зменшення рівня бюрократії, підвищення ефективності управління та покращення взаємодії між працівниками й керівництвом.

3) Розширення можливостей для професійного розвитку, включаючи доступ до навчальних програм, підвищення кваліфікації та кар'єрний ріст.

4) Забезпечення емоційної підтримки та психологічного комфорту, що передбачає психологічну допомогу, підтримку в умовах підвищеного стресу та формування сприятливого робочого середовища.

Крім того, респонденти акцентують увагу на важливості державної підтримки у вигляді збільшення фінансування соціальних служб, покращення матеріального забезпечення та реалізації заходів для підвищення престижу професії. Такі висновки дозволяють сформулювати власні практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації соціальних працівників – табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Рекомендації щодо удосконалення мотивації соціальних працівників

Напрямок удосконалення	Опис заходів
Забезпечення безпеки та стабільності	Надання необхідних ресурсів, фінансові гарантії, транспортна підтримка, засоби захисту.
Оптимізація адміністративних процесів	Зменшення бюрократичного навантаження, спрощення звітності, цифровізація документообігу.
Психологічна підтримка працівників	Запровадження програм психологічного супроводу, навчання методам емоційного розвантаження.
Гнучка система фінансового стимулювання	Введення надбавок, премій, додаткових виплат за складність роботи.
Посилення зв'язку з державними органами	Розвиток комунікації між соціальними працівниками та місцевою владою, створення механізмів зворотного зв'язку.

Джерело: узагальнено автором

На нашу думку, в умовах війни, що наразі триває в Україні, важливо приділяти особливу увагу створенню безпечного та стабільного робочого середовища. Сюди варто віднести забезпечення соціальних працівників необхідними ресурсами для виконання їхніх обов'язків, включно із засобами

захисту, транспортною підтримкою та фінансовими гарантіями. Відчуття захищеності та стабільності сприятиме зниженню рівня стресу й емоційного виснаження, що є критично важливим для ефективної роботи в кризових умовах.

Окрім цього, необхідно оптимізувати адміністративні процеси та зменшити рівень бюрократичного навантаження, що дозволить соціальним працівникам більше часу та зусиль приділяти безпосередній допомозі клієнтам, а не вирішенню організаційних питань. Спрощення процедур звітності, перегляд нормативної бази та використання цифрових технологій у документообігу можуть значно підвищити ефективність роботи.

Не менш важливим є підвищення рівня психологічної підтримки соціальних працівників. Високе емоційне навантаження, з яким вони стикаються щодня, може призводити до вигорання та зниження мотивації. Створення регулярних програм психологічного супроводу, включно з груповими та індивідуальними консультаціями, навчанням методів саморегуляції і емоційного розвантаження, стане важливим фактором для підтримки їхньої працездатності.

Також необхідно розробити гнучку систему фінансового стимулювання, що враховуватиме не лише базову оплату праці, а й додаткові заохочення у вигляді премій, надбавок за складність роботи та особливі умови праці. Впровадження таких механізмів дозволить не лише компенсувати фізичне та емоційне навантаження, але й підвищити престиж професії.

Отже важливо налагодити тісний зв'язок між соціальними працівниками та державними органами, що забезпечить своєчасне реагування на виклики та потреби, які виникають у процесі роботи. Запровадження механізмів зворотного зв'язку, спрощення комунікації та підвищення рівня взаємодії з місцевою владою та урядовими структурами допоможе адаптувати систему соціальної допомоги до поточних умов та підвищити загальну ефективність її функціонування.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі роботи було проведено емпіричне дослідження мотивації соціальних працівників Територіального центру. Аналіз результатів опитування дозволив отримати важливі дані щодо ключових факторів, які впливають на рівень мотивації персоналу соціальної сфери, а також визначити основні виклики, які постають перед працівниками у сучасних умовах.

Результати дослідження показали, що основними факторами, які позитивно впливають на мотивацію, є можливість допомагати людям, стабільність роботи, підтримка колег і керівництва, а також визнання їхньої діяльності. Однак, у той же час, соціальні працівники стикаються з численними демотивуючими чинниками, серед яких найпоширенішими є низький рівень заробітної плати, високе емоційне навантаження, брак кар'єрних перспектив, недостатнє матеріально-технічне забезпечення, бюрократичні складнощі та відсутність належного визнання їхньої роботи.

Окремо було проаналізовано вплив війни на мотивацію працівників соціальної сфери. Дослідження засвідчило, що значна частина респондентів відзначає збільшення мотивації через посилене відчуття суспільної значущості своєї роботи, хоча водночас багато працівників повідомляють про емоційне виснаження, зростання навантаження та нестачу ресурсів. Також було виявлено, що більшість опитаних вважають рівень підтримки з боку держави та керівництва недостатнім.

