

Д.П. Мельничук, д.е.н., проф.

І.М. Леган, д.ю.н., доц.

Державний університет «Житомирська політехніка»

Н.В. Зачосова, д.е.н., проф.

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг

У статті викладено результати дослідження закономірностей формування та функціонування мотиваційного механізму діяльності як фактору підвищення ефективності HR-менеджменту у сфері надання соціальної допомоги та соціальних послуг. У контексті наукового дискурсу щодо напрямів модернізації системи державного управління, проаналізовано зміст та прикладне значення процесійних та змістовних теорій мотивації, визначено їх роль та місце у сучасній парадигмі HR-менеджменту, зокрема установ, що спеціалізуються на наданні соціальних допомог та соціальних послуг. Обґрунтовано, що оперативне та кваліфіковане надання соціальних послуг, які ставлять за мету профілактику та подолання складних життєвих обставин, а також мінімізацію для населення їх негативних наслідків, є передумовою соціальної безпеки держави та її сталого розвитку. Проаналізовано значення та стан системи надання соціальної допомоги та соціального обслуговування в Україні, визначено спроможність її комплексного реагування на відповідні запити громадян в цілях запобігання підвищенню соціальних ризиків та гальмуванню позитивних тенденцій у соціальній сфері. Встановлено, що оптимізація функціонування системи надання соціальної допомоги та соціальних послуг потребує удосконалення застосовуваного інструментарію HR-менеджменту, зокрема у частині матеріальної, статусної та трудової мотивації праці. Окремої уваги приділено уточненню принципів мотиваційного процесу у розрізі специфіки завдань соціальної політики України та розробленню процедури мотиваційного моніторингу як інструменту підвищення ефективності HR-менеджменту у секторі державного управління. Методологічною базою дослідження виступило теоретичне узагальнення наукових суджень щодо мотивації праці як базової функції HR-менеджменту. Такий підхід забезпечив комплексне теоретичне обґрунтування авторської позиції щодо ролі мотиваційних механізмів у досягненні пріоритетів соціальної безпеки держави, дав змогу сформулювати рекомендації, спрямовані на підвищення мотиваційного потенціалу працівників спеціалізованих служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг.

Ключові слова: мотивація; HR-менеджмент; соціальна допомога; соціальна послуга; соціальна безпека; ефективність.

Актуальність теми. Мотивація є однією з базових функцій HR-менеджменту в процесі реалізації завдань соціальної політики, яка дає змогу сформувати або відновити позитивне ставлення до праці, побудувати нову трудову свідомість працівників соціальних служб. Вона є спланованим, організованим, систематичним та довготерміновим впливом на людину чи трудовий колектив, ставлячи за мету доцільну трансформацію структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування мотиваційно-поведінкового ядра і, як наслідок, розвиток трудового потенціалу в цілях забезпечення високої продуктивності праці. Без урахування змісту та специфіки мотиваційного процесу, сучасних форм і принципів мотивації трудової діяльності неможливо ухвалювати ефективні управлінські рішення в системі HR-менеджменту установ, у тому числі тих, що спеціалізуються на наданні соціальної допомоги та соціальних послуг.

Здавна мислителі намагалися зрозуміти спонукальні сили людської поведінки, зокрема, трудової діяльності. Давньогрецький філософ Епікур стверджував, що самі обставини навчили і змусили людську природу робити багато речей. Фундатор теорії суспільного договору Т. Гоббс вбачав головну спонукальну силу активності людини у її домінуючих інтересах. Французький філософ-матеріаліст К. Адріан Гельвецій вважав, що головною рушійною силою розвитку людини є потреби. Натепер такі тези не викликають заперечень. Серед іншого, суспільними науками обґрунтовано, а практикою HR-менеджменту доведено, що у сфері соціально-трудових відносин мотиваційні стани формуються під впливом матеріальних і духовних потреб, інтересів людини й залежать, з одного боку, від широкого спектра особистісних рис та цільових установок, а з другого – від техніко-технологічних умов, змісту та особливостей праці, її організації, раціональності дій керівництва, реакції з боку референтного соціального оточення та суспільства загалом. Втім, поточні трансформації у різних сферах суспільного життя зумовлюють підвищення уваги до механізмів мотиваційного процесу, обумовлюючи актуальність теми дослідження.

Аналіз досліджень і публікацій. Визначенню пріоритетів соціальної політики, уточненню завдань та напрямків діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг присвячено дослідження таких вчених, як О. Безпалько, Р. Беркер, О. Галай, А. Гоней, О. Давидюк, К. Дубич, І. Зверєва [3], Н. Коленда [5], С. Крупа, В. Кузьмінський, Г. Кучер [6], Е. Лібанова, О. Макарова, В. Новіков, К. Ньюмен, Л. Паттоні, Ж. Петрович, О. Савчук, Л. Черенько [7]. Цими та іншими дослідниками аргументовано непересічну роль та узагальнено передумови ефективного функціонування служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг, розроблено пропозиції, спрямовані на забезпечення вчасності та поліпшення якості соціального обслуговування населення. У свою чергу, фактори та закономірності формування продуктивних мотиваційних станів, зокрема у сфері трудової діяльності, висвітлено у роботах таких вітчизняних вчених, як Н. Базалійська [1], О. Біліченко [2], А. Климчук [4], А. Колот, К. Машков [8], А. Михайлов, В. Міщук, В. Нижник [10], С. Рукасов [11], О. Харун та ін. Разом з тим, сучасні виклики соціального та економічного характеру аргументують важливість та необхідність подальших досліджень щодо організації мотиваційного процесу, його ролі та місця у системі заходів HR-менеджменту, у тому числі служб, що спеціалізуються на наданні соціальних допомог та соціальних послуг.

Метою статті є систематизація та аналіз існуючих теоретико-методичних підходів щодо мотивації праці, визначення їх відповідності специфіці нагальних пріоритетів HR-менеджменту як складової ефективного управління діяльністю спеціалізованих служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг.

