

УДК 316.334.22(477)

Г. В. Андрєєва**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ
ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОВС**

Проаналізовано існуючі методи вимірювання трудової мотивації, окреслено їх переваги, недоліки та особливості застосування в ОВС.

Досвід XX століття дозволяє стверджувати, що людські ресурси, які перебувають у розпорядженні трудової організації, є тим приводним ременем, що визначає успішність її діяльності та ефективність використання всіх інших матеріальних і нематеріальних ресурсів. Саме мотивація персоналу, його відданість організації і налаштування на високу самовіддачу в праці лежать в основі ефективного розкриття потенціалу людських ресурсів будь-якої трудової організації [1]. Не є винятком і персонал органів внутрішніх справ України.

Ефективність службової діяльності працівників міліції певною мірою визначає їх трудова мотивація. Завдання сучасних керівників практичних підрозділів внутрішніх справ – забезпечити мотивуючі умови служби, здійснювати сприятливий мотиваційний вплив на підлеглих, забезпечити успішну професійну діяльність кожного правоохоронця і злагоджену колективну роботу всього персоналу. Мотивований до служби працівник сумлінно і результативно працює, самовиражається у праці. Вибір лінії поведінки працівника визначають його трудові мотиви. Останні виражаються у внутрішньому спонуканні людини. Процес виявлення професійних мотивів і регулювання трудової мотивації правоохоронців є досить складним і в той же час необхідним для здійснення ефективного управління в ОВС.

Дослідженню мотиваційної сфери правоохоронця присвячено цілу низку наукових праць: В. Андросюк, М. Ардавов, Г. Бабушкін, В. Барко, В. Васильєв, А. Казміренко, А. Караваєв, Д. Кобзін, В. Медведєв, А. Москаленко, А. Роша, А. Стародубцев, О. Шаповалов, Г. Юхновець [2], які описують професійну мотивацію працівників ОВС та класифікують мотиви за певним психологічним критерієм. Науковці звертають увагу на мотиви вибору професії правоохоронця. Разом з тим недостатньо вивченою є трудова мотивація працівників практичних органів і підрозділів внутрішніх справ України.

Мета даної статті – аналіз існуючих, запропонованих у науковій літературі методів вимірювання трудової мотивації щодо переваг, недоліків та особливостей застосування в ОВС.

Перш за все слід зазначити, що під мотивацією розуміють відносно стабільну систему стимулів і мотивів, які визначають поведінку конкретного працівника. До стимулів відносять ті фактори, що впливають на ставлення особистості до службової діяльності (організація праці, заробітна плата, премії тощо). Мотиви – це такі фактори, що безпосередньо впливають на зміст праці (наприклад, задоволення творчим, інноваційним характером праці, відчуття поваги виконуючого обов'язки з боку оточуючих, визнання результатів праці, можливість просування по службі, професії тощо) [3, с. 340–341].

Трудова мотивація – це усвідомлене і цілеспрямоване спонування працівника до праці через постійний вплив на його потреби, інтереси та цілі.

Під трудовою мотивацією правоохоронців слід розуміти спонування окремих співробітників або всього колективу практичного органу чи підрозділу внутрішніх справ до службово-трудої діяльності шляхом здійснення впливу на їх потреби, інтереси, цінності.

Мотиви трудової діяльності сучасного працівника достатньо складні і їх, як правило, важко зрозуміти, щоб впливати на них. Вивчення мотивів пов'язане, перш за все, з аналізом потреб індивідів і соціальних груп та умов їх задоволення. У своїй сукупності мотиви утворюють мотиваційну структуру працівника ОВС, яку можна розглядати як основу його дій.

К. Мадсен [4] розробив класифікацію, в якій виділив 19 основних мотивів, розділивши їх на 4 групи: I – органічні мотиви: голод; спрага; статевий потяг; материнське почуття; відчуття болю; відчуття холоду; відчуття спеки; потреби виділення; потреба дихати; II – емоційні мотиви: страх чи прагнення до безпеки; агресивність чи бійцівські якості; III – соціальні мотиви: прагнення до контактів; жага влади; жага діяльності; IV – діяльні мотиви: потреба в досвіді; потреба в фізичній діяльності; допитливість (інтелектуальна діяльність); потреба в збудженні (емоційна діяльність); жага творчості.

Особисті мотиви повинні ідеально відповідати роботі, яку покликаний виконувати працівник.