Отримані дані дозволили сформулювати ключові рекомендації щодо удосконалення системи мотивації соціальних працівників, які передбачають забезпечення безпеки та стабільності роботи, оптимізацію адміністративних процесів, впровадження ефективної системи фінансового стимулювання, розширення можливостей професійного розвитку, посилення психологічної підтримки та покращення взаємодії соціальних служб з державними органами.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних та практичних аспектів особливостей мотивування соціальних працівників соціальної служби було зроблено такі загальні висновки. Аналіз основних теорій та концепцій мотивації персоналу показав, що класичні теорії та сучасні концепції мотивації можуть бути ефективно застосовані у сфері соціальної роботи, оскільки враховують потреби персоналу в стабільності, самореалізації та визнанні.

Узагальнено особливості мотивації персоналу соціальних служб, серед яких визначальну роль відіграють нематеріальні стимули, такі як суспільна значущість роботи, моральне задоволення від допомоги людям, підтримка колег і керівництва. Виявлено, що мотиваційний процес у соціальних службах суттєво відрізняється від інших сфер, оскільки професійна діяльність тут пов'язана з високим рівнем емоційного навантаження та відповідальності.

Проаналізовано нормативно-правові документи, що регулюють організацію мотивації персоналу соціальних служб України. Встановлено, що законодавча база передбачає широкий спектр соціальних гарантій, проте не завжди забезпечує належний рівень фінансової підтримки та професійного розвитку. Виявлено потребу в удосконаленні механізмів реалізації існуючих нормативних положень для підвищення ефективності мотивації персоналу.

Досліджено методи та практики мотивації соціальних працівників, що використовуються як в Україні, так і за кордоном. Встановлено, що зарубіжний досвід орієнтований на інтегровану систему мотивації, яка включає матеріальні стимули, можливості кар'єрного зростання, психологічну підтримку та зручні умови праці. В той же час виявлено, що вітчизняна практика мотивації потребує адаптації передових підходів для створення більш ефективної системи заохочення соціальних працівників.

У процесі дослідження визначено основні проблеми мотивації соціальних працівників, серед яких найвагомішими є низький рівень заробітної плати,

високе емоційне навантаження, обмежені можливості кар'єрного розвитку, нестача ресурсів та бюрократичні складнощі. Узагальнено умови, необхідні для ефективної організації мотивації, що включають стабільне фінансування, створення сприятливого робочого середовища та підвищення престижу професії.

Було розроблено програму емпіричного дослідження мотивації соціальних працівників, що передбачала інструментарій у формі анкети та проведення опитування серед співробітників Терцентру. Опитування дозволило отримати реальні дані щодо мотиваційних чинників та проблем, з якими стикаються соціальні працівники в умовах сучасних викликів, зокрема в умовах війни.

Було узагальнено результати емпіричного дослідження та сформульовано практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації працівників соціальних служб. Дані емпіричного дослідження підтвердили необхідність комплексного підходу до мотивації персоналу, що враховує не лише матеріальні стимули, але й організаційні, емоційні та професійні аспекти. Відповіді респондентів, отримані в результаті проведеного анкетування, продемонстрували широкий спектр заходів, які можуть підвищити їхню мотивацію. До матеріальних аспектів поліпшення вони відносять: підвищення зарплати; фінансову стабільність; краще забезпечення ресурсами та кар'єрний ріст. До організаційних та адміністративних аспектів підвищення мотивації опитані соціальні працівники відносять: кращі умови праці; менше бюрократії та краще керівництво. Також на думку опитаних до емоційної та професійної підтримки можна віднести такі фактори, як: більше можливостей для професійного розвитку; емоційну підтримку та більше допомоги від уряду. Такі відповіді підкреслюють потребу в підвищенні кваліфікації, навчальних програмах, підтримці психологічного здоров'я та необхідності державних ініціатив для покращення умов роботи.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані для розробки

ефективної стратегії управління персоналом у соціальній сфері, що сприятиме підвищенню рівня мотивації, зменшенню емоційного вигорання та покращенню якості надання соціальних послуг.

22.05.2025

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боднарук І.І. Зарубіжний і вітчизняний досвід підготовки майбутніх соціальних працівників до професійної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2013_29_10 (дата звернення 16.01.2025).
2. Бойко Л.О. Управління персоналом. К.: КНЕУ, 2019. 426 с.
3. Бондар С.С. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності мотиваційної політики в організації. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. № 100(2). С. 360-370.
4. Васильєва М.П. Гейміфікація в підготовці соціальних працівників. *Освітологічний дискурс*. 2020. № 4 (31). С. 97-114.
5. Васюта В.Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 40. С.50-55.
6. Веретенникова О.М. Мотивація як формоутворюючий чинник професійності соціального працівника: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 231 «Соціальна робота». Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 84 с.
7. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019-2021 роки. Документ п0001120-19, чинний, поточна редакція від 14.05.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001120-19#Text> (дата звернення 12.01.2025).
8. Гончаренко Н.Г. Використання мотиваційних чинників для забезпечення дієвості системи управління персоналом підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 96-100.
9. Гончаренко О.В., Шемет Я.В. Організація управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2019. 376 с.