Викладення основного матеріалу дослідження. Класифікатор соціальних послуг, затверджений та введений у дію наказом Міністерства соціальної політики України № 429 від 23.06.2020 р., містить широкий перелік послуг, надання яких гарантується державою та які можуть бути включені у коло інтересів недержавних надавачів соціальних послуг в цілях забезпечення нагальних потреб осіб, які опинилися у складних обставинах та не можуть самостійно подолати життєві труднощі. Це засвідчує прогресивність концепції державної соціальної політики та її відповідність сучасним суспільним запитам [12], одночасно з тим й ставлячи перед спеціалізованими службами надання соціальної допомоги та соціальних послуг принципово нові завдання, передусім ті, що зумовлюються діджиталізацією різних сфер суспільного життя та розвитком цифрової економіки.

Так, з 1 лютого 2022 року розпочинається дослідна експлуатація Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) у Житомирській та Рівненській областях, що має скоротити терміни та спростити процедуру призначення соціальної допомоги та верифікацію її отримувачів, а також даватиме змогу підвищити ефективність електронного обміну інформацією між державними органами. За словами Міністра соціальної політики України М. Лазебної, до ЄІССС найближчими роками увійдуть усі види соціальних виплат – від пенсій та субсидій до виплат по малозабезпеченості і допомоги по безробіттю. До неї також будуть включені всі 125 адміністративних послуг соціального характеру, що дасть змогу реалізувати принцип єдиного соціального вікна. Припускається, що запровадження ЄІССС по всій країні забезпечить прозорий контроль та можливість моніторингу в режимі онлайн понад 700 млрд грн річних видатків бюджету на соціальний захист населення. Наразі до ЄІССС вже включено такі допомоги, як державна соціальна допомога особам з інвалідністю та дітям з інвалідністю; допомога на дітей одиницями матерям; допомога на дітей, над якими встановлено опіку чи піклування; державна соціальна допомога малозабезпеченим сім'ям; допомога особі, яка доглядає за хворою дитиною; допомога при усиновленні дитини. До кінця ж року через систему планується проводити 34 види соціальних виплат. Це сприятиме зменшенню витрат на утримання органів соціального захисту населення на понад 6 млрд грн на рік, а запровадження електронного документообігу даватиме змогу заощаджувати щорічно ще як мінімум 5 млрд грн [9]. Втім, такі позитивні очікування потребують відповідей на ряд запитань як щодо уникнення загострення конкурентної боротьби та її негативних наслідків на внутрішніх ринках праці служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг, що є цілком ймовірним через зменшення витрат на утримання останніх, так і щодо професійних компетенцій працівників, котрі залучатимуться до роботи з ЄІССС та безпосереднього надання соціальних послуг. Відповіді на ці запитання перебувають у площині теорії та практики HR-менеджменту. Насамперед, це стосується застосування прогресивного інструментарію мотивування працівників соціальних служб щодо професійного розвитку у розрізі сучасних тенденцій діджиталізації сфери соціального забезпечення та використання інноваційних форм стимулювання соціальних працівників і соціальних робітників як безпосередніх суб'єктів надання соціальних послуг.

В цілому, *мотивація* – це процес спонукання особи до певних дій за допомогою внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішні чинники пов'язані з особистісними якостями та рисами працівника, його освітою, культурою, уподобаннями, інтересами, прагненнями, ціннісними орієнтаціями, соціальними обставинами та умовами життя. Вони спонукають людину виконувати роботу з певною віддачею, докладати зусиль задля досягнення визначених нею ж самою значимих для себе цілей. Зовнішні чинники пов'язані з впливом оточуючого соціального середовища. Рациональний зовнішній вплив, узгоджений з

внутрішніми мотиваційними чинниками людини, є необхідною умовою отримання значимого мотиваційного ефекту. Тож, мотивація – це процес зовнішнього та внутрішнього спонукання людини чи трудового колективу до якісного виконання трудових функцій, дотримання правил трудової етики в цілях покращення якісних і кількісних результатів колективної чи індивідуальної праці. Залежно від сутності застосовуваних в конкретних випадках стимулів, їх форм та природи (внутрішнього генезу чи зовнішнього походження) розрізняють такі способи мотивації праці:

- *нормативна мотивація* – спонукання людини до бажаної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо;
- *примусова мотивація* – базується на використанні влади та погроз, які стосуються ускладнення або унеможливлення задоволення потреб чи прагнень людини у випадку невиконання висунутих до неї вимог;
- *стимулювання* – характеризується не безпосереднім впливом на людину, а впливом на зовнішні обставини, в процесі чого формуються ті або інші стимули, які і впливають на поведінку людини, котра сприймає їх для себе як значимі.

У свою чергу, основними принципами, які визначають результативність мотиваційного менеджменту у кадровій сфері, є:

- *принцип полімотивованості трудового процесу*: припускається, що на поведінку людини впливають одночасно різні за змістом та спрямованістю мотиви, що необхідно враховувати в процесі формування дієвих мотиваційних механізмів у сфері праці; при цьому, між мотивами можуть встановлюватись компенсаторні відносини, коли недостатня сила одних мотивів компенсується дією інших; так, недостатньо цікава робота, може бути привабливою в силу її високої оплати;
- *принцип ієрархічної організації мотивів*: припускається домінування мотивів, які відповідають найбільш незадоволеним, а тому й найбільш гострим потребам, відтак важливою є диференційованість мотиваційного впливу, адже для одного працівника, наприклад, пріоритетним може бути підвищення оплати праці, а для іншого – її зміст чи перспектива кар'єрного зростання;
- *принцип справедливості*: припускається, що працівники прагнуть до встановлення справедливих відносин між ними та організацією, а порушення умов врівноваженої справедливості може зумовлювати напруження та зниження трудової активності, призводячи до демотиваційного ефекту; при цьому важливо розуміти суб'єктивну сутність поняття «справедливість»;
- *принцип підкріплення*, який спрацьовує за механізмом умовного рефлексу, а тому орієнтує мотиваційний процес на заохочення тих, чії дії відповідають встановленим вимогам, та покарання тих, хто нехтує ними.

