

УДК 159.9:331

**МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ**

кандидат психологічних наук, Сорокіна О. А.

Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна, Київ

*В статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти мотивації трудової діяльності соціального працівника, зокрема розкривається сутність та механізм мотивації праці, визначається специфіка мотивації діяльності соціального працівника. Робота виконана на основі методів вивчення наукових джерел, а також методів дослідження реального об'єкту – експертного опитування фахівців. На основі теоретичних надбань та результатів власного дослідження, в статті представлені розроблені практичні рекомендації керівникам соціальних служб та менеджерам з персоналу стосовно покращення мотивування соціальних працівників.*

*Ключові слова: мотивація праці, соціальний працівник, соціальна служба, мотив, матеріальна мотивація, моральна мотивація*

*Сорокіна Е. А. Мотивация деятельности работников социальных служб / Киевский университет имени Бориса Гринченко, Украина, Киев*

*В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты мотивации трудовой деятельности социального работника, в частности раскрывается сущность и механизм мотивации труда, определяется специфика мотивации деятельности социального работника. Работа выполнена на основе методов изучения научных источников, а также методов исследования реального объекта - экспертного опроса специалистов. На основе теоретических исследований и результатов собственного исследования, в статье представлены разработанные практические рекомендации руководителям социальных служб и менеджерам по персоналу по улучшению мотивации социальных работников.*

*Ключевые слова: мотивация труда, социальный работник, социальная служба, мотив, материальная мотивация, моральная мотивация*

*PhD in Psychology Sorokina O. Social services employee's motivation of activity / Boris Grinchenko Kyiv University, Ukraine, Kyiv.*

*The article is devoted to the review of theoretical and practical aspects of social service employee's work motivation. The essence and mechanisms of job motivation, and determination of specifics of social service employee motivation are determined. The research is based the on methods of studying scientific sources and methods of real object studying an expert survey. On the basis of theoretical materials and results of research, article provides practical recommendations to social service heads and staff managers on improving employee's motivation.*

*Keywords: work motivation, social employee, social service, motive, material motivation, moral motivation*

**Вступ.** Управління персоналом організації пов'язано з активацією діяльності працівників через вплив на їх мотивацію. Система мотивації має бути дієвою та відбивати специфіку певної організації. Дослідженням процесу мотивації займалась велика кількість вчених та психологів, більшість з яких систематизували свої знання в теоріях. Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації праці зробили А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоулер. В Україні вивченням потреб, мотивів, процесу формування і функціонування мотивації займалися М. Вольський, Г. Дмитренко, І. Ільїн, А. Кравченко, М. Лукашевич, І. Петрова, М. Туленков, Г. Щокін та ін. Проте, всі вони розглядали загальні для працівників будь-яких сфер аспекти мотивації праці [1; 2].

Служби соціального захисту мають специфічні цілі та завдання, а також засоби здійснення діяльності та надання соціальних послуг населенню. Роботи авторів, що займалися вивченням специфіки мотивування соціальних працівників, здебільшого висвітлюють лише деякі сторони досліджуваного процесу, а відповідно потребують подальшої розробки [3; 4].

Метою проведеного дослідження було виявлення найбільш ефективних методів мотивації персоналу соціальних служб. Об'єктом дослідження є мотивація персоналу соціальних служб. Предмет – проблеми мотивації соціальних працівників державних та недержавних соціальних служб.

У якості емпіричного об'єкту приймалися працівники державних та недержавних соціальних агенцій міста Києва. Це були керівники організацій або менеджери з персоналу. Дослідження було вибіркоvim, забезпечуючим репрезентативність. Респонденти обирались випадково серед державних та недержавних соціальних служб. Так, у ході дослідження були опитані респонденти з 5 районів міста Києва з п'яти державних та п'яти недержавних соціальних агенцій. Для проведення емпіричної частини дослідження було використано метод експертного опитування, оскільки проблема недостатньо забезпечена документальними джерелами інформації, а також предметом її вивчення є елемент індивідуальної свідомості – мотивація. Інструментарій дослідження – анкета на тему: "Мотивація трудової діяльності соціальних працівників"

Мотивація співробітників органів та служб соціального захисту має специфічні форми впливу в кожному із основних напрямків. В першу чергу це пов'язано з тим, соціальна сфера фінансується переважно з джерел державного бюджету, а діяльність за характером і формою послуг, що надаються є неприбутковою. Через це середня заробітна плата соціальних працівників є значно меншою, ніж в інших галузях, а використання матеріальних стимулів заохочення значно обмежена. [5]. Стосовно другого аспекту мотивації – морального – ситуація також складатиметься не найкращим чином. Проведене дослідження показало, що лише незначна частина соціальних працівників залучається до морального стимулювання праці в основному у вигляді почесних грамот, дипломів та знаків, рідше – оголошення подяки від керівництва і залучення до програм підвищення кваліфікації.