10. Горовий Д.А., Строков Є.М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 90-96.
11. Грей Ю.М. Формування мотиваційного забезпечення системи управління розвитком підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 13-14. С. 67-76.
12. Департамент соціального захисту населення Харківської обласної державної адміністрації. Правила внутрішнього розпорядку. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/139/3026/474> (дата звернення 16.01.2025).
13. Деякі питання оплати праці працівників соціальної сфери. Документ з0135-22, чинний, поточна редакція. Прийняття від 08.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0135-22#Text> (дата звернення 16.01.2025).
14. Добрий Ю.І., Мокій О.О. Основи управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2019. 440 с.
15. Іващенко О.В. Управління персоналом: навч. пос. К.: ЦУЛ, 2019. 344с.
16. Кара Н.І., Паук Н.І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (9), 2023. С. 40-49.
17. Карпенко С.В., Карпенко О.А. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ: Університет «Україна», 2020. 273 с.
18. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1, С. 218-223.
19. Климчук А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник ХНУ*. 2018. №2. С. 180-184.
20. Клос Л.Є. Теорія і практика професійної підготовки майбутніх соціальних працівників в університетах США до здоров'язбережувальної діяль-

ності. Автореф. дис. д-ра пед. наук. 13.00.04. Нац. акад. пед. наук України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ, 2018. 42 с.

21. Кодекс законів про працю України. Документ 322-08, чинний, поточна редакція від 01.01.2025, підстава – 4170-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 16.01.2025).

22. Кондратенко Н.О., Волкова М.В., Магомедова М.А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Business Inform.* №12(503). 2019. С. 414-420. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-12-414-420 (дата звернення 12.01.2025).

23. Конституція України. Документ 254к/96-ВР, поточна редакція від 01.01.2020, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4976> (дата звернення 16.01.2025).

24. Корольков В.В, Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. 11-те вид. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_45 (дата звернення 16.12.2024).

25. Лукашевич М.П., Лукашевич О.М., Шандор Ф.Ф. Кар'єра соціального працівника: менеджмент та самоменеджмент. Підручник. Ужгород, ПП Данило С.І. 2020. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/33572> (дата звернення 16.01.2025).

26. Николаєва В.І. Європейський досвід управління розвитком системи соціальної роботи: навчально-методичний посібник. Полтава: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 126 с.

27. Повідайчик О.С. Історичні аспекти дослідницької підготовки майбутніх соціальних працівників за рубежом. *ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/20894/1/Повідайчик_тези_Хмельницький_2%20Історичні%20аспекти.pdf (дата звернення 16.10.2024).

28. Положення про територіальний центр надання соціальних послуг Холодногірського району м. Харкова. Затверджено рішення 14 сесії Харківської міської ради 8 скликання від 25.01.2023 № 334/23. URL: <https://soczahist.kh.ua/підвідомчі-установи/територіальні-центри-надання-соціал/територіальний-центр-надання-соціал-2-2/положення-про-територіальний-центр-н/> (дата звернення 12.01.2025).

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

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

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

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

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

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

35. Про умови оплати праці працівників закладів соціального захисту дітей, закладів соціального обслуговування, закладів соціальної підтримки сімей, дітей та молоді центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Доку-

мент z0597-15, чинний, поточна редакція від 28.12.2018, підстава – z1319-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0597-15#Text> (дата звернення 16.01.2025).

36. Савельчук І.Б. Підготовка соціальних працівників в інноваційному освітньому середовищі університету: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 375 с.

37. Семигіна Т. Міжнародна соціальна робота: пріоритети та стандарти. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2021. 175 с.

38. Скачкова Г. Зарубіжний та вітчизняний досвід підготовки майбутніх соціальних працівників до роботи з особами, що мають особливі освітні потреби. *Освітнологічний дискурс*, 2018, № 1-2 (20-21). С. 116-128.

39. Сорокіна О.А. Мотивація діяльності працівників соціальних служб. *МНІК «Сучасність. Наука. Час. Взаємодія та взаємовплив»*. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/11670/1/Sorokina_Motivation%20of%20social%20workers.pdf (дата звернення 12.12.2024).