Наразі, теорією та практикою HR-менеджменту розроблено, апробовано та розвинуто різні за змістом підходи щодо організації мотиваційних процесів, які знайшли своє відображення у теоріях мотивації – змістовних та процесійних (табл. 1).

Таблиця 1

Основні змістовні та процесійні теорії мотивації

Теорія	Концепція
1	2
Класичні теорії наукового менеджменту (Ф.У. Тейлор, Ф. Гілбрет, Г. Грант та ін.)	Співробітники компанії зацікавлені у праці тоді, коли їх матеріальна винагорода тісно пов'язана з досягнутими результатами. Економічне стимулювання – єдина основа високих трудових показників.
Теорії Х та У (Д. МакГрегор)	Багато хто не любить працювати «від народження», а тому люди, переважно, будуть ефективно працювати лише під наглядом та під примусом (Теорія Х). Інші, навпаки, прагнуть до праці. І, якщо для цього створені відповідні умови, знаходять у такий спосіб внутрішнє задоволення (Теорія У).
Теорія Z (У. Оучі)	Турбота про кожного працівника організації, якість трудового життя, залучення працівників до групового прийняття рішень – саме це є передумовами для розкриття їх потенціалу.
Теорії людських відносин (Е. Мейо, Р. Лайкерт)	Ключовим фактором мотивації є керівник. Саме він повинен дати відчуття працівникові, що той є членом колективу та займає важливе місце у ньому. Сам же керівник повинен дотримуватися демократичного стилю управління.
Теорія ієрархії потреб (А. Маслоу)	Мотивуючи, необхідно враховувати ієрархію потреб, які можуть належати до одного з п'яти рівнів: 1. Фізіологічні потреби. 2. Потреби у безпеці (фізичній, соціальній, економічній). 3. Потреби у любові та належності (соціальні потреби). 4. Потреби у повазі та визнанні. 5. Потреби у самовираженні (актуалізації). У відповідності до даної теорії перехід до потреб вищого рівня відбувається за пріоритетного задоволення потреб нижчого рівня.

Закінчення табл. 1

1	2
Теорія потреб людини (М. Туган-Барановський)	У центр соціально-економічної та трудової поведінки ставиться людина з її психологічними станами і мотивами. Виокремлюються п'ять груп потреб: фізіологічні, статеві, інстинктивні, альтруїстичні, потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах. За своїм змістом такий підхід подібний до теорії А. Маслоу, проте він більшою мірою зорієнтований на соціально-культурні цінності, відшукує аргументи у духовності людей, їх виробничій та суспільній поведінці. Окрема увага приділяється спонукальному впливу релігії та патріотизму.
Теорія ERG (існування, зв'язку та росту) (К. Альдерфер)	Потреби людини об'єднуються у три групи: 1. Потреби існування (Existence) – відображають базові потреби людини і складаються з групи фізіологічних потреб та групи потреб безпеки. 2. Потреби зв'язку (Relatedness) – відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом певного колективу: родини, друзів, колег, керівників, підлеглих. Це потреби поваги та визнання. 3. Потреби росту (Growth) – пов'язані з бажанням росту, саморозвитку і самовдосконалення. Ці три групи потреб, як і в теорії А. Маслоу, розміщені ієрархічно. Проте, між концепціями цих теорій є принципова відмінність. За А. Маслоу, відбувається рух від потреби до потреби тільки знизу вгору, тобто тільки тоді, коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить до наступних, більш високих потреб. К. Альдерфер вважав, що рух відбувається в обидва боки: вверх, якщо не задоволена потреба вищого рівня, і донизу, якщо не задовольняється потреба нижчого рівня.
Двофакторна теорія (Ф. Герцберг)	Виділяються дві групи факторів: - гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, міжособистісні стосунки та стосунки з керівництвом, ступінь та характер контролю тощо), які по суті є не мотивуючими факторами, а є факторами підтримки; - фактори вищого порядку (виробничі досягнення, суспільне визнання, праця сама по собі, відповідальність та перспективи кар'єрного росту). У відповідності до цієї теорії задачею менеджменту персоналу є усунення негативного впливу, який може бути зумовлений незадоволеністю факторів першої групи, та широке залучення справжніх мотиваторів (факторів другої групи).
Теорія набутих потреб (Д. МакКлелланд)	Концепція теорії пов'язана з вивченням і характеристикою впливу на трудову поведінку людини трьох груп потреб вищих рівнів: причетності, успіху, влади. Потреба причетності (співучасті) формує мотиви, які мають суттєвий вплив на поведінку і виявляються у формі прагнення дружніх стосунків з оточенням. Потреба успіху (досягнень) виявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху, а процесом праці та її успішним завершенням. Потреба влади виявляється у бажанні контролювати та впливати на інших. Вона є набутою і розвивається протягом життя. Ця потреба тісно пов'язана з особистісним самоствердженням.
<i>Процесійні теорії мотивації</i>	
Теорія очікувань (Віктор Врум)	Мотивованість поведінки працівника визначається трьома факторами: - силою впевненості у тому, що конкретні дії призведуть до конкретного результату; - силою впевненості у тому, що конкретний результат призведе до конкретної винагороди; - привабливістю або прийнятністю винагороди. Відповідно до концептуальних засад теорії В. Врума, HR-менеджеру необхідно встановити тісний зв'язок між результатами праці і винагородою у матеріальній чи нематеріальній формі, яка є цінною, значимою для працівника. Якщо ж персонал відчуватиме, що прямий зв'язок між витраченими зусиллями, результатами та винагородою відсутній, то сила мотиваційного поля згасатиме, а згодом – останнє зникне як таке.
Теорія справедливості (Дж. Стейсі Адамс)	Людина порівнює себе з іншими та вимагає, щоб до неї ставились не гірше, ніж до інших, а винагороду за працю (якщо трудовий внесок усвідомлюється як тотожний) очікує не меншу, ніж у інших. Теорія справедливості стверджує, що люди суб'єктивно визначають цінність отриманої винагороди, співвідносячи її з витраченими зусиллями та проводячи порівняння із здобутками інших людей. Тож, якщо людина відчуватиме справедливе ставлення до себе й результатів своєї праці, вона буде мотивована, і навпаки, якщо порівняння засвідчить дисбаланс і несправедливість, то виникатиме психологічне напруження та знижуватиметься мотивація до продуктивної праці та соціальної взаємодії.