Основні мотиви, які спонукають людину до результативної праці:

- захопленість своєю справою;
- орієнтація на отримання максимальної винагороди;
- усвідомлення важливості і необхідності роботи, навіть якщо вона не надто матеріально приваблива для працівника.

Поруч із мотивами, що спонукають правоохоронця до ефективної трудової дії, існують мотиви, що утримують його від цієї

дії, гальмують її. При розробці ефективних методів управління слід досліджувати обидві групи мотивів.

Для вивчення трудової мотивації Всеросійський центр дослідження громадської думки використовує традиційну чотиривневу шкалу [5]:

4-й рівень: хотів би вкласти у працю все краще, незалежно від оплати;

3-й рівень: вважаю працю цікавою, але не даю їй заважати іншим справам;

2-й рівень: праця – це робота, чим більше платять, тим більше роблю;

1-й рівень: праця – неприємна повинність, якби міг, не працював би.

На нашу думку, дана шкала носить узагальнюючий характер і не може бути застосована в ОВС для одержання детальної і повноцінної інформації про (де)мотивуючі умови служби правоохоронців.

Знаючи, якими мотивами керується співробітник ОВС у здійсненні професійних завдань, можна з великою долею ймовірності передбачити й корегувати його трудову поведінку. Однак у кожного працівника є свій набір життєвих цінностей, ієрархія трудових мотивів. Ось чому конкретний мотивуючий чинник, що є важливим для одного правоохоронця, не обов'язково мотивуватиме його колегу до ефективної роботи.

Для того, щоб виявити мотивуючі фактори співробітників ОВС, у першу чергу слід визначити, які потреби у них домінують. Для виявлення потреб персоналу, на думку Н. Самоукіної [6], слід застосовувати наступні методи: аналіз біографічних даних, тестування, інтерв'ю, анкетування.

Аналіз біографічних даних. Приймаючи нового співробітника, керівник і кадровий працівник знайомляться з його анкетой, в якій вказані стать, вік, освітній рівень кандидата на службу. На етапі ознайомлення з особовою справою можна прогнозувати наявність у кандидата певних потреб та інтересів і, як наслідок, вибудувати орієнтовану на нього систему мотиваторів у випадку прийняття його на службу. Однак, на нашу думку, цей прогноз може справдитися з низькою долею ймовірності. При його розробці не враховуються побажання і прагнення самого працівника. Разом з тим початок роботи у практичному підрозділі певною мірою зумовлює зміну ціннісно-мотиваційного спектру правоохоронців. Виходячи з вищевикладеного, вважаємо недоцільним застосовувати цей метод для отримання інформації щодо розробки методів мотиваційного впливу на співробітників ОВС.

Тестування. Потреби співробітника певною мірою визначаються його характером (психотипом). Дослідженням психотипів правоохоронців займаються працівники Центрів практичної психології при УМВС в областях за допомогою розроблених методик. На підготовчому етапі психологам слід підготувати приміщення, освітлення, кімнатну температуру, достатню кількість місць. Проводячи тестування з працівниками окремих служб в умовах конфіденційності, анонімності, можна отримати необхідні результати щодо прагнень, потреб, домінуючих цінностей правоохоронців. Ми вважаємо, що отримана таким чином інформація сприятиме розробці ефективних методів впливу на мотивацію до служби.

Інтерв'ю – це бесіда керівника чи кадровика з конкретним працівником чи кандидатом на службу з метою виявлення його інтересів і потреб. Під час стандартизованого інтерв'ю зі співробітником рекомендується обговорювати наступні питання:

- чи задоволені Ви своєю службою (робочим місцем, характером виконуваних завдань, умовами праці)? Обґрунтуйте.
- що Вам найбільше подобається в ОВС?
- що викликає Ваше незадоволення?
- як Ваші рідні реагують/ставляться до Вашої служби?
- чи маєте Ви змогу в роботі реалізувати свої здібності, вміння, навички? В якому обсязі?
- що впливає на ефективність Вашої роботи? Як саме?
- які у Вас стосунки з колегами, громадянами?
- які Ви бачите можливості свого кар'єрного росту, підвищення професійного рівня?
- у Вас є хобі? Чи маєте Ви можливість займатися улюбленим заняттям?
- які Ваші плани на майбутнє?