40. Теорія мотивації Герцберга. URL: <https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/> (дата звернення 15.01.2025).

41. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 2. С.13-18.

42. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти*. 2021. С. 155-158.

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

44. Ханяк К.В. Психологічний контекст мотивації професійної діяльності персоналу «Укрзалізниці». *Габітус*. Випуск 60. 2024. С. 211-216. URL: <http://habitus.od.ua/journals/2024/60-2024/36.pdf> (дата звернення 12.12.2024).

45. Assessed and supported year in employment (ASYE). Department for Education. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/assessed-and-supported-year-in-employment-asye/assessed-and-supported-year-in-employment> (дата звернення 12.01.2025).

46. British Association of Social Workers (BASW). Step Up to Social Work and Assessed and Supported Year in Employment (ASYE) Programmes: Their Impact on Workforce Motivation. London: BASW Publications. URL: <https://basw.co.uk/policy-practice/standards/> (дата звернення 17.01.2025).

47. Care for Caregivers. Supporting the Mental Health of Healthcare Providers. URL: <https://careforcaregivers.ca/> (дата звернення 17.01.2025).

48. European Association of Schools of Social Work (EASSW). Flexible Work Arrangements in Social Services: A Comparative Study of Germany and the Netherlands. Brussels: EASSW Press. URL: https://eassw.org/Pages/news_item.php?n=96&t=1 (дата звернення 17.01.2025).

49. Gallo P., Mihalcova B., Balogova B. Work Motivation of Social Workers in the Context of Management Innovations Marketing and Management of Innovations, №1, 2023. Pp.55-63. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-05>

50. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The motivation to work. N.Y.: Wiley, 1959. 157 p.

51. How students' motivation and learning experience affect their service-learning outcomes: A structural equation modeling analysis / K.W.K. Lo. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. *Sections Educational Psychology*. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.825902. (дата звернення 12.01.2025).

52. Huczynski A. & Buchanan D. Organizational behavior, Pearson UK, 2019. 888 p. ISBN-13: 9781292251592

53. Koch U., Cratsley K. Psychological mechanisms. Encyclopedia of personality and individual differences / Ed. by V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford. Germany: Springer, 2020. P. 4145-4154.

54. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 1943. Pp. 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346> (дата звернення 12.01.2025).

55. Namestiuk S. On the issue of teaching psychological and pedagogical disciplines at universities using immersive technologies. Futurity Education. 2022. Vol. 2. № 2. P. 33-42. DOI: 10.57125/FED/2022.10.11.27. (дата звернення 12.01.2025).

56. Reeve J. Understanding motivation and emotion, 2018. English. Paperback: 560 pages. ISBN-10: 1119367603. ISBN-13: 978-1119367604.

57. Robinson A. 5 steps to Design a Job that Motivates Employees, April 7, 2021. URL: <https://hireology.com/blog/design-a-job-that-motivates-employees/> (дата звернення 18.01.20245).

58. Ryan R.M., Deci E.L. Self-Determination Theory. In: *Maggino, F. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Cham. 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2630-2 (дата звернення 14.12.2024).

59. Sanetra B., Małodobry Z. Toward a postclassical paradigm for the education of the future. *Futurity Education*. 2022. Vol. 2. №1. P. 13-19. DOI: 10.57125/FED/2022.10.11.20 (дата звернення 11.01.2025).

60. Schermerhorn John R., Jr., Bachrach Daniel G. Management, John Wiley & Sons, 2023 p. 496 p.

61. Step up to social work. Guidance. Last updated 10 December 2024. URL: <https://www.gov.uk/guidance/step-up-to-social-work> (дата звернення 12.01.2025).

62. Szököl I. Learning motivation and quality of the educational process. Mobility for smart cities and regional development – challenges for higher education: *Proceedings of the 24'th international conference on interactive collaborative learn-*

ing (ICL2021), Germany, September 22-24, 2021 / Ed. by M.E. Auer et al. Germany, 2022. Vol. 2. P. 199-209.

63. The Code of Ethics for Social Work. British Association of Social Workers. *Author: The Policy, Ethics and Human Rights Committee*. July 2021. URL: <https://basw.co.uk/policy-practice/standards/code-ethics> (дата звернення 17.01.2025).

64. The role of self-reflection on self-determined physical activity motivation and behavior / B. Sant et al. *Professional doctorate in sport and exercise psychology*. DOI: 10.13140/RG.2.2.34233.19047 (дата звернення 17.01.2025).

65. Uka A., Prendi A. Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 16, No. 3, 2021. pp. 268-285, DOI: 10.2478/mmcks-2021-0016.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитування щодо мотивації соціальних працівників

Мета опитування: дослідити чинники, що впливають на мотивацію соціальних працівників, визначити основні труднощі та розробити рекомендації щодо покращення системи стимулювання персоналу.

