

Думинская Марина Викторовна

д-р филос. наук, доцент

БУ ВО «Сургутский государственный педагогический университет»

г. Сургут, ХМАО – Югра

**ПРОБЛЕМА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ
И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СОТРУДНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ СОЦИАЛЬНОГО
ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ**

Аннотация: в статье актуализируется проблема обоснования значимых мотивационных аспектов профессиональной деятельности сотрудников учреждений социального обслуживания. На основе анализа теорий мотиваций, выделены ряд аспектов, которые необходимо учитывать при принятии организационно-управленческих решений в формировании системы мотивации и стимулирования профессиональной деятельности работников учреждений социального обслуживания населения. С учетом специфики деятельности социальных учреждений, анализа опыта работы, отражающего основные формы и методы повышения уровня мотивации работников данной сферы, а также обобщения результатов неформализованного интервью, проведенного в рамках исследования со специалистами по социальной работе, автором выделены условия и факторы, влияющие на повышение уровня профессиональной мотивации персонала. В результате сделан вывод о необходимости введения или усиления в системе мотивации, реализуемой в рамках учреждений социального обслуживания, дополнительных мер социально-психологической и организационной поддержки сотрудников, имеющих преимущественно нематериальный характер стимулирования, способствующих сохранению и развитию кадровых ресурсов, повышению работоспособности и повышению качества профессиональной деятельности.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, социальная работа, сотрудники учреждений социального обслуживания.

В настоящее время большое внимание уделяется исследованию вопросов, связанных с разработкой и внедрением эффективных методов управления персоналом в учреждениях социального обслуживания населения. Особую значимость в данном процессе имеет выбор способов мотивации и стимулирования сотрудников данной сферы, которая не относится к коммерческому сектору, что весьма ограничивает возможность использования всего многообразия мер и способов системы стимулирования профессиональной деятельности персонала.

Значимым компонентом в системе организационно-управленческих технологий является выявление актуальных профессиональных потребностей и мотивов сотрудников учреждений, разработка рекомендаций для развития системы мотивации и стимулирования персонала. Это выступает одним из условий повышения эффективности результатов работы, как сотрудников, так и учреждения в целом, способствует «снижению текучести кадров, повышению работоспособности сотрудников и качества работы, придает ощущение значимости их труда, что соответственно повлияет на их лояльность и приверженность к организации» [5, с. 35].

Следует отметить, что на первый взгляд такие понятия как «мотивация» и «стимулирование» являются синонимичными, однако между ним есть определенное различие. А.Я. Кибанов рассматривает стимул как «внешнее воздействие на человека (сотрудника) с целью побуждения его к более эффективной трудовой деятельности, подразумевающей, прежде всего, получение материального, или денежного, вознаграждение по результатам деятельности» [3]. Представляется, что данное определение не в полной степени раскрывает данное понятие, поскольку не всегда побуждающей причиной является материальное поощрение и стимулирование к чему-либо и необходимо учитывать применение нематериальных способов воздействия. Этому плане наиболее полное определение предлагает В.Н. Верхоглазенко, учитывая в трактовке рассматриваемого понятия как материальные, так и нематериальные потребности сотрудников: стимулирование – это «влияние на мотивационную структуру личности работника посред-

ством направленного управленческого воздействия, с целью получения определенного результата, которым в современных условиях становится способность работника накапливать и эффективно использовать в соответствии с целями и ценностями организации имеющийся трудовой потенциал» [1, с. 23].

Стимулирование тесно связано с термином «мотивация», который рассматривается как более широкое понятие, охватывающее все стороны трудового поведения работника. Применительно к трудовой деятельности мотивация, по определению Ю.Н. Лобачевой, понимается как «...стремление человека к удовлетворению своих индивидуальных потребностей посредством работы, направленной на достижение целей и задач организации», это некие «... побудительные причины трудовой деятельности человека, которые вызваны наличием у него интересов и потребностей, удовлетворение которых достигается посредством получения тех благ, которые для него являются жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками» [5]. В свою очередь, А.А. Когдин определяет «трудовой мотив» как «средство непосредственного побуждения работника к деятельности (работе, труду), связанное с удовлетворением его потребностей» [4].

Действительно, следует признать тот факт, что достичь высокой мотивации сотрудников учреждения невозможно исключительно административными методами воздействия. Важно, чтобы инициатива к совершенствованию трудовой деятельности исходила и от самого работника, выстраивалась на основе актуализации его возможностей и способностей, исходя из каких-либо внутренних побуждений, желаний и потребностей в личностном и профессиональном развитии. Несомненно, что устойчивая профессиональная мотивации сотрудников является необходимым условием для выполнения трудовых обязанностей и повышения производительности труда, а соответственно – эффективного исполнения и достижения поставленных целей и задач организации в целом.

