

МЕТОДИКА ОЦІНКИ МОТИВАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ

Гуцол К.В.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

Статтю присвячено аналізу теоретичних засад технології оцінювання мотивації персоналу соціальної служби та розробці практичних рекомендацій щодо її реалізації. Визначено науково-методологічні засади оцінки мотивації персоналу в державній соціальній службі України. Виокремлено специфічні особливості існуючих технологій оцінювання мотивації персоналу як ключового елемента сучасної концепції управління персоналом державних соціальних служб. Запропоновано методичку оцінювання мотивації професійної діяльності соціальних робітників та алгоритм її реалізації. Узагальнено зарубіжний досвід використання оцінювання мотивації персоналу державних соціальних служб і визначено можливості його застосування в Україні.

Ключові слова: мотивація, управління персоналом, соціальна служба, соціальний працівник, методика оцінювання мотивації.

Постановка проблеми. Останні наукові дослідження проблем управління персоналом соціальної служби з використанням різних кадрових технологій, а також послідовна політика Головного управління державної соціальної служби України з цього питання свідчать про визнання оцінювання діяльності соціальних працівників ключовим елементом сучасної концепції управління персоналом соціальної служби. Нині багато напрямків кадрової роботи ще носять формальний характер, не підкріплюються прийняттям відповідних кадрових рішень, не сприяють мотивації та стимулюванню праці соціальних робітників із причини недостатнього зв'язку між їхнім оцінюванням і їхньою роботою в соціальній службі. Це підтверджують висновки та рекомендації щодо результатів оцінювання соціальної державної служби України за базовими показниками, розробленими ОЕСР/SIGMA, які використовуються для щорічної оцінки країн-кандидатів на членство в ЄС. Шляхом до вирішення цієї проблеми є пошук і формування інноваційних підходів до оцінювання мотивації персоналу соціальної служби як однієї з базових процедур існуючих кадрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні проблеми управління персоналом, зокрема, оцінювання і стимулювання роботи соціальних робітників досліджуються у наукових роботах багатьох вітчизняних учених. Зокрема, завдяки плідній роботі таких дослідників як А. Андрушко, Ю. Битяк, С. Дубенко, Т. Желюк, Н. Липовська, Г. Одінцова, М. Стрілець, В. Яцуба та інших в Україні були досягнуті вагомі результати формування і розвитку системи управління персоналом державних служб та її інституційних компонентів [5].

Останні наукові публікації свідчать про активний пошук інноваційних підходів до процесу оцінювання мотивації працівників соціальних служб, особливо керівного складу [4]. Проте, вони сприяють вирішенню проблем оцінювання персоналу соціальних служб переважно на таких етапах управління ним як конкурс, атестація та щорічна оцінка.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Натомість, нова політика оцінювання мотивації персоналу соціальної служби має забезпечувати прогнозоване, результативне управління персоналом і тісний зв'язок оцінювання мотивації персоналу з виконанням службових обов'язків. Реалізація такої політики можлива завдяки формуванню і впровадженню інноваційної технології оцінювання соціальних робітників, розробленої на основі наскрізного, комплексного підходу до оцінювання,

який охоплює всі основні етапи управління персоналом соціальної служби і передбачає обов'язкове використання результатів оцінювання.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення підходів до формування інноваційної технології оцінювання мотивації персоналу соціальної служби, розробці алгоритму її реалізації і практичних рекомендацій щодо її застосування.

Виклад основного матеріалу. Під професійною мотивацією персоналу соціальної служби розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають соціального працівника до професійної діяльності, визначають його поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей соціальної служби.

Значне місце у мотивуванні соціальних робітників щодо підвищення результативності їхнього професіонального функціонування займає оцінка ефективності діяльності соціальної служби. На нашу думку, така оцінка діяльності персоналу дає змогу ознайомити працівників з оцінкою виконаних ними функцій, з боку керівництва – можливість професійного росту, просування по службі та в цілому впливає на мотивацію подальшої діяльності робітників. Оцінка діяльності соціальних робітників відіграє важливу роль у формуванні мотивації праці, підвищенні їх самооцінки, активності та продуктивності праці. А результати оцінки здатні спонукати керівництво передбачати і здійснювати заходи з підвищення трудової мотивації працівників соціальних служб [4].

Один з найпоширеніших у наш час інструментів вивчення трудової мотивації є методика Ф. Херцберга. Теоретичним конструктом для її побудови виступає двухфакторна теорія мотивації. Відповідно до концепції Ф. Херцберга, основними критеріями оцінки мотивації є почуття задоволеності й незадоволеності роботою, які не є протилежними, а виходить, і вивчати їх потрібно окремо [7].

Ще один прогресивний інструмент оцінки мотивації – методика «Мотиваційний профіль» Ш. Річі й П. Мартін. Опитувач дозволяє оцінити мотивацію за дванадцятьма критеріями [6].