Анкета

1. Ваш вік:

- a) До 25 років
- b) 26-35 років
- c) 36-45 років
- d) 46-55 років
- e) 56 років і більше

2. Ваш досвід роботи у соціальній сфері:

- a) Менше 1 року
- b) 1-3 роки
- c) 3-5 років
- d) 5-10 років
- e) Понад 10 років

3. Ваша посада у Територіальному центрі:

- a) Соціальний працівник
- b) Соціальний робітник
- c) Адміністративний персонал
- d) Інше (уточніть)

4. Наскільки важливими для вас є наступні аспекти роботи? (Оцініть за 5-бальною шкалою, де 1 – не важливо, 5 – дуже важливо)

- a) Заробітна плата
- b) Стабільність роботи
- c) Можливість кар'єрного зростання
- d) Підтримка колег і керівництва

- e) Визнання вашої роботи
- f) Гнучкий графік та баланс між роботою і життям

5. Що найбільше мотивує вас у роботі? (відкрите питання)

6. Які чинники найбільше знижують вашу мотивацію? (можна обрати кілька варіантів)

- a) Низька заробітна плата
- b) Високе емоційне навантаження
- c) Брак кар'єрного розвитку
- d) Недостатня матеріально-технічна підтримка
- e) Відсутність належного визнання роботи
- f) Бюрократичні складнощі
- g) Інше (уточніть)

7. Чи відчуваєте ви професійне вигорання?

- a) Так
- b) Частково
- c) Ні

8. Як ви справляєтеся зі стресом на роботі? (відкрите питання)

9. Чи відчуваєте ви, що ваша робота має суспільну значущість?

- a) Так, повністю
- b) Частково
- c) Ні

10. Чи отримуєте ви можливості для професійного розвитку (курси, тренінги, підвищення кваліфікації)?

- a) Так, достатньо
- b) Частково, але недостатньо
- c) Ні, таких можливостей немає

11. Як війна вплинула на вашу мотивацію працювати?

- a) Значно знизила мотивацію
- b) Частково знизила мотивацію
- c) Не вплинула
- d) Частково збільшила мотивацію
- e) Значно збільшила мотивацію

12. Які труднощі у вашій роботі виникли через війну? (відкрите питання)

13. Чи отримуєте ви додаткову підтримку у зв'язку з новими викликами?

- a) Так, є достатня підтримка
- b) Є певна підтримка, але її недостатньо
- c) Взагалі не отримую підтримки
- d) Не потребує підтримки

14. Чи вважаєте ви, що матеріальні стимули (надбавки, премії) суттєво впливають на вашу мотивацію?

- a) Так
- b) Частково
- c) Ні

15. Які заходи могли б підвищити вашу мотивацію до роботи? (відкрите питання)

Результати опитування соціальних працівників

Результати опитування соціальних працівників										
№ питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	b	c	a	d	b	c	a	e	d	b
2	c	d	b	a	c	e	d	b	a	c
3	b	a	c	d	b	c	a	e	d	b
4a	3	4	5	3	2	5	4	5	3	4
4b	5	5	4	3	4	5	5	5	4	3
4c	3	4	3	5	2	4	3	5	4	3
4d	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4
4e	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3
5	допомога людям	відчуття виконаного обов'язку	допомога нужденним	змістова робота	корисність	визнання	допомога суспільству	задоволення від роботи	бажання змінити ситуацію	відповідальність
6	b, f	a, c, e	b, f	c, d	a, d, f	b, e	a, c	d, f	b, f	b, d
7	a	b	a	b	c	a	b	a	b	c
8	приймаю заспокоїливе	йду на прогулянку	медитую	розмовляю з колегами	займаюся спортом	слухаю музику	читаю книги	дивлюся фільми	працюю з психологом	відпочиваю з родиною
9	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
10	b	a	c	b	a	b	c	a	b	c
11	d	c	a	e	b	d	a	c	b	e
12	стало багато нужденних людей	складніше допомагати	брак фінансування	емоційне виснаження	збільшене навантаження	відсутність підтримки	небезпека на роботі	труднощі з ресурсами	стрес	зниження мотивації
13	b	c	b	a	b	c	b	a	b	c
14	b	a	c	b	a	b	c	a	b	c
15	більше допомоги від уряду	підвищення зарплати	більше можливостей для розвитку	кращі умови праці	менше бюрократії	емоційна підтримка	краще забезпечення	кар'єрний ріст	фінансова стабільність	краще керівництво

Тренінг для менеджерів та керівників підрозділів соціальних служб

I. Вступна частина

Тема тренінгу:

«Професійне вигорання та мотивація: як зберегти натхнення у роботі соціального працівника»

Мета тренінгу – формування навичок застосування різних підходів та прийомів мотивації соціальних працівників, формування в них навичок саморегуляції та запобігання професійному вигоранню.