Для того, чтобы определить какой именно вид стимулирования сможет оказать наибольший эффект на сотрудников, необходимо выяснить, какие мотивы для них обладают наибольшей значимостью. Современные теории мотивации

опираются на классические теории, которые основаны на том, что у человека существуют базовые потребности, к удовлетворению которых он стремится различными способами. К числу таких классических теорий можно отнести следующие [6]:

а) *двуфакторная теория Ф. Герцберга*. Данная теория основана на том, что на любого человека одновременно действует два типа факторов – фактор удовлетворенности и фактор неудовлетворенности. Данные факторы независимы друг от друга и могут рассматриваться относительно внутренних и внешних условий. К внешним условиям относится удовлетворенность сотрудника условиями труда (которые обеспечиваются руководителем организации), к внутренним условиям можно отнести удовлетворенность сотрудника собственной работой;

б) *теория мотивации Ф. Тейлора*. Основная идея состоит в том, что человек только в том случае будет работать продуктивно, если работа будет в полной степени удовлетворять его физиологические потребности, соответственно, в основе системы мотивации лежат следующие постулаты: сотрудник имеет четкие должностные инструкции к тому, что он должен делать на рабочем месте; оплата труда находится в прямом соответствии с выполняемым объемом работ; на сотрудника не оказывается никакого давления на рабочем месте. При этом на работе обязательно присутствует конкуренция – сотрудники соревнуются между собой за лучшее выполнение работы и лучшее признание трудов от руководителя;

в) *теория мотивации Д.К. Макклелланда* исходит из того, что каждым человеком движет три базовые потребности: причастность к определенной группе людей (например, желание работать непременно в определенной корпорации); потребность в достижении успеха; потребность во власти.

г) *теория мотивации А. Маслоу* является наиболее популярной среди исследователей проблем управления персоналом. Исследователь представляет все потребности человека в виде пирамиды, в основе которой лежат простейшие физиологические потребности (потребности в еде, воде, крове и пр.), на втором

уровне располагается потребность в обеспечении безопасности, на третьем уровне лежат потребности в любви со стороны коллег, в хорошем отношении. На четвертом уровне располагается потребность в признании коллег, а также признании со стороны общественности. На самом высоком уровне у человека возникает потребность в самосовершенствовании. Как только у человека удовлетворена потребность в одном уровне, мотивационные установки первого уровня перестают работать. С учетом данного обстоятельства необходимо внедрять новые методы мотивации следующего уровня.

Таким образом, мотивация рассматривается как побуждение сотрудника к выполнению своей профессиональной деятельности с целью эффективной реализации поставленных перед ним целей и задач, что обеспечивается за счет использования выстроенной в организации системы стимулирования, позволяющей в полной мере или в большей степени удовлетворить потребности сотрудников.

Система мотивации и стимулирования рассматривается как нормативно контролирующаяся система способов и методов побуждения сотрудников к выполнению своих профессиональных обязанностей путем воздействия на них собственных мотивов деятельности и внешних стимулов, влияющих на достижение ими личных и организационных задач, с целью упорядочивания какого-либо процесса внутри организации.

Говоря о компонентах, системы мотивации и стимулирования важно обратить внимание на факторы, которые будут оказывать влияние на сотрудников и на саму систему мотивации и стимулирования. К числу факторов, влияют на понижение или на повышении мотивации сотрудников можно отнести следующие:

- возможность карьерного роста, уверенность в стабильности своей работы;
- оплата труда в учреждении производится согласно справедливой оценке его результатов;
- сотрудники могут рассчитывать на похвалу и поощрение от администрации, а неудачи рассматриваются в учреждении как общие;

- в учреждении создаются условия для саморазвития сотрудников, повышения их квалификации и проявления инициативы;
- работа сложна сама по себе и обладает высокими требованиями, что позволяет сотрудникам проявить себя и свои способности;
- несмотря на контроль за деятельностью, сотрудники имеют возможность самостоятельно принимать решения;
- работа приносит работнику чувство значимости профессиональной деятельности, понимание ответственности за то, что он делает;
- в учреждении присутствует делегирование полномочий между сотрудниками, а оплата производится в соответствии с загруженностью работника;
- в учреждении редко возникают стрессовые ситуации;
- с коллективом и руководством возможно установить и поддерживать хорошие отношения, а работать с ними приятно;
- в учреждении развита система информирования сотрудников;
- для работников предоставляется удобный график работы, позволяющий совмещать работу с личной жизнью и другими делами;
- в учреждении присутствует система льгот.