У контексті дослідження проблеми оцінки мотивації працівників соціальних служб, ці критерії можна охарактеризувати у наступний спосіб:

1. Зарплата й матеріальне заохочення. Для соціального працівника важливим може бути бажання мати роботу, що приносить більшу вигоду й додаткові пільги. Ця потреба може змінюватися залежно від часу й життєвої ситуації соціального працівника.

2. Фізичні умови роботи. Для персоналу соціальних служб необхідність у гарних умовах роботи й комфортному оточенні є важливим чинником мотиваційного професійного комплексу.

3. Структурування діяльності. Потреба одержувати зворотний зв'язок, інформацію, що дозволяє судити про результати, а також знижувати невизначеність і встановлювати чіткі правила на роботі (індикатор стресу або занепокоєння), на жаль, не завжди виконується у роботі державних соціальних служб у нашій країні, але має безумовне значення.

4. Соціальні контакти. Потреби соціальних контактів, спілкування із широким колом людей, легкий ступінь довірчості, прагнення працювати з іншими людьми є значущими чинниками підвищення мотивації соціального працівника.

5. Взаємини. Потреба у формуванні й підтримці довгострокових контактів з невеликою групою людей, у близькому й довірчому спілкуванні є важливим фактором у роботі персоналу соціальної служби.

6. Визнання. Необхідність визнання з боку інших людей цінності, заслуг і успіхів індивідуума відіграє велику роль у професійній діяльності соціальних працівників.

7. Прагнення до досягнень. Глибока внутрішня потреба встановлювати для себе «зухвалі» цілі й домагатися їх, відчуття незадоволеності, якщо ні до чого прагнути, необхідність постійного стимулювання досягнень, здатність до само мотивації властива більшості працівникам соціальної сфери.

8. Влада й вплив. Бажання впливати на навколишніх, керувати, конкурувати може розглядатися як значущий фактор підвищення трудової мотивації соціального працівника.

9. Різноманітність. Важливість постійних змін, стимуляції, прагнення уникати рутини, підтримка високої готовності до нового й невідомого не є центральними складовими мотивації персоналу соціальної служби, але також можуть впливати на підвищення рівня мотивації персоналу соціальної служби.

10. Творчість. Потреба бути креативним, відкритим для ідей. Характеризує людей, що мають широкі погляди, дослідницький дух, конструктивну цікавість, допитливість і нестандартне мислення також не є базовими елементами мотиваційної сфери особистості соціального працівника.

11. Самовдосконалення. Необхідність росту й особистісного розвитку займає центральне місце мотиваційного комплексу персоналу соціальної служби.

12. Цікава й корисна робота. Потреба у відчутті затребуваності, цікавій суспільно корисній праці, наповненому змістом і значенням характеризує особливості мотивації соціального працівника.

Однак існують певні проблеми, які пов'язані із вимірюванням мотивації праці:

- «необхідність застосування різних показників; наявність великої кількості факторів, які впливають на трудову мотивацію з різною силою та інколи в протилежних напрямках;

- різноманіття форм та способів прояву мотивації праці, як об'єктивних, так і суб'єктивних;

- важкість проведення межі між мотивацією праці як соціально-економічною та соціально-психологічною категоріями» [1].

Впровадження методологічних підходів до розробки та впровадження інноваційної системи мотивації персоналу соціальних служб передбачають здійснення наступної низки заходів.

Так, для виявлення ставлення соціальних працівників до 12 мотиваційних факторів застосовується тест «Мотиваційний профіль», розроблений Ш. Річі і П. Мартінієм та адаптований до умов підприємств та

організацій України. Результати тесту визначаються балами від 0 до 363 у вигляді цілих чисел.

Для визначення ступеня задоволеності потреб соціальних працівників по кожному з цих факторів використовується тест «Ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника». Заповнюючи запитальник, респонденти самостійно повинні оцінити, наскільки вони задоволені по кожному з 12 мотиваційних факторів. Оцінка відбувається за шкалою від 0 балів до 1 балу числовими значеннями у вигляді десяткового дробу з одним знаком після коми. Значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», 1 – «цілком задоволений», 0,5 – «середнє».

Щоб можна було здійснювати подальший аналіз, запропоновано гармонізувати дві шкали. Оскільки подальша діагностика мотивації передбачає побудову діаграми мотиваційного профілю соціального працівника, яка має на меті поділ мотиваційного поля на чотири квадранта, доцільніше, з нашої точки зору, бали від 0 до 363 перевести на шкалу від 0 до 1. При цьому, результати опитувань не будуть викривленими, якщо максимальний бал, отриманий за допомогою тесту «Мотиваційний профіль», прийняти за одиницю, а інші визначати шляхом відношення до максимального.