Серед найбільш мотивуючих до трудової діяльності матеріальних чинників, соціальні працівники в не залежності від типу організації виділяють наступні: матеріальну допомогу на оздоровлення, виплату премій, персональні надбавки до посадового окладу та “13 заробітну плату”, медичну страховку. Серед моральних чинників найбажанішими виявились висловлення подяки від керівництва, присвоєння Почесних грамот, дипломів та знаків. Значна перевага як мотиваторам надається залученню до програм підвищення кваліфікації і направленню на стажування. В ході дослідження було також виявлено, що деяких соціальних працівників мотивує до роботи особиста зацікавленість у праці. Так, нерідко соціальними працівниками стають близькі (здебільшого матері) людей, що потребують допомоги.

В ході дослідження було встановлено, що мотивація підлеглих вимагає від менеджерів та керівників комплексного підходу. В цілому техніка комплексної мотивації соціальних працівників повинна включати три основні групи заходів: заходи, орієнтовані на працівників; заходи орієнтовані на роботу; заходи, орієнтовані на організацію. Виходячи із дослідження, заходів, орієнтованих на працівників, менеджерам можна надати наступні рекомендації стосовно мотивації підлеглих:

1. Ставити перед соціальним працівником чіткі та реально досяжні цілі. Тут важливими моментами є: детальне окреслення робочих обов'язків соціального працівника (для запобігання перевантаження працівника завданнями, які не входять в його обов'язки); чітке визначення тривалості робочого дня (понаднормова праця має бути оплачуваною); завдання, що ставляться перед працівником, мають відповідати межах його професійної компетенції.

2. Для більш ефективної роботи працівник має бути обізнаним щодо критеріїв та оцінки якості роботи, яку він виконує. За умов об'єктивності це посприє збереженню ефективних статусних взаємовідносин «керівник-підлеглий» та спростить процес самоконтролю власної діяльності з боку соціального працівника.

3. Вплив на трудову поведінку соціального працівника через застосування заохочень та покарань має бути виваженим та зрозумілим. Система оцінки досягнень та порушень трудової поведінки має бути максимально справедливою. Керівник має прагнути, щоб його управлінські дії збігалися з думкою колективу. Не менш важливою стає і статусна мотивація: вона полягає у постійному обміні між керівництвом і підлеглими думками, досвідом, спільне обговорення проблемних питань та нових нормативних документів; врахування керівництвом ініціатив та пропозицій соціальних працівників, які безпосередньо надають послуги населенню, також сприятиме створенню атмосфери зацікавленості та відкритості.

Наступна група заходів, які менеджери можуть використовувати для підвищення мотивації соціальних працівників, спрямована безпосередньо на їхню роботу. Щодо покращення самої роботи, можна надати такі практичні поради:

1. Необхідно вдосконалювати робочі місця та розширювати сферу діяльності працівників. Тут мова йде про такий розподіл обов'язків в організації, за якого на працівників покладається більше відповідальності за її діяльність в цілому.

2. У своїй практичній діяльності менеджерам варто пам'ятати той факт, що значним мотиватором для соціального працівника є впровадження гнучкого графіка робочого часу (такого режиму праці, за якого працівники можуть самостійно планувати час початку та закінчення роботи). Зрозуміло, що такий графік роботи може бути запропонований найбільш відповідальним та компетентним працівникам. Корисною є пропозиція надавати працівникові можливість відвідувати бібліотеку чи короткотривалі тренінги задля підвищення кваліфікації (наприклад, раз на місяць), тому що законодавча база соціального захисту населення постійно оновлюється і соціальний працівник має бути озброєним щодо новітніх напрямів соціальної роботи.

3. Мінімізувати кількість звільнень соціальних працівників дозволять забезпечити такі засоби підвищення мотивації як: скорочення робочого часу, розподіл функціонального навантаження та організація можливості роботи на дому.

Серед практичних порад з мотивації соціального працівника, орієнтованих на організацію, в якій він працює, можна виділити наступні:

1. Розширювати повноваження працівника (надавати їм більше можливостей для участі в управлінні організацією та в її повсякденних справах).

2. Підкреслювати важливість участі працівника у досягненні цілей організації (забезпечити регулярне надання винагород за успішні результати командної роботи).

3. Керівникам органів і служб соціального захисту необхідно регулярно організовувати семінари, тренінгові сесії, де соціальні працівники могли б обмінятися досвідом з колегами. Корисним також вважається і спільне проведення свят, вихідних, підвищує згуртованість колективу та зміцнює міжособистісні взаємини.

Особливим моментом у роботі соціального працівника є негативні явища стресу і вигорання, що значною мірою впливають на рівень мотивації. Для попередження і подолання цих явищ, менеджерам з персоналу у соціальних агенціях рекомендується:

1. Сприяти формуванню у соціального працівника захисних механізмів за допомогою проведення тренінгів та групової психотерапії. Менеджер має пам'ятати, що захисні механізми формуються при усвідомленні і прийнятті соціальним працівником своїх цілей, методів і ролі.

2. Забезпечити спілкування соціального працівника із професійною спільнотою (обмін досвідом).

3. Сприяти процесу постійного примноження знань і вдосконалення навичок соціального працівника.