Завдання:

- 1) Ознайомити учасників із факторами, що впливають на мотивацію та професійне вигорання.
- 2) Навчити методам підвищення мотивації та ефективного управління емоційним станом працівників.
- 3) Опрацювати застосування інструментів для підтримки командної мотивації.
- 4) Розвинути навички самоаналізу та виявлення власних ресурсів.

Цільова аудиторія: менеджери та керівники підрозділів соціальних служб.

Очікуваний результат: удосконалення підходів до мотивування та підтримки командної мотивації у колективах соціальних служб; зниження ризику професійного вигорання фахівців та розвиток особистісних ресурсів соціальних працівників.

Тривалість тренінгу: 180 хвилин (3 години)

Група: 3 команди по 6 осіб.

Методи роботи:

- Інтерактивні лекції.
- Групові дискусії.
- Рольові ігри.
- Арт-терапевтичні вправи.
- Техніки релаксації.

II. Основна частина

1. Початок тренінгу (15 хвилин)

Вступне слово тренера – ознайомлення з програмою та правилами тренінгу.

Вправа «Знайомство через метафору» – учасники коротко розповідають про себе, використовуючи метафору (наприклад, «Моя робота – це...для мене» або «Я – як... у своїй професії»).

Дискусія «Чому ми тут?» – учасники діляться власними причинами участі у тренінгу.

2. Основна частина (135 хвилин)

Мотиваційна міні-лекція – Що таке мотивація? Які є види мотивації? Як професійне вигорання впливає на роботу?

Модуль 1. Самоаналіз мотивації (45 хвилин)

Лекція «Фактори мотивації та професійного вигорання» – розгляд причин вигорання, методів підтримки мотивації.

Вправа «Колесо балансу»:

- Аналіз власного рівня мотивації у різних сферах життя.
- Визначення сильних та слабких зон.
- Формування особистих цілей для покращення мотивації.

Модуль 2. Підвищення мотивації (45 хвилин)

Лекція «Мотиваційні чинники: зовнішні та внутрішні» – методи формування довготривалої мотивації.

Групова гра «Шлях до натхнення»:

- Команди розробляють шляхи мотивації в межах соціальної служби.
- Обговорення можливих рішень та труднощів.

Методи подолання професійного вигорання:

- Техніка «Три ресурси» (пошук особистих джерел енергії).
- Дихальні техніки та міні-медитації.
- Вправа «Дякую собі» (аналіз досягнень).

Модуль 3. Командна мотивація (45 хвилин)

Лекція «Мотивація в команді: як підтримувати натхнення колег» – аналіз основних стратегій підтримки командного духу.

Практикум «Стимулююча комунікація»:

- Як мотивувати колег і себе через ефективне спілкування.
- Рольова гра «Мотиваційне інтерв'ю».
- Вправа на взаємний фідбек: після завершення рольової гри учасники дають один одному коментарі: що спрацювало добре, а що можна покращити. Вони діляться своїми враженнями та пропозиціями щодо вдосконалення технік комунікації та мотивації.

3. Заключна частина (30 хвилин)

Рефлексія «Що я беру з собою?» – учасники діляться основними висновками та планами на майбутнє.

Вправа «Лист самому собі» – написання мотиваційного листа, який буде відправлено їм через місяць.

Коротке обговорення: як учасники будуть підтримувати свою мотивацію після тренінгу? Які стратегії вони використовуватимуть у своїй роботі?

Зворотний зв'язок – оцінка тренінгу через анкетування та відкриту дискусію.

Оцінка тренінгу

- 1) Анкетування учасників (рівень задоволеності, практична користь).
- 2) Аналіз групової динаміки (залученість, активність, рівень відкритості).
- 3) Фідбек від HR-менеджерів (спостереження за змінами в мотивації персоналу через місяць).

Висновки та перспективи

Результатом тренінгу стане підвищення рівня професійної мотивації менеджерів та керівників підрозділів соціальних служб, а також розвиток їхньої здатності підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі.

Цей тренінг може слугувати основою для створення поглиблених навчальних програм, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, управлінського коучингу та систем корпоративного благополуччя в соціальній сфері.