В систему стимулирования входят материальное и моральное стимулирование труда и находящаяся в промежуточном положении система социальных гарантий. С целью роста уровня профессиональной мотивации сотрудников, отражающаяся на эффективности исполнения должностных обязанностей, система стимулирования в любой организации должна подвергаться постоянному мониторингу, контролю и корректировке своего содержания, что позволяет не только развивать, но и поддерживать работоспособность данной системы. Чтобы соответствовать современным требованиям времени и рынка, управление системой мотивации персонала должно осуществляться с учетом следующих условий [2]:

- правовые (действующие законы и нормативные акты в области трудовых и иных отношений);
- экономические (ситуация на рынке труда и экономическая ситуация в стране, отрасли и регионе);

-
- социальные (уровень жизни, перспективы развития региона, уровень обеспеченности учреждениями образования и медицинскими, уровень преступности, уровень социальной напряженности и прочее);
 - политические (общеполитическая ситуация в регионе);
 - технологические (общий уровень технологического развития отрасли);
 - культурные (существующие традиции, ценности, нормы поведения);
 - экологические (ситуация с экологией в регионе, наличие неблагоприятных факторов).

Система мотивации и стимулирования сотрудников будет различаться в зависимости от специфики деятельности учреждения. Специфика социальной работы как профессии требует самоотверженности и самоотдачи от каждого сотрудника, работающем в социальном учреждении, к которым предъявляют довольно высокие требования не только в вопросе профессиональной компетенции, но и в вопросе личностных качеств. Значимость социальной работы повышает роль социального работника в поиске решений проблем и выполнении задач, поставленных в рамках реализации ключевых направлений социальной политикой государства. В связи с этим, вырастает значимость разработки и применения соответствующей социальному учреждению системы мотивации

К основным факторам выбора такой профессии как социальная работа следует отнести [8]: а) объективные факторы (актуальность профессии для государства и общества; значимость выполнения программ, предусмотренных социальной политикой в сложных условиях, связанных с разного рода кризисами (переходный период и т. п.); б) субъективные факторы, включает такие составляющие как профессиональное призвание, ценностная ориентация и т. д.

В рассматриваемой сфере социальной работы внутренние стимулы определяются осознанием социальной значимости своей профессиональной деятельности. Их формирование обеспечивается за счёт факторов, определяющих специфику самой трудовой деятельности. Если профессия социального работника позволяет специалисту раскрыть заложенную природой предрасположенность, то

данное обстоятельство мотивирует его к наиболее успешной профессиональной реализации.

Совокупность мотивов и стимулов, образующих единую систему, заложена в основе деятельности сотрудников, работающих в системе социального обслуживания. Необходимо понимать, что данная система обладает собственным рядом компонентов, в число которых входят следующие:

- культура организации (предполагает обобщение всех тех норм и ценностных ориентаций, которые были приняты сотрудниками учреждения, и которым они следуют в своей профессиональной деятельности);
- идентификация с организацией (предполагает восприятие и принятие сотрудником образа, ценностей профессиональной деятельности и социального учреждения);
- система участия (обозначает степень участия сотрудников в жизни учреждения);
- обслуживание персонала (наличие в учреждении системы социальных гарантий, каких-либо льгот, которыми могут воспользоваться сотрудники);
- организация рабочего места (оснащение рабочих мест, их удобство и комфорт для сотрудников в процессе выполнения своей профессиональной деятельности);
- кадровая политика, включающая в себя планирование системы мероприятий по повышению квалификации сотрудников, степени удовлетворения их потребностей, а также учет их профессиональных способностей;
- регулирование рабочего времени (возможность распределять свое время и приспосабливаться к рабочему графику);
- своевременное информирование работников о происходящих изменениях и каких-либо событиях в учреждении.