Джерело: узагальнено авторами

Принципова відмінність між змістовними та процесійними теоріями мотивації полягає у тому, що якщо перші стверджують, що вихідним пунктом мотиваційного процесу мають бути намагання забезпечити широкий спектр потреб працівників і тим самим спричинити спонукальний вплив, то друга група теорій, насамперед, зосереджує увагу у площині процесу порівняння та зіставлення працівником свого внеску у колективну працю, отриманої винагороди з його очікуваннями, а також з аналогічними показниками, що властиві його колегам. Разом з тим, необхідно брати до уваги й те, що поряд із мотиваційним впливом на результати трудової діяльності суттєво впливають й інші фактори: здатність працівника до виконання тієї чи іншої роботи, чіткість та ясність постановки завдань, наявність необхідних ресурсів для виконання трудових обов'язків та простору для виявлення ініціативи. Тож, важливим фактором ефективності мотиваційного процесу є формування необхідних передумов мотивації персоналу, що знаходиться вираження у загальній раціональності HR-менеджменту. Саме такий підхід й покладено в основу мотиваційної теорії, яка дістала назву моделі Портера-Лоулера.

Так, американські дослідники Лайман Портер і Едвард Лоулер запропонували у 1968 р. комплексну теорію мотивації, яка узагальнила та розвинула позиції як змістовних, так і процесійних теорій. Вчені не вважали твердження «задоволений працівник – продуктивний працівник» беззаперечно правильним. Основна ідея теорії Портера-Лоулера полягає у тому, що мотиваційне поле та його мотиваційно-поведінкове ядро формується (або руйнується) характером залежності між прикладеними зусиллями, винагородою співробітника і рівнем отриманого задоволення. На думку дослідників, працівник докладає до виконання завдань певних зусиль, сподіваючись на певну, як правило наперед визначену, винагороду за результати праці. Остання приносить моральне задоволення, з'являється відчуття особистої значущості, самоповаги; тож, високі результати стають причиною внутрішньої гармонії та зростання мотивації до праці, а не навпаки.

Мотиваційна модель Портера-Лоулера включає до свого складу такі компоненти:

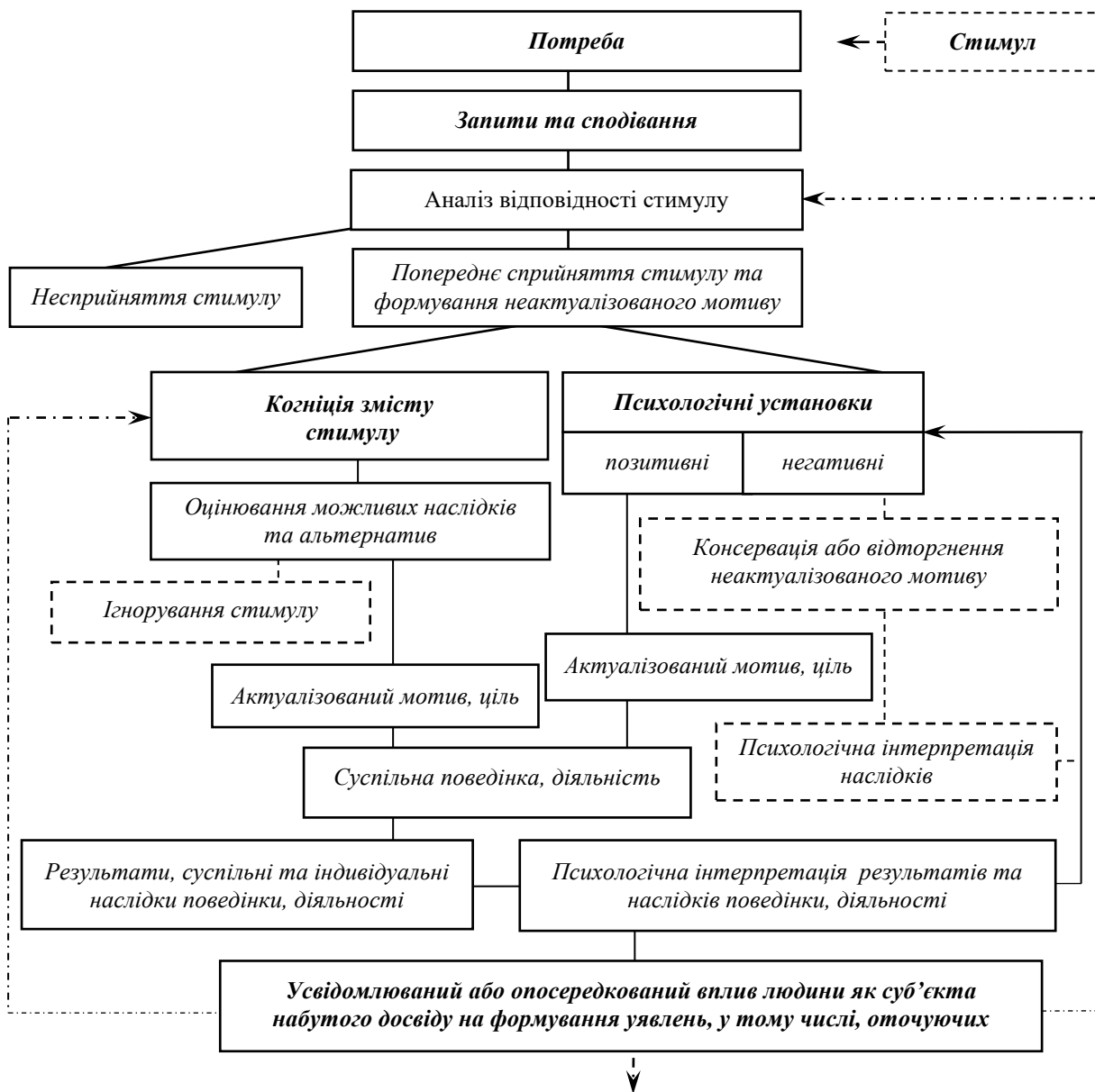
- очікувана винагорода – особиста думка співробітника щодо очікуваної матеріальної та нематеріальної винагороди за підсумками праці;
- цінність матеріальної винагороди, яка вимірюється ставленням співробітника до очікуваного заробітку;
- ймовірність оплати праці – припущення співробітника щодо того, наскільки отримання матеріальної винагороди є реальним;
- витрачені зусилля, що знаходять вираження у доцільній активності працівника, старанності, залученості, прагненні досягнення поставленої мети;
- роль співробітника – складність і характер поставлених цілей, а також знання інструментів, необхідних для виконання завдання;
- рівень здібностей, що визначається сукупністю навичок та вмінь, необхідних для досягнення результату і отримання винагороди;
- результат (швидкість, обсяг і якість виконаних завдань) та зовнішня винагорода (грошовий дохід, кар'єрне зростання, поліпшення умов праці);
- внутрішня винагорода як нематеріальне благо: гордість, відчуття особистої значущості для колективу та організації;
- задоволеність – відповідність очікуваної і фактичної оцінки своєї праці з боку керівництва, референтного оточення, суспільства загалом.