Програма тренінгу: «Професійне вигорання та мотивація: як зберегти натхнення у роботі соціального працівника»

Зміст	Час	Пояснення
1. Вступна частина	15 хв	Вітальне слово тренера. Програма та правила тренінгу.
Вправа «Знайомство через метафору»		Учасники представляються через метафору, наприклад: «Я – як... у своїй професії».
Дискусія «Чому ми тут?»		Обговорення мотивацій участі у тренінгу.
2. Основна частина	135 хв	Складається з трьох модулів: самоаналіз, підвищення мотивації, командна мотивація.
Модуль 1. Самоаналіз мотивації	45 хв	Лекція про фактори мотивації та вигорання.
Вправа «Колесо балансу»		Аналіз рівня мотивації у сферах життя, формування цілей.
Модуль 2. Підвищення мотивації	45 хв	Лекція про зовнішні та внутрішні чинники мотивації.
Групові гра «Шлях до натхнення»		Командне створення моделей подолання вигорання.
Методи подолання вигорання		Техніка «Три ресурси», дихальні вправи, вправа «Дякую собі».
Модуль 3. Командна мотивація	45 хв	Лекція про підтримку мотивації у команді.
Практикум «Стимулююча комунікація»		Техніки ефективного спілкування, рольова гра «Мотиваційне інтерв'ю», фідбек.
3. Заключна частина	30 хв	Підсумки тренінгу, рефлексія, зворотний зв'язок.
Вправа «Що я беру з собою?»		Учасники діляться висновками та планами.

Зміст	Час	Пояснення
Вправа «Лист самому собі»		Написання мотиваційного листа із відтермінованою доставкою.
Анкетування та відкрита дискусія		Оцінка ефективності тренінгу.
Загальна тривалість	120 хв	Тренінг розрахований на 2 години роботи.

Продовження додатку В

Опис вправ для тренінгу

Вправа «Колесо балансу»

Мета – допомогти учасникам оцінити рівень власної мотивації у різних сферах життя, визначити сильні та слабкі сторони, а також сформулювати особисті цілі для підвищення мотивації.

Матеріали: папір або роздруковані шаблони «Колеса балансу», маркери, ручки

Процес виконання

1. Створення колеса балансу: учасникам видають круг, розділений на 8 рівних секторів. Кожен сектор відповідає важливій сфері життя:

- Кар'єра/професійний розвиток
- Фінанси
- Здоров'я
- Стосунки
- Соціальне життя
- Освіта та саморозвиток
- Відпочинок та дозвілля
- Особиста мотивація та внутрішній баланс

Учасники оцінюють рівень задоволеності кожною сферою за шкалою від 1 до 10, позначаючи результати на своєму колі.

2. Аналіз сильних та слабких зон.

Визначають сфери, які мають найнижчі оцінки, та аналізують причини такого стану.

Обговорення у групах: як мотивація впливає на ці сфери життя?

3. Формування особистих цілей:

Учасники визначають 2-3 конкретні кроки, які допоможуть покращити їхню мотивацію у вибраних сферах.

Записують план дій та обговорюють з напарником для підтримки та зворотного зв'язку.

Групова гра «Шлях до натхнення»

Мета: навчити команди розробляти ефективні стратегії підвищення мотивації в межах соціальної служби, а також ідентифікувати потенційні труднощі та шляхи їх подолання.

Матеріали: Фліпчарт або дошка, картки з можливими викликами

Процес виконання

Формування команд: група ділиться на 3 команди по 6 осіб.

1. Створення «Шляху до натхнення»

Кожна команда отримує аркуш паперу, де вони мають намалювати або схематично зобразити шлях працівника соціальної служби від «вигорання» до «натхнення».

На шляху вони повинні позначити точки труднощів (перепони) та запропонувати інструменти для їх подолання.

2. Презентація результатів

Команди презентують свої шляхи та пояснюють, які методи мотивації вони пропонують.

Спільне обговорення: які підходи найбільш ефективні?

Методи подолання професійного вигорання

Техніка «Три ресурси»

Мета: виявити особисті джерела енергії та навчитися використовувати їх у повсякденній роботі.

Процес виконання

1. Учасники записують три аспекти життя, які заряджають їх енергією (наприклад, творчість, підтримка колег, спорт).

2. Аналізують, як вони можуть частіше звертатися до цих ресурсів у повсякденному житті.

3. Обговорення у малих групах: які ресурси є спільними?

Дихальні техніки та міні-медитації

Мета: навчитися швидко знімати стрес і покращувати емоційний стан.

Процес виконання

Дихальна техніка 4-7-8: вдих на 4 секунди, затримка дихання на 7 секунд, видих на 8 секунд. Повторити 3-5 разів.

Міні-медитація: заплющити очі, сфокусуватися на своєму диханні, уявити місце, де відчуваєш спокій і безпеку.

Вправа «Дякую собі»

Мета: зміцнити почуття самозадоволення та усвідомити власні досягнення.

Процес виконання

Учасники записують 3 речі, за які вони вдячні собі у професійній діяльності.