Можно выделить ряд особенностей трудовой мотивации сотрудников учреждений социального обслуживания [7; 8]: во-первых, это гуманистическая направленность профессиональной деятельности (социальные работники играют роль посредников в деле оказания помощи различным категориям населения,

между частными и государственными учреждениями; во-вторых, следует отметить творческий характер труда социальных работников, поскольку при решении профессиональных задач необходимо учитывать изменяющиеся социокультурные обстоятельства, индивидуальные и др. особенности клиентов, определять способы решения проблем получателей социальных услуг на основе накопленного социального опыта, разработки инновационных идей и механизмов); в-третьих, необходимо учитывать высокую степень мотивационно-ценостной сферы личности социального работника, соблюдения этических принципов и норм профессиональной деятельности, проявления толерантности к различным категориям граждан (инвалидами, многодетными семьями, беженцами, безработными, одинокими, престарелыми, наркоманами и т. п.), что проявляется в повышенных эмоционально-психологических нагрузках, когда ежедневно приходится сталкиваться с досочно сложными жизненными ситуациями, имеющими негативные последствия (жестокое обращение, финансовая и социальная незащищённость граждан, болезненные состояния и т. д.) В-четвертых, зачастую для социальной работы характерным является ненормированность рабочего дня, что опять же приводит к возникновению стрессов, развитию профессиональной деформации специалистов. Преимущественно в учреждениях социального обслуживания работают женщины, которые более эмоциональны, по сравнению с мужчинами, чаще подвержены смене настроений и т. д., но при этом они способны проявлять большую гибкость в выборе приемов и способов решения проблем, с которыми обращаются получатели социальных услуг.

В системе мотивации сотрудников учреждений социального обслуживания могут применяться различные методы мотивации: материальные и нематериальные. Так, в число материальных стимулов сходят следующие]: денежные выплаты по результатам трудовой деятельности; дополняющие условия труда (предоставление сотрудникам необходимых средств для комфортной работы); социальные (организация проезда к месту работы и обратно, компенсации, пенсионное обеспечение, страховка); имиджевые, направленные на повышение ста-

туса сотрудника в учреждении (предоставление служебного автомобиля, дополнительное страхование для членов семьи, компенсация оплаты каких-либо услуг, организация и оплата отдыха и т. д.); индивидуальные (привлечение или удержание ценных специалистов путем предоставления им дополнительных льгот, выплат, оплат и компенсаций).

Материальная мотивация включает в себя не только очевидные вещи как бонусы, заработка плата и премии, а также, например, оплата абонемента в спортивный зал; компенсацию оплаты за проезд к рабочему месту сотруднику; предоставление дополнительных дней отпуска (в том случае, если у сотрудника есть уважительная причина); предоставление денежных выплат в случае

К методам морального стимулирования сотрудников учреждения относятся:

- систематическое информирование сотрудников путем проведения собраний, презентаций, внутренних встреч, организации коллективной работы, создание локального корпоративного СМИ, утверждение фирменного стиля учреждения;

- организация корпоративных мероприятий, таких как: мастер-классы, соревнования, праздники, событийные мероприятия, тренинги и т. д.;

- официальное признание заслуг – официальное награждение, упоминание на совещаниях или в публичных мероприятиях, выставление на доску почета;

- регулирование взаимоотношений в коллективе – демократический стиль управления, комплектование подразделением с учетом фактора психологической совместимости, применение социально-психологических методов для выработки взаимопонимания и взаимодействия у сотрудников.

Также применяются методы организационного стимулирования сотрудников: повышение качества трудовой жизни – улучшение организации труда, профессиональное развитие, улучшение рабочих мест и т. д.; управление карьерой – профессиональное развитие сотрудников, поиск и поддержка ценных кадров, поощрение инициатив и т. д.; вовлечение персонала в процесс управления – деле-

гирование полномочий, организация обратной связи, предоставление возможности для групповой работы и т. д.; организация трудовых соревнований – профессиональные конкурсы, смотры профессионального мастерства, соревнование коллективов.

Таким образом, система мотивации и стимулирования сотрудников представляет собой комплексную систему различных методов побуждения персонала к эффективной профессиональной деятельности, а также удовлетворения их трудовых и личных потребностей в полной мере с целью сохранения кадрового состава. Представляется, что эффективная система управления трудовой мотивацией персонала социального учреждения должна основываться на точном представлении о потребностях социальных сотрудников, для которых, по результатам проведенного в 2025 г. интервьюирования с сотрудниками учреждений социального обслуживания (в интервью приняли участие 38 сотрудников БУ «Сургутский комплексный центр социального обслуживания населения») значимым является несколько позиций: «по своей работе итогам работы сотрудник должен быть получен определенный результат, который будет виден и замечен руководством, произведена определенная оценка, тогда важным мотивом повышения эффективности и качества профессиональной деятельности становится осознание возможности собственного влияния на последующий результат работы»; «работа сотрудника должна оцениваться окружающими и руководством как очень важная для реализации деятельности учреждения, так и для общества в целом»; «в ходе выполнения работы сотрудник должен иметь возможность полноценно раскрыть свои возможности, свой потенциал и для этого ему должна быть предоставлена относительная свобода в принятии решений для выполнения своих должностных обязанностей»; «вознаграждение за результат работы должен быть справедливым»; «работник должен иметь возможность получить обратную связь о результатах своей деятельности, о предполагаемых мерах поощрения (материального и нематериального), в таком случае он будет более осознанно продвигаться по пути улучшения результатов своей профессиональной деятельности». Специалисты, принявшие участие в интервьюировании, считают,