Вихідною позицією мотиваційної теорії Портера-Лоулера є твердження, що задоволеність співробітника є наслідком виконаних завдань і з'являється тільки при отриманні винагороди, яка тотожна або перевищує очікування, відтак можна зробити такі висновки:

- зусилля, яких докладає співробітник, залежать від винагороди, її цінності та ймовірності отримання;
- самої лише мотивації недостатньо для досягнення мети, якщо працівник не володіє необхідними навичками, талантами і здібностями;
- працівники з низьким рівнем професійних знань, навичок і вмінь не зможуть продемонструвати достатню продуктивність, якою б високою не була мотивація;
- організаціям, які прагнуть до зростання і розвитку, необхідно застосовувати ефективні методи підбору кадрів; не менш важливим є чіткий розподіл обов'язків між співробітниками, адже працівникові простіше досягти високих результатів, якщо він знає свою роль в колективі та володіє інструментами, які йому необхідні для досягнення цілі;
- отримання бажаного результату є неможливим, якщо співробітник не розуміє своєї ролі в організації та не володіє необхідними інструментами;
- вагоме значення має особиста думка людини щодо результатів виконаної роботи, адже чим вище співробітник оцінює свою працю, тим на більшу винагороду він розраховує, тож отримання меншої винагороди призводить до зниження задоволеності, а отже – і мотивації;
- морально-психологічний стан співробітника залежить від зусиль, яких він прикладає до виконання завдання, а також усвідомлення ним своїх власних можливостей і обмежень, тож для ефективності мотиваційного процесу важливо правильно ставити завдання, контролювати їх виконання, призначати гідну винагороду.

Таким чином, теорія Портера-Лоулера вдало демонструє, що ефективність мотиваційного процесу залежить від характеру взаємодії таких змінних: зусилля, очікування та сподівання, можливості, результат, винагорода, задоволення. Практична ж апробація моделі довела, що наполеглива праця та гідна винагорода за неї продукують відчуття радості, за яким настає задоволення і бажання працювати ще краще.

Зважаючи на зміст концептуальних засад теорій мотивації, можна дійти висновку, що *управління мотивацією* – це діяльність керівного складу та фахівців HR-служби, що спрямована на задоволення потреб працівників, активізацію їх матеріальних, трудових і статусних мотивів щодо ефективної діяльності, у тому числі у сфері надання соціальної допомоги та соціальних послуг. Розробленню ж дієвої програми мотивації праці має передувати розуміння змісту мотиваційного механізму, його складових та взаємозв'язків між ними (рис. 1).



Джерело: власна розробка авторів

Рис. 1. Складові мотиваційного механізму діяльності

Так, вихідною ланкою мотиваційного механізму є потреби. Вони виражають нужду, нестачу, необхідність для людини певних благ, предметів чи форм поведінки. Потреби можуть бути як уродженими, так і сформованими в процесі виховання та соціалізації. Необхідно розрізняти такі групи та складові потреб, кожна з яких відіграє надважливу роль у формуванні мотиваційних станів працівників

соціальних служб, адже характер їх трудової діяльності безпосередньо пов'язаний з широким спектром та динамікою подій у сфері суспільного буття:

- *біологічні потреби* – можливість фізичного існування, підтримання здоров'я, безпечно довкілля та виробниче середовище, відпочинок;
- *психологічні потреби* – потреби у психоемоційних контактах, у належності до певної референтної групи;
- *етнічні потреби* – етнічна самостійність, належність до етнічної групи, прагнення до сталої чисельності етносу, яка дає впевненість у стійкості його існування, культура тощо;
- *соціальні потреби* – громадянська свобода, конституційні та суспільні права і гарантії, моральні норми спілкування, свобода пізнання і самовираження, відчуття необхідності для суспільства;
- *трудова потреба* – пізнання, праця відповідно до віку, статі, фізичних та розумових здібностей; освіта та професія відповідно до індивідуальних інтересів; праця як соціальний процес включення у суспільні відносини тощо;
- *економічні потреби* – забезпеченість їжею, одягом, житлом, предметами побуту та засобами праці.

Формами вияву потреб є *запити* та *сподівання*. Вони є наступною, після потреб, ланкою мотиваційного механізму, зміст якої визначається прийнятним для людини рівнем та способом задоволення потреб. Базуючись на одних і тих самих потребах, запити та сподівання можуть бути принципово різними, адже вони залежать від сформованих протягом життя індивідуальних позицій, зовнішніх обставин та міри їх усвідомлення людиною.