4. Уникати надмірного завантаження працівників роботою.

5. Створювати дружню атмосферу підтримки і взаєморозуміння у колективі.

6. Здійснювати супервізію (індивідуальне кураторство, спрямоване на виявлення та вирішення проблем, пов'язаних із труднощами у роботі соціального працівника). Варто слідкувати, щоб цей вид допомоги менеджера працівнику не переростав у виправлення помилок, вказування на недоліки у роботі. Реалізуючи супервізію, менеджер повинен слідкувати за станом психічної рівноваги працюючого, за ставленням до роботи кожного працівника, за підвищенням їхньої кваліфікації.

7. Забезпечувати емоційну підтримку і вчасно встановлювати моменти, коли працівникові необхідно тимчасово припинити діяльність або переключитися на інший вид роботи.

Беззаперечно важливою є роль дослідження менеджером мотивації. Необхідно періодично досліджувати стан мотивації соціальних працівників, зокрема, дізнаватись їх думку стосовно виплат, які б вони бажали отримувати. Для цього доцільно зробити анонімне опитування, надаючи перелік благ, які організація може надати своїм працівникам. Для дослідження мотивації менеджера з персоналу або керівникові соціальної агенції необхідно постійно розширювати теоретичні знання у сфері мотивації трудової діяльності і використовувати їх на практиці, враховуючи специфіку організації та індивідуальні особливості і потреби соціальних працівників.

**Висновки.** Дослідивши стан мотивації праці персоналу державних та недержавних соціальних агенцій м. Києва, було виявлено цілий ряд проблем та недоліків. Серед основних можна зазначити недостатнє фінансове забезпечення соціальної сфери, відсутність додаткового стимулювання праці, незадовільні умови праці, неухвалене ставлення керівництва до морального аспекту мотивації, відсутність у соціальних працівників відповідної освіти. Причому, перелічені проблеми є гострішими у державних соціальних службах. Так, на відміну від представників громадських організацій, соціальні працівники державних установ мають проблему надмірної завантаженості на робочому місці, що пов'язана із підготовкою великої кількості звітної документації. Попри гірші умови праці, представники державних соціальних служб мають менший рівень заробітної плати та значно рідше залучаються до будь-яких видів заохочення праці. Проте, соціальні працівники як державних так і недержавних соціальних агенцій вважають свою трудову діяльність ефективною і корисною для людей, що потребують допомоги і для організації, в якій вони працюють. Також відмічається високий рівень зацікавленості у подальшому розвитку своїх професійних знань, навичок та вмінь. Саме відчуття необхідності їх діяльності і забезпечує високий рівень задоволеності працею, незважаючи на очевидність негативних моментів праці.

Щодо практичних рекомендацій керівникам та менеджерам з персоналу соціальних агенцій стосовно мотивації персоналу, то серед найважливіших можна вважати наступні: по-перше, це – проведення досліджень проблем персоналу за допомогою анкетування чи інтерв'ю; по-друге, зважаючи на

складне матеріальне становище у соціальній сфері, частіше звертатися до морального заохочення своїх працівників; по-третє, сприяти навчанню та підвищенню кваліфікації соціальних працівників.

Таким чином, для створення ефективної системи мотивації діяльності соціального працівника, необхідно враховувати як теоретичні надбання у даній сфері, так і досліджувати періодично стан мотивації персоналу соціальних служб. Менеджерам та керівникам соціальних служб слід завжди пам'ятати, що лише налагоджена специфічна система мотивації соціальних працівників здатна забезпечити високу ефективність праці і надання якісних послуг клієнтам.

### **Література:**

1. Дворецька Г. В. *Соціологія праці: Навч. посібник*. – К.: КНЕУ, 2001. – 244 с.
2. Колот А. М. *Мотивація персоналу: Підручник*. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Лукашевич Н. П. *Социология труда: Учеб. пособие*. – К.: МАУП, 2001. – 320 с.
4. *Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Е. И. Комарова и А. И. Войтенко*. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. – 288 с.
5. *Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій / М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін.* – К.: МАУП, 2004. – 368 с.

### **References:**

1. Dvoretska H. V. *Sotsiologhiia pratsi: Navch. posibnyk*. – K.: KNEU, 2001. – 244 s.
2. Kolot A. M. *Motyvatyia personalu: Pidruchnyk*. – K.: KNEU, 2002. – 337 s.
3. Lukashevych N. P. *Sotsyolohyia truda: Ucheb. posobyie*. – K.: MAUP, 2001. – 320 s.
4. *Menedzhment sotsyalnoi raboty: Ucheb. posobyie dlia stud. vyssh. ucheb. zavedenyi / Pod red. E. Y. Komarova y A. Y. Voitenko*. – M.: Humanyt. yzd. tsentr VLADOS, 1999. – 288 s.
5. *Upravlinski aspekty sotsialnoi raboty: Kurs lektsii / M. F. Holovatyi (ker. avt. kol.), M. P. Lukashevych, H. A. Dmytrenko ta in.* – K.: MAUP, 2004. – 368 s.