Інтерв'юер повинен володіти навичками практичного психолога, щоб отримувати більш повну інформацію за рахунок мови жестів і міміки опитуваного. Цей метод у більшості випадків носить індивідуальний характер (крім групового інтерв'ю). Як зазначалося вище, у кожного правоохоронця трудові мотиви різняться, тому застосування цього методу, на нашу думку, є доречним у процесі вивчення мотивації до служби. Разом з тим провести інтерв'ю у вигляді бесіди можна не лише на початку трудової кар'єри працівника ОВС, а й у подальшому процесі його служби. Це дасть змогу своєчасно виявляти і усувати фактори, що демотивують правоохоронця.

Анкетування – це опитування співробітників ОВС за допомогою спеціального бланка-анкети, на якому сформульовані питання з виявлення їх інтересів і потреб.

За допомогою анкетного опитування можна виміряти 3 основних індикатори трудової мотивації: задоволеність працею, зацікавленість у кінцевих результатах своєї праці і прихильність до своєї організації [1]. Від того, наскільки ці складові трудової мотивації виражені у конкретного правоохоронця, залежать його ставлення до служби і трудова поведінка. Детальніше варто зупинитися на такому індикаторі, як прихильність працівників до своєї організації. Прихильність до ОВС не може розглядатися лише як свого роду прив'язаність до місця служби, коли людина довгі роки працює на одному місці. Це, у свою чергу, готовність правоохоронця прийняти цілі системи ОВС і наслідувати їх у своїй щоденній професійній діяльності, налаштування на самовіддачу в службі і лояльне ставлення до свого підрозділу чи ОВС у цілому.

Для проведення анкетування з правоохоронцями інтерв'юерами слід запрошувати наукових фахівців ВНЗ. Це дасть змогу підвищити шанси отримання достовірного результату, оскільки вони володіють необхідними технологіями і мають досвід проведення подібних досліджень. Крім того, висока ймовірність того, що співробітники ОВС будуть більш щирими із запрошеними спеціалістами, не побоюючись «санкцій» з боку керівництва через «неправильні» відповіді. Анкетування слід проводити в умовах анонімності і конфіденційності.

Бланк анкети, зразок якого показаний у таблиці 1, повинен містити наступний приблизний перелік факторів, ступінь важливості яких респондент визначає в межах від 1 (зовсім не важливий) до 5 (досить важливий), ступінь задоволення – від 1 (повністю не задовольняє) до 5 (повністю задовольняє) [7, с. 279–280]:

Таблиця 1

**Визначення ступеня важливості й задоволення
мотиваційних факторів**

Ступінь важливості					Фактор	Ступінь задоволення				
1	2	3	4	5	Розмір заробітної плати	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Наявність робочого місця	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Оснащеність робочого місця	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Фізичні умови праці (освітлення, шуми, температура, чистота тощо)	1	2	3	4	5

Ступінь важливості					Фактор	Ступінь задоволення				
1	2	3	4	5	Відповідальність у роботі	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Самостійність виконання завдань	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Ініціативність	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Наявність пільг	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Перспективи службового росту	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Практика застосування заохочень	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Практика застосування стягнень	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Відносини з колегами по службі	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Відносини з керівництвом	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Відносини з громадянами	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Корисність, важливість роботи	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Відповідність роботи і здібностей працівника	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Інше	1	2	3	4	5

При аналізі отриманих результатів можна розглядати як показники задоволеності працівників ОВС окремими сторонами служби, так і сумарний індекс задоволеності, що отримується шляхом додавання всіх оцінок. Крім того, отримані результати дають оцінку якості управління.

Якщо керівники правоохоронних органів розраховують на високі робочі показники персоналу, то для цього на основі проведених досліджень необхідно в організаційному й робочому середовищі створити необхідні мотивуючі умови, оскільки головна відповідальність за забезпечення високої трудової мотивації працівників ОВС лежить на їх керівниках. Це повинні бути умови, що компенсують демотивуючу дію недостатнього рівня заробітної плати і формують таку мотивацію працівників, яка буде максимально налаштовувати їх на високі службові досягнення. У співробітників ОВС буде вищою задоволеність своєю службою, якщо вона відповідає їх цінностям, потребам, установкам і очікуванням. Ще краще, якщо робоче середовище перевищує очікування працівників ОВС, наприклад, стосовно зарплати, кар'єрних перспектив чи відносин з керівництвом.