У свою чергу, *мотив* – це, переважно усвідомлене, внутрішнє спонукання людини до певної поведінки, спрямованої на задоволення нею тих чи інших потреб. Виокремлюють чотири групи мотивів трудової поведінки: матеріальні, духовні, виробничо-трудова та соціальні. Мотиви – суб'єктивне явище, передумова майбутніх вчинків, які в результаті перетворюються у форму мети, що спонукає людину до дії. Мотиви існують у системній взаємодії з іншими соціально-психологічними явищами, утворюючи складний механізм мотивації, який включає до свого складу потреби, запити, сподівання, стимули, установки, оцінки та інші компоненти.

Формування та актуалізація мотивів відбувається через взаємодію потреб та *стимулів*, які є тими чи іншими матеріальними або нематеріальними благами, що здатні задовольнити потребу за умов певної поведінки людини. Відповідно до змісту стимулів розрізняють *матеріальну*, *трудова* та *статусну* мотивацію персоналу. Так, *економічні стимули* виражають залежність між рівнем матеріального добробуту працівника і його трудовим внеском. Вони спонукають людину до трудової діяльності за відповідну матеріальну винагороду. Натомість, *неекономічні стимули* пов'язані із професійною гордістю, породжують усвідомлення працівником користі від своєї діяльності, виражають задоволення досягнутим результатом. Чіткої межі між економічними та неекономічними стимулами не існує; на практиці вони переплітаються, зумовлюють один одного. Економічні та неекономічні стимули у своїй взаємодії створюють єдину систему активізації людського фактору трудової діяльності.

Загалом, коментуючи наведену на рис. 1 модель мотиваційного механізму, необхідно акцентувати увагу на тому, що стимул має бути безпосередньо зорієнтованим на потребу, мотив же є головною сполучною ланкою, яка за певних обставин з'являється між потребою та стимулом. Для виникнення мотиву стимул має бути певним чином усвідомленим та прийнятим. Між потребою та стимулом як двома полюсами мотиваційного механізму знаходиться цілий ряд проміжних ланок, які характеризують процес сприйняття стимулу та зародження неактуалізованого (латентного, прихованого або ще не цілком усвідомлюваного) мотиву. На цьому етапі циклу перетворення стимулу (у випадку його сприйняття) у детерміновану поведінку (на основі формування мотиву як вольового імпульсу) важливу роль відіграє наявність відповідних установок. Останні, як правило, базуються на суб'єктивному досвіді індивіда та характеризують ступінь його схильності до певної дії. Саме установки особистості спричиняють визначальний вплив на формування потужного мотиву діяльності шляхом його актуалізації. Цей етап характеризується процесом перетворення латентного мотиву у головний імпульс психологічної активності, який і визначає поведінку людини.

Сприймаючи імпульси, які йдуть від потреби, та співвідносячи їх зі стимулами середовища, позитивні установки перетворюють їх в актуалізовані мотиви, які переростають у реальну поведінку, яка і призводить до задоволення потреби. З іншого боку, мотив може і не перерости у детерміновану ним дію. Зазвичай це трапляється через боротьбу мотивів, в процесі якої перемагає та актуалізується найбільш сильний з них. В іншому випадку, важливе значення відіграє когнітивно-оціночний процес, який полягає в аналізі інформації, що міститься у стимулі, шляхом її співвіднесення з особистісними цінностями та переконаннями, ситуацією, можливими витратами, значимістю інших мотивів. Так функціонує контур мотиваційного механізму за умов відсутності попередньо сформованих установок. Розуміння сутності мотиваційного механізму є передумовою обрання раціонального способу мотивації персоналу як передумови ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг.

Разом з тим, зважаючи на специфіку діяльності працівників служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг, необхідно зауважити, що твердження про неодмінну пріоритетність інтенсифікації мотиваційних впливів потребує додаткової аргументації. Це пов'язано з фактором психологічної напруженості, який є неодмінним супутником трудової діяльності соціального працівника та соціального робітника. Функціональне значення напруження за будь-яких особливостей праці полягає у тому, щоб сприяти мобілізації внутрішніх психологічних ресурсів та резервів людини в цілях підвищення результативності трудової діяльності. Втім, надмірне напруження, зумовлене надто інтенсивною мотивацією, насамперед статусного та трудового характеру, може виступити чинником фрустрації та дезадаптації людини. З таких позицій, мотивація є *стресором значимості*, який може відігравати як позитивну, так і негативну роль залежно від дії іншого чинника – *стресора невизначеності*. Стресори невизначеності первинні за своєю психологічною природою. Вони зумовлюються відсутністю абсолютної впевненості у власній компетенції щодо розв'язання поставлених завдань (внутрішні стресори невизначеності) та виникають через незрозумілість ситуації чи непередбачуваність її розвитку (зовнішні стресори невизначеності). А так як сфера надання соціальної допомоги та соціальних послуг завжди характеризується зависоким показником ситуаційної невизначеності, то вплив відповідних стресорів є досить суттєвим навіть за звичайних, на перший погляд, обставин. У такому випадку може формуватися парадокс гіпермотивації як того стану, що характеризуватиметься надмірним та надто інтенсивним впливом спонукальних сил на психіку людини, зумовлюючи тим самим не мотиваційний, а, навпаки, демотиваційний ефект.