Для обробки результатів двох тестів сформулюють таблицю, перший рядок якої – це номер кожного мотиваційного фактора, другий – значення ступеня задоволеності потреби по кожному з 12 мотиваційних факторів, отриманих за допомогою тесту «Ступінь задоволеності мотиваційних потреб соціального працівника», третій – значення мотиваційного фактора, отримане за допомогою тесту «Мотиваційний профіль (і зведені до десяткового дробу)».

Для визначення першочергових потреб будується діаграма мотиваційного профілю соціального працівника. Сама діаграма розглядається як координатна площина, а номери факторів – як точки з координатами: ступінь задоволеності й значимість фактора. З діаграми можна визначити, який із дванадцяти мотиваційних факторів є для соціального працівника важливим, і водночас, за якими з них він не задовольняє свої потреби. Саме такі мотиваційні фактори мають стати першочерговими для подальшої розробки мотиваційних заходів з метою задоволення потреб опитаного соціального працівника.

З метою оцінки результативності проведених заходів розраховують мотиваційний потенціал соціального працівника, що характеризує його готовність до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок. Така готовність може бути викликана певними чинниками – зовнішніми і внутрішніми мотиваторами. Якщо мотиватори підібрані вірно, а система мотивації гарантує здійснення очікувань персоналу, то соціальні працівники будуть виконувати необхідну для соціальної служби роботу творчо і якісно. Значення ступеня задоволеності 12 мотиваційних потреб соціального працівника характеризують рівень мотивації, тобто відображають, наскільки задовольняється кожна з потреб окремо взятого соціального працівника.

Наступний етап полягає в тому, що необхідно кількісні показники перевести в якісні за допомогою шкали значень мотиваційного потенціалу, яка будується з урахуванням мінімального і максимального значення мотиваційного потенціалу та якісних рівнів задоволеності. Так, рівнів задоволеності соціального працівника своєю роботою може бути п'ять – це «цілком незадоволений», «більше незадоволений, ніж задоволений», «стан невизна-

ченості», «більш задоволений, ніж незадоволений» і «повністю задоволений».

Для аналізу роботи керівництва соціальною службою в питаннях мотивації персоналу служби в цілому пропонується застосувати середнє значення мотиваційних потенціалів опитаних соціальних працівників, яке може мати назву «мотиваційний потенціал соціальної служби».

Концептуальність моделі системи циклічної мотивації полягає в постійному осмисленні і вдосконаленні цілеспрямованої мотивації персоналу соціальної служби. Перший прямий ланцюг процесів – це встановлення короткострокових цілей у сфері якості, подальша оцінка персоналу соціальної служби з метою визначення його спроможності досягнути встановлені цілі, при необхідності, проведення відповідного навчання і факт досягнення встановлених цілей. Суттєвим доповненням до цих заходів буде виконання паралельних робіт пов'язаних з досягненням встановлених цілей. Якщо значення мотиваційного потенціалу низьке, необхідно встановити першочергові потреби працівників соціальної служби і розробити мотиваційні заходи для їх задоволення. Таким чином, досягнення цілей соціальної служби супроводжується поступовим задоволенням мотиваційних потреб її персоналу на основі формування мотиваційного потенціалу, який у цій системі буде відображати, наскільки трудовий колектив у цілому й кожен соціальний працівник зокрема готові працювати якісно.

Отже, якщо повторювати через кожні шість місяців квадру зазначених у третьому циклі елементів формування цілеспрямованої мотивації персоналу соціальної служби, стає можливим налагодження ефективного мотиваційного моніторингу. Такий моніторинг є головною пружиною постійно діючого механізму мотивації соціальних працівників, пов'язаного із задоволенням їх змінних мотиваційних потреб.

Саме цим досягається безперервна зацікавленість персоналу соціальної служби у досягненні високих професійних результатів у країнах з розвинутою ринковою економікою, в яких базові складові мотивації професійної діяльності працівників соціальних служб мають такі загальні принципи та особливості:

- самостійність соціальних працівників, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом, певна свобода дій у межах виконуваних ними обов'язків;

- кожний керівник соціальної служби побоюється втратити своє джерело доходу, тому прагнуть більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації, в науку;

- використання систем стимулювання як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (асистент, консультант, керівник відділу, менеджер, директор тощо);

- переважне застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях відповідно до контрактної форми трудової діяльності;

- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації. Різноманітні варіанти погодинної оплати праці містять вимогу обов'язкового виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів затрат праці;

- пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною;
- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника;
- використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу: участь найманих працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках [2].