Звісно, що в кожному конкретному випадку фактори, що визначають високий рівень трудової мотивації персоналу, можуть відрізнятися (в залежності від структури підрозділу, специфіки трудового процесу, характеру виконуваних завдань, регіону тощо).

З метою дослідження трудової мотивації можна проводити серії **фокус-груп**. Для цього формуються групи з декількох чоловік (15–20 осіб), котрі представляють різні рівні управління ОВС (керівники служб), і з працівників цих підрозділів. На обговорення слід виносити ті самі питання, що й для анкетування. Фокус-групи з керівниками і підлеглими слід проводити окремо, оскільки думка керівництва з приводу мотивації персоналу, як правило, не співпадає з думкою співробітників. Відрізнятися результати можуть і за регіонами, підрозділами, службам і навіть за статтю респондентів. Модераторами слід запрошувати досвідчених працівників наукових установ. Фокус-групи передбачають фіксацію відповідей співробітників ОВС на запропоновані питання у вигляді звуко- чи відеозапису або стенограми. Відеокамера або диктофон викликатиме побоювання опитуваних щодо нерозголошення результатів їхнім керівникам, тому застосування цієї техніки не сприятиме отриманню достовірних результатів. Під час стенографування зафіксовані на папері відповіді втрачають свого автора. Таким чином запрошені модератори отримують достовірні результати, а для правоохоронців ризик отримати санкцію з боку керівництва за свої відповіді зводиться до мінімуму. Тому для проведення фокус-груп з працівниками ОВС доцільно застосовувати стенографування. Виходячи із викладеного вище, цей метод, на нашу думку, дає більш повну інформацію щодо мотиваційної сфери особистості працівників ОВС.

Для вивчення мотивації можна застосовувати **орпдіагнос-тику**, коли висновки про ступінь зацікавленості персоналу робляться за такими показниками, як плинність кадрів, середній стаж роботи в підрозділі чи ОВС, кількість спізнень на роботу, сімейний стан, кількість неповнолітніх дітей у сім'ї, віддаленість місця проживання від роботи тощо. Цей метод можна використовувати, на нашу думку, як попереднє, пілотне дослідження з вияву можливих проблем і потреб правоохоронця (наприклад, потреба житла).

Отже, трудова мотивація правоохоронців – спонукання до службово-трудої діяльності шляхом здійснення впливу на їх потреби, інтереси, цінності. Вивчення мотивів пов'язане з аналізом потреб людини та умов їх задоволення. У своїй сукупності мотиви утворюють мотиваційну структуру працівника ОВС, яку можна розглядати як основу його спонукань до служби. Для вивчення трудової мотивації працівників ОВС, на нашу думку,

доцільно застосовувати тестування, інтерв'ю, анкетування і фокус-групи. Додатковим методом збором інформації щодо можливих проблем і потреб працівників міліції є оргдіагностика. За результатами проведених досліджень доцільно розробляти і впроваджувати ефективну систему стимулювання і мотивації правоохоронців до служби. В такий спосіб можливо, певною мірою, подолати феномен відчуження і пасивності трудової свідомості, трудової мотивації та етики в ОВС.

Список літератури: 1. Магура М.И. Управление мотивацией персонала. Эффективный менеджер. Руководитель XXI века [Електронний ресурс] / М. И. Магура. – Режим доступу: <http://www.maguru.ru/articles/motivation.htm>. 2. Москаленко А. П. Професійна мотивація працівників органів внутрішніх справ: вивчення та корекція : наук.-практ. посіб. / А. П. Москаленко, Д. О. Кобзін, А. А. Стародубцев ; відп. ред. проф. В. О. Соболев. – Х. : Ун-т внутр. справ, 1999. – 98 с. 3. Соболев В. О. Менеджмент персонала в органах внутренних дел : навч. посіб. / В. О. Соболев, О. В. Соболев. – Х. : Еспада, 2007. – 472 с. 4. Факторы мотивации. Мотивы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://staff-motivation.ru/factors-of-motivation-motives/>. 5. Сарно А. А. Типы трудовой мотивации и их динамика / А. А. Сарно // СОЦИС. – № 5. – 1999. – С. 44–45. 6. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с. 7. Магура М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 376 с.

Надійшла до редакції 18.12.2010

Проанализированы методы измерения трудовой мотивации, обрисованы их преимущества, недостатки и особенности применения в ОВД.

The methods of measuring labour motivation are analyzed. Their advantages, disadvantages and peculiarities of applying into internal affairs agencies activity are described.