За висновками авторів, динаміка ефективності мотиваційного впливу має криволінійний характер. Вона може значно знижуватись після проходження певної умовної точки – мотиваційного порогу. Мотиваційний поріг, як екстремум раціонального сприйняття психологічного впливу, залежить від якостей окремої особистості, насамперед сили її нервової системи, що в підсумку виступає потенційною передумовою формування балансу або ж виникнення дисбалансу в процесі перебування під тиском тих чи інших стрес-факторів. Так, тривожні, емоційно збудливі та імпульсивні працівники здатні до високих результатів у трудовій діяльності лише за досить низького рівня стресу. В іншому випадку, цілком ймовірним буде зростання нервозності та ускладнення міжособистісної взаємодії у трудовому колективі, що негативно позначатиметься на результатах трудової діяльності в цілому. Тож, особистість слабого типу нервової системи виконуватиме ефективно свої трудові функції за досить низького рівня психоемоційного напруження, а отже – за мотиваційних впливів низької інтенсивності. І навпаки, якщо працівник характеризується помірною збудливістю, емоційною врівноваженістю та низькою схильністю до тривожності, то пріоритетним може бути збільшення стресового напруження шляхом інтенсифікації мотиваційних заходів. Це аргументує важливість регулювання сили мотиваційного впливу на основі оперування достовірною інформацією, отриманою інструментами *мотиваційного моніторингу*.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю за станом мотивації трудової діяльності з метою оперативної діагностики й оцінювання, прийняття раціональних HR-рішень в цілях підвищення ефективності функціонування служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. При цьому, система мотиваційного моніторингу має базуватись на таких принципах:

- *системність* – організація мотиваційного моніторингу з урахуванням довготривалої перспективи спостережень;
- *комплексність* – дослідження різносторонніх інформаційних масивів з метою формування об'єктивної, вчасної та достовірної інформації стосовно мотиваційних станів і процесів;
- *аналітичність* – забезпечення можливості усебічного аналізу основних причин зміни мотиваційних станів з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, упередження аматорських та споглядальних підходів у сфері оцінювання тенденцій у сфері мотивації персоналу;
- *періодичність* – регулярність проведення та поповнення інформаційної бази як передумови удосконалення застосовуваних підходів щодо мотивації персоналу.

Використовуючи методи спостереження та аналізу наявної економічної й соціологічної інформації, мотиваційний моніторинг сприятиме визначенню найбільш дієвого за конкретних обставин інструментарію впливу на трудову поведінку працівників служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження щодо змісту, факторів та форм мотивації праці можна сформулювати ряд висновків та рекомендацій стосовно підвищення ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. Так, вихідною умовою ефективного виконання функцій HR-менеджменту у діяльності соціальних служб є формування продуктивних мотиваційних станів усіх учасників, задіяних як у процесах розроблення, так і реалізації заходів щодо соціального обслуговування громадян, котрі опинилися чи мають ризик опинитися у складних життєвих обставинах. Модель мотиваційного механізму, розроблена авторами та наведена у статті, відображає багатофакторність мотиваційного процесу та аргументує необхідність застосування у сфері мотиваційного менеджменту індивідуально

орієнтованих підходів. Поточна ж актуалізація проблематики ефективності мотиваційних заходів зумовлюється сучасними тенденціями диджиталізації соціального забезпечення, що потребує формування продуктивних мотиваційних станів працівників служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг в цілях їх професійного розвитку, а також раціоналізації конкурентних відносин на внутрішніх ринках праці установ соціальної сфери. Відповідна стратегія мотиваційного впливу має враховувати результати мотиваційного моніторингу та вдало сполучати складові матеріальної, статусної та трудової мотивації праці.

При цьому, варто брати до уваги, що матеріальна мотивація спрямовується на забезпечення гідного рівня трудової винагороди та високих стандартів якості життя. Мотивованість працівника у матеріальному сенсі залежить від цілого ряду мікро- та макроекономічних чинників, а саме: рівня та структури особистого доходу, системи диференціації доходів в організації та у суспільстві в цілому. Основним інструментом матеріальної мотивації є ефективна організація оплати праці – раціональне застосування тих чи інших форм та систем заробітної плати. Не менш важливою у практиці ефективного HR-менеджменту необхідно визнати й роль статусної мотивації, яка пов'язана із намаганнями людини обійняти вищу посаду, виконувати більш складну та відповідальну роботу, працювати у сфері діяльності, яка вважається престижною, суспільно значущою. У свою чергу, трудова мотивація пов'язана із самою працею: її змістом та умовами, організацією трудового процесу, режимами праці та відпочинку. Трудова мотивація детермінована, з одного боку, змістовністю та корисністю праці, а з іншого – можливістю самовираження та самореалізації людини, що є надважливими складовими професійної свідомості працівників установ соціальної сфери. Тож, розв'язок завдань щодо раціонального поєднання матеріальних, статусних та трудових чинників мотивації праці з урахуванням характеру перебігу соціально-економічних та суспільно-політичних процесів є запорукою підвищення ефективності функціонування служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг.

Список використаної літератури:

1. *Базалійська Н.П.* Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві / *Н.П. Базалійська, В.В. Мишук* // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 9. – С. 232–236.
2. *Біліченко О.С.* Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності / *О.С. Біліченко* // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2012. – № 4. – С. 119–125.
3. Інтегровані соціальні служби: теорія, практика, інновації : навч.-метод. комплекс / за ред. *І.Д. Звереві, Ж.В. Петровича*. – Київ: Фенікс, 2007. – 528 с.
4. *Климчук А.О.* Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / *А.О. Климчук, А.М. Михайлов* // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 218–234.
5. *Колєнда Н.В.* Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення / *Н.В. Колєнда* // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 4 (253). – С. 49–53.
6. *Кучер Г.* Створення оптимальної моделі надання соціальних послуг у громаді в умовах децентралізації (на прикладі м. Умань) / *Г. Кучер* // *Social Work and Education*. – 2016. – Vol. 3, № 2. – pp. 15–25.
7. *Макарова О.В.* Соціальні послуги для сімей з дітьми: нові виклики та напрямки вдосконалення / *О.В. Макарова, Л.М. Черенько* // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2016. – № 10. – С. 697–700.
8. *Машков К.Є.* Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення / *К.Є. Машков* // *Часопис Київського університету права*. – 2011. – № 1. – С. 193–196.
9. Мінсоцполітики анонсувало запуск системи для перевірки соцвиплат в перших областях [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://mbiz.censor.net/news/3311866/minsotspolityky_anonsuvalo_zapusk_systemy_dlya_perevirky_sotsvyplat_v_pershyh_oblastyah
10. *Нижник В.М.* Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / *В.М. Нижник, О.А. Харун*. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
11. *Рукасов С.В.* Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / *С.В. Рукасов* // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 93–96.
12. Соціальні послуги: що це та як їх отримати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.unicef.org/ukraine/media/7801/file/Social%20services.pdf>