Обговорюють у парах: як ці досягнення впливають на їхню мотивацію?

В кінці кожен ділиться одним ключовим досягненням з групою.

Практикум «Стимулююча комунікація»

Як мотивувати колег і себе через ефективне спілкування

Мета: навчитися правильно використовувати комунікаційні техніки для підтримки мотивації в команді.

Процес виконання

1. Аналіз стилів комунікації

Учасники діляться на групи та аналізують, які комунікаційні стилі сприяють підвищенню мотивації, а які – її знижують.

Обговорення в групах: що робить комунікацію ефективною?

2. Техніка активного слухання

Учасники працюють у парах: один ділиться своєю професійною проблемою, а інший лише слухає, не перебиваючи.

Потім слухач повинен перефразувати почуте та задати відкриті запитання.

Рольова гра «Мотиваційне інтерв'ю»

Мета: відпрацювати навички ефективного мотиваційного спілкування.

Процес виконання

1. Розподіл ролей

Один учасник грає роль працівника, який втратив мотивацію.

Інший – керівник або колега, який має допомогти повернути мотивацію.

2. Сценарій

Працівник ділиться своїми труднощами.

«Керівник» використовує техніки активного слухання, відкритих запитань, рефлексії та підкріплення позитивних моментів.

3. Обговорення

Як спрацювали різні підходи до мотивації?

Що можна вдосконалити у комунікації?

Анкета зворотного зв'язку учасника тренінгу

Тренінг: «Професійне вигорання та мотивація: як зберегти натхнення у роботі соціального працівника»

Дата проведення:

Шановний учасник!

Вам пропонується оцінити минулий захід

(5 - відмінно, 4 - вище за середнє, 3 - нормально, 2 - нижче за середнє, 1 - погано).

Критерії	Оцінка
Чи дізналися Ви щось нове для себе?	
Наскільки глибоко було розкрито тему тренінгу?	
Наскільки важлива тема тренінгу для вас особисто?	
Чи зможете Ви застосувати отримані знання на практиці?	
Наскільки послідовно та логічно було викладено матеріал?	
Наскільки комфортно ви почували себе під час проведення тренінгу?	
Наскільки складно Вам було сприймати матеріал?	
Наскільки Ви задоволені роботою тренера?	
Що б ви порадили змінити у тренінгу	
«Що саме ви зможете застосувати у своїй роботі?»	
«Які інші теми вам було б цікаво розглянути?»	

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська робота «Методи мотивації соціальних працівників у соціальних службах» Середюк О. С. присвячена дослідженню особливостей організації мотивації соціальних працівників та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення.

Розуміння та покращення мотиваційних механізмів є важливим завданням управління персоналом у соціальній сфері, що особливо актуально в умовах зростаючого емоційного навантаження та професійних викликів. Об'єкт роботи – система мотивації персоналу соціальних служб. Предмет роботи – методи та практики мотивації соціальних працівників. Мета бакалаврської роботи – розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення мотивації соціальних працівників у соціальних службах. У процесі дослідження використано методи аналізу документів, анкетування, узагальнення, кількісний та якісний аналіз даних.

У першому розділі роботи викладено теоретико-методологічні основи вивчення мотивації персоналу. У другому розділі здійснено аналіз нормативно-правової бази та організаційних аспектів мотивації в соціальних службах України. У третьому розділі на основі емпіричного дослідження сформульовано висновки щодо основних проблем і шляхів підвищення мотивації працівників соціальної сфери.

Робота містить 69 сторінок, 9 рисунків, 18 таблиць.

Ключові слова: мотивація, соціальна служба, соціальні працівники, стимулювання, емоційне вигорання, персонал.

ABSTRACT

The bachelor's thesis "Methods of Motivation for Social Workers in Social Services" by Olena Serediuk focuses on the analysis of modern approaches to motivating personnel in social services in Ukraine and the development of recommendations for their improvement.

The issue of motivating social workers is highly relevant in the context of increasing professional challenges and emotional strain faced by employees in the social sphere. Object of the study – the motivation system of social service personnel. Subject of the study – methods and practices of motivating social workers. The aim of the bachelor's thesis is to develop scientifically grounded recommendations for improving the motivation of social workers in social service institutions. The research applies document analysis, surveys, generalization, as well as quantitative and qualitative data analysis.

The first chapter outlines the theoretical and methodological foundations of personnel motivation. The second chapter presents an analysis of the legal framework and organizational aspects of motivation in Ukraine's social services. The third chapter provides the results of empirical research and recommendations for enhancing staff motivation in the social sector.

The thesis comprises 87 pages, includes 9 figures and 18 tables.

Key words: motivation, social service, social workers, incentives, professional burnout, personnel.