Компаративний аналіз зарубіжного досвіду оцінювання мотивації персоналу соціальних служб у рамках міжнародної програми сприяння покращенню в управлінні та менеджменті SIGMA показав:

- переваги зарубіжної системи кластерного оцінювання мотивації персоналу, яке орієнтоване на результат і передбачає постійну взаємодію об'єкту і суб'єктів оцінювання з метою визначення особистого внеску об'єкту оцінювання мотивації у загальний результат;

- переваги методичного забезпечення ведення оціночної документації у соціальних службах зарубіжних країн, що ґрунтуються на фіксації і накопиченні стислої інформації про результати оцінювання мотивації кожного соціального працівника продовж його роботи у соціальній службі [3].

Ці результати також можуть бути перспективними щодо впровадження у вітчизняній системі оцінювання мотивації персоналу державної соціальної служби.

Висновки і пропозиції. За результатами аналізу наукової літератури встановлено, що сучасне управління персоналом вітчизняної державної соціальної служби перебуває на стадії свого формування та розвитку.

Впровадження комплексного підходу оцінки мотивації персоналу державної соціальної служби передбачає оцінювання мотивації не тільки на етапах відбору кандидата на посаду, атестації та щорічної оцінки, а й на всіх основних етапах управління персоналом, таких як кадрове планування, розробка або зміни посадових інструкцій, оплата і стимулювання праці, трудова адаптація, мотивація, кадровий резерв, службово-професійне просування, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, розробки заходів по удосконаленню управління персоналом, відставка або звільнення.

Алгоритм реалізації комплексної технології оцінювання мотивації персоналу державної соціальної служби повинен мати замкнений цикл, що сприятиме його гнучкості та здатності до вдосконалення. Технологічна модель формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу соціальної служби передбачає складання «діаграми мотиваційного профілю працівника» та на його основі впровадження мотиваційних заходів за допомогою «бюлетеню стимулів». «Бюлетень стимулів» можна розробляти для окремого соціального працівника, для підрозділу і для всього колективу соціальної служби.

Перспективи подальшого вивчення проблеми пов'язуються з розробкою стратегії і тактики застосування мотиваційного моніторингу персоналу соціальних служб України з урахуванням зарубіжного досвіду, що сприятиме ефективнішому визначенню важелів і стимулів впливу на поведінку соціальних працівників з метою досягнення підвищення продуктивності роботи соціальної служби у цілому.

Список літератури:

1. Бутенко Т. Современные методы диагностики трудовой мотивации [Электронный ресурс] / Т. Бутенко, Т. Саблина // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 4. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/218/5565/>
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування») / С. О. Гайдученко. – Харків: ХНУМГ, 2013. – 111 с.
3. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н. И. Дряхлов,
4. Е. А. Куприянов // СОЦИС: Социологические исследования. – 2002. – № 12. – С. 87–92.
5. Плахутіна Т. І. Сутність та необхідність оцінки мотивації праці персоналу / Т. І. Плахутіна, Л. В. Стрижеус // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. – Випуск 10(38). – Луцьк, 2013. – С. 200–212.
6. Пустовар Я. П. Сучасний стан та перспективні зміни в системі мотивації праці в Україні / Я. П. Пустовар // Україна в ХХІ ст.: Концепції та моделі економічного розвитку. – Львів, 2000. – Ч. 2. – С. 52–55.
7. Ричи Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
8. Череп А. В. Взаємозв'язок мотивації праці і показників ефективності використання персоналу [Електронний ресурс] / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 117–122. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2013_1_15.pdf

Гуцол К.В.

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ СОЦИАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ**Аннотация**

Статья посвящена анализу теоретических принципов технологии оценивания мотивации персонала социальной службы и разработке практических рекомендаций относительно ее реализации. Определены научно-методологические принципы оценки мотивации персонала в государственной социальной службе Украины. Выделены специфические особенности существующих технологий оценивания мотивации персонала как ключевого элемента современной концепции управления персоналом государственных социальных служб. Предложена методика оценивания мотивации профессиональной деятельности социальных рабочих и алгоритм ее реализации. Обобщен зарубежный опыт оценивания мотивации персонала государственных социальных служб и определены возможности его применения в Украине.

Ключевые слова: мотивация, управление персоналом, социальная служба, социальный работник, методика оценивания мотивации.

Gutsol K.V.

National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

METHOD OF EVALUATION OF SOCIAL WORKERS ACTIVITY MOTIVATION**Summary**

The article deals with analysis of theoretical principles of evaluation of social workers activity motivation and with development of practical recommendations concerning its implementation. Scientific and methodological evaluation principles of personnel's motivation in a state social service of Ukraine are defined. Features of current techniques to evaluate personnel's motivation as a key element of contemporary concept of personnel management in state social services are highlighted. The author introduced a method to evaluate the professional activity motivation of social workers and an algorithm of its implementation. International applied experience of evaluation of personnel's motivation in state social services is overviewed and the ways of its implementation in Ukraine are determined.

Keywords: motivation, personnel management, social service, social worker, method to evaluate the motivation.