References:

1. Bazalijsjka, N.P. and Mishhuk, V.V. (2016), «Sutnismi pidkhody formuvannja systemy motyvatsiji trudovoji povedinky pracivnykiv na pidpryjemstvi», *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, No. 9, pp. 232–236.
2. Bilichenko, O.S. (2012), «Klasychni i suchasni modeli motyvatsii trudovoi diialnosti», *Visnyk ahrarnoyi nauky Prychornomorja*, No. 4, pp. 119–125.
3. Zvereva, I.D. and Petrochko, Zh.V. (Eds.). (2007), *Intehrovani sotsialni sluzhby: teoriia, praktyka, innovatsii : navch.-metod. kompleks*, Kyiv, Feniks, 528 p.
4. Klymchuk, A.O. and Mykhailov, A.M. (2018), «Motyvatsiia ta stymuliuвання personalu v efektyvnomu upravlinni pidpryiemstvom ta pidvyshchenni innovatsiinoi diialnosti», *Marketynh i menedzhment innovatsii*, No. 1, pp. 218–234.

5. Kolenda, N.V. (2013), «Faktory vplyvu na rivenj socialjnoji bezpeky naselennja», *Naukovyi visnyk Shkhidnoievropejskoho natsionalnoho universytetu im. Lesi Ukrainky. Seriya «Ekonomichni nauky»*, No 4 (253), pp. 49–53.
6. Kucher, H. (2016), «Stvorennia optimalnoi modeli nadання sotsialnykh posluh u hromadi v umovakh detsentralizatsii (na prykladi m. Uman)», *Social Work and Education*, Vol. 3, No 2, pp. 15–25.
7. Makarova, O.V. and Cherenko, L.M. (2016), «Sotsialni posluhy dlia simei z ditmy: novi vyklyky ta napriamky vdoshkonalennia», *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, No 10, pp. 697–700.
8. Mashkov, K.Ye. (2011), «Prava ta oboviazky pratsivnykiv, shcho vynykaiut vnaslidok otrymannia zaokhochennia za trudovi dosiahnennia», *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, No 1, pp.193-196.
9. Minsotspolityky anonsuvalo zapusk systemy dlia perevirky sotsvyplat v pershykh oblastiakh, [Online], available at: https://mbiz.censor.net/news/3311866/minsotspolityky_anonsuvalo_zapusk_systemy_dlya_perevirky_sotsvyplat_v_pershyh_oblastyah
10. Nyzhnyk, V.M. and Kharun, O.A. (2011), *Mekhanizm motyvatsii vysokoproduktyvnoi pratsi personalu pidpriemstv*, monohrafija, Khmelnytskyi, KhNU, 210 p.
11. Rukasov, S.V. (2009), «Analiz system motyvatsii personalu z urakhuvannjam dosvidu providnykh krajin svitu», *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, No. 5, pp. 93–96.
12. Sotsialni posluhy: shcho tse ta yak yikh otrymaty?, [Online], available at: <https://www.unicef.org/ukraine/media/7801/file/Social%20services.pdf>

Мельничук Дмитро Петрович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри психології та соціального забезпечення Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0002-9918-0608>

Наукові інтереси:

- соціальне забезпечення, соціальна та гуманітарна політика;
- соціальна психологія, психологія управління, HR-менеджмент.

Леган Ірина Миколаївна – доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри психології та соціального забезпечення Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0003-2933-4971>

Наукові інтереси:

- кримінальне право, право соціального забезпечення;
- соціальна політика, HR-менеджмент.

Зачосова Наталія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та економічної безпеки Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького.

<https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

Наукові інтереси:

- управління фінансово-економічною безпекою;
- безпекою орієнтована кадрова політика, управління економічними і кадровими ризиками.

Melnychuk D.P., Lehan I.M., Zachosova N.V.

Motivational factors of the effectiveness of HR-management in the activities of social aid services and social service delivery

The article presents the results of the study of the regularity of formation and functioning of the motivational mechanism of activity as a factor in improving the effectiveness of HR-management in the field of social assistance and social services. In the context of scientific discourse on the modernization of public administration, the content and application of process and substantive theories of motivation are analyzed; their role and place in the modern paradigm of HR management are determined, including institutions specializing in social assistance and social services. It is substantiated that prompt and qualified provision of social services aimed at prevention and overcoming of difficult life circumstances, as well as minimization of their negative consequences for the population through social prevention, social support and social services, is a prerequisite for social security and sustainable development. The importance and state of the system of social assistance and social services in Ukraine are analyzed, its ability to comprehensively respond to relevant requests of citizens in order to prevent increasing social risks and inhibit positive trends in the social sphere is examined. It is determined that the optimization of the functioning of the system of social assistance and social services requires improvement of the applied tools of HR-management, in particular in terms of material, status and labor motivation of civil servants. Particular attention is paid to clarifying the principles of the motivational process in terms of the specifics of social policy of Ukraine and developing a procedure for motivational monitoring as a tool to improve the effectiveness of HR management in the public administration sector. The methodological basis of the study was the theoretical generalization of scientific judgments about the motivation of work as a basic function of HR-management, the use of statistical methods of data analysis. This approach provided a comprehensive theoretical justification of the author's position on the role of motivational mechanisms in achieving priorities of the state social security, allowed to formulate recommendations aimed at increasing the motivational potential of specialists in social aid services and social service delivery.

Keywords: motivation; HR-management; social aid; social service; social security; effectiveness.

Стаття надійшла до редакції 27.01.2022.