что наиболее востребованными методами для нематериального стимулирования являются: похвала за выполненную работу (можно как наедине, так и при коллективе, это мотивирует сотрудников для дальнейшей деятельности); карьерное продвижение; возможность использования обратной коммуникации (то есть сотрудник может быть уверен, что его слышат и его мнение важно для руководителя и всей организации); организация совместного досуга в организации – мероприятий по построению команды, по повышению корпоративного духа и пр.

Результаты проведенного автором данной работы анализа системы мотивации и стимулирования сотрудников учреждений социального обслуживания показывают, что к числу эффективных мер, применяемых в практике учреждений можно отнести следующие: оборудованные на рабочем месте комнаты релаксации для сотрудников, применение разгрузочных психологических методик, регулярный осмотр медицинскими специалистами, организация санаторно-курортного отдыха сотрудников и их семей по льготной стоимости и т. п.

В качестве дополнительных стимулирующих факторов, влияющих на повышение мотивации сотрудников социальных учреждений, могут рассматриваться меры, способствующие эффективному и качественному выполнению профессиональных обязанностей, а достижение результатов работы будет удовлетворять значимые, социально обусловленные потребности человека. К числу таким мер можно отнести, например, предоставление сотрудникам свободного времени за счёт уменьшения рабочих часов; увеличения оплачиваемых отпусков; составление удобного графика работы, позволяющего больше заниматься личными делами; предоставление отгулов – могут рассматриваться в качестве стимулирующих факторов. Ещё один вид мотивации сотрудников – вовлечение в организационные аспекты профессиональной деятельности; предоставление возможности совместного принятия решения в определённых ситуациях; побуждение специалистов к освоению новых компетенций; делегирование сотрудникам задач более полного, важного, интересного характера, позволяющих удовлетворить их интересы и творчески подойти к их решению. Система мотивации персонала,

даже если она изначально соответствовала потребностям сотрудников, со временем нуждаются в корректировке и совершенствовании. Выбор конкретного метода мотивации зависит не только от потребностей самих сотрудников и от отнесения их к определенной категории, но и от финансовых возможностей и специфики деятельности самого учреждения. Трудовая деятельность, отвечающая всем вышеперечисленным требованиям, сама по себе является сильнейшим мотивирующим фактором, отвечает потребностям работника и приносит ему удовлетворение, повышает его вовлеченность и заинтересованность в том, чтобы социальное учреждение как можно скорее достигло стоящие перед ним стратегические цели.

Список литературы

1. Верхоглазенко В.Н. Система мотивации персонала / В.Н. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2002. – №4. – С. 23–34.
2. Иванова О.Э. Трансформация концепции управления человеком в организации: переход к логоменеджменту: монография / О.Э. Иванова, Е.В. Рябинина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГГПУ, 2020. – 229 с. EDN ERRAWD
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2024. – 440 с.
4. Когдин А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №4 (4). – С. 80–83. EDN PNFFZL
5. Лобачева Ю.Н. Анализ системы мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации / Ю.Н. Лобачева // Вестник науки и образования. – 2019. – Ч. 4. – №11 (65). – С. 43–46. EDN WUMIEP
6. Осипова О.С. Актуальные вопросы мотивации и стимулирования труда персонала социально ориентированных некоммерческих организаций / О.С. Осипова, В.А. Капитанова, В.М. Иванова // Тренды и управление. – 2018. – №3. – С. 22–41. DOI 10.7256/2454-0730.2018.3.27489. EDN YNGPTN

7. Рахматуллина З.Б. Мотивация работников учреждений социальной защиты населения / З.Б. Рахматуллина, Л.Р. Гаус // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования: мат. XVII Междунар. конф. памяти профессора Л.Н. Когана (20–21 марта 2014 г.). – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – С. 650–657.

8. Синицына А.С. Основные факторы повышения мотивации профессиональной деятельности сотрудников социальных учреждений / А.С. Синицына // Молодежь в мире науки: материалы IX открытой окружной студенческой научно-практической конференции (Сургут, 26 ноября 2021 года) / редколл.: С.С. Богдан (отв. ред.) [и др.]. – Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2022. – С. 49–50. EDN YSJAU