

С.Г. Максимова

Особенности мотивации профессиональной деятельности социальных работников в сфере социального обслуживания (социально-психологический аспект)

Для совершенствования управления учреждениями социального обслуживания принципиальное значение имеет проблема мотивации поведения социальных работников, обслуживающего персонала этих учреждений, которая в основе своей носит социально-психологический характер. Именно поэтому мы специально рассматриваем социально-психологический аспект мотивации профессиональной деятельности работников учреждений социального обслуживания, представляя его в пограничной зоне социологического и психологического знания.

Мотивация – структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта. Различают мотивацию *внутреннюю* (побуждение к деятельности определяется личными целями субъекта – потребностями, интересами, ценностями) и *внешнюю* (побуждение к деятельности определяется целями, заданными извне, путем принуждения, договора об обмене результата деятельности работника на блага, психологического воздействия для формирования тех же целей, что и у предпринимателя). Внешнюю мотивацию целесообразно называть мотивированием (стимулированием).

В настоящее время популярностью пользуется типология мотивационных теорий, приводимая в книге М.Х. Мескона и др. «Основы менеджмента» [1]. Согласно подходу, используемому авторами книги, мотивационные теории разбиваются на две группы: содержательные, объясняющие поведение человека мотивами, основой которых являются те или иные потребности человека, и процессуальные, устанавливающие тот или иной набор факторов, взаимодействующих между собой в психологическом процессе формирования мотивов поведения.

В составе группы мотивационных теорий содержательного характера обычно называют теории А. Маслоу, Д. МакКлелланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга, а в составе группы процессуальных – теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости и модель Портера-Лоулера. Рассмотрим ряд моделей, которые в той или иной степени могут быть использованы для объяснения особенностей мо-

тивации профессиональной деятельности социальных работников в сфере социального обслуживания.

Так, основываясь на *двухфакторной модели поведения Ф. Герцберга*, факторы рабочей среды, связанные с условиями труда, все виды и формы вознаграждения и социально-психологический климат воспринимаются только как естественный «гигиенический» фон, способствующий повышению удовлетворенности трудом, но не способные при увеличении их качественных и количественных параметров вызвать повышение производительности труда. Однако ухудшение их параметров по сравнению с привычным достаточно высоким уровнем приводит к снижению отдачи работников. По-настоящему же способны вызвать рост отдачи такие мотиваторы, как достижение успеха, возможность продвижения по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, а также и вероятность творческого и делового роста. Современные авторы эти условия называют «главными мотиваторами» и выделяют три их группы: личное развитие, чувство причастности, интерес – вызов [2].

Теория ожиданий В. Врума и Э. Диси [3] определяет мотивацию, точнее, ее интенсивность, как функцию совместного действия таких условий: ожидание того, что усилия приведут к планируемым результатам; результаты повлекут за собой определенное вознаграждение; ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность для работника. Вознаграждения, которые используются при таком подходе, не зависят от продуктивности деятельности работников, он получает их в силу принадлежности к данному учреждению (организации, фирме, компании). Это различные дополнительные льготы: пенсии, субсидии на получение образования, отдых, организованный компанией, и т.д.

Теория справедливости указывает на субъективность восприятия вознаграждения, причем значительную роль при оценке вознаграждения играет его соотношение с вознаграждением других лиц, выполняющих аналогичную работу. По-видимому, из этого можно вывес-

ти оправдание «уравниловке» либо принципу выдачи вознаграждения в закрытых конвертах. Сложная для практической реализации *модель мотивации Портера–Лоулера* объединяет подходы В. Врума и теории справедливости и увязывает в единую систему мотивации, включая усилия работника, его способности, результаты труда, вознаграждение, удовлетворение от работы и вознаграждения, субъективность в восприятии этих факторов.

Известны две теории, относящиеся к категории трудовых, связанных с содержанием труда и выполняемыми функциями. Эти теории определяют ряд общих признаков труда, способствующих повышению интереса к самому процессу труда, стимулированию трудом и его содержанием. Речь идет о *теории обогащения труда и теории характеристик работ* (так они названы в работе Д.С. Синка) [4].

Рассмотрим некоторые современные представления о мотивации деятельности в отечественной социологии [5].

Ю. Левада выделяет следующие механизмы мотивации, реализуемые, по-видимому, на уровне «общество–государство», государственной политики:

1. *Традиционные*, ориентированные на воспроизводство немногих исторически заданных образцов поведения; имеют сакральный оттенок, консервативны, антиэффективны в ситуации развития экономики.

2. *Этические мотивационные* механизмы, основанные на отношении к делу как к долгу перед Богом, обществом, предками и т.п. Эти механизмы действенны в определенные периоды, например в годы войны, но не могут эффективно долго работать в условиях обычной жизни. Например, протестантская этика на Западе, энтузиазм в годы Великой Отечественной войны.

3. *Директивные* механизмы, основанные на вертикальном иерархическом разделении управленческих функций сверху вниз и на столь же иерархическом разделении дисциплины и исполнительности снизу вверх. Роль этих механизмов различна в разных сферах деятельности: они находятся в ядре мотивации у военных, у бюрократов и на периферии мотивации – у многих других.

4. *Корпоративные* механизмы связаны с привязанностью к коллективу, группе, организации; проявляется солидарность, ответственность, но может возникнуть и круговая порука, групповой эгоизм.

5. Собственно *экономические* мотивационные механизмы, предполагающие формиро-

вание активности и заинтересованности у субъектов экономической деятельности. Здесь наблюдается большое разнообразие и элементов механизмов, и факторов, действующих на мотивацию, сказывается специфика и индивидуальность социальных групп субъектов, личностей и ситуаций.

Типология мотивации субъекта деятельности по Лапыгину–Эйдельману такова:

1) инструментальный тип мотивации – отношение к труду как к средству получения заработка для удовлетворения потребностей, находящихся за рамками сферы труда;

2) достижительный – ориентация на труд как способ продвижения, повышения профессионального или должностного статуса;

3) коллективистский – побудительной силой к трудовой деятельности становится стремление к уважению коллег, к сотрудничеству, общению;

4) интеллектуальная мотивация – ориентация на сложную, интересную работу, позволяющую раскрыть свои способности, самореализоваться;

5) комфортно-ориентированный – стремление к относительно комфортным условиям труда.

Наибольшее влияние на результаты деятельности организации оказывают люди с мотивациями 1, 2 и 4.

Для субъекта (личности, группы) побудительными мотивами к действию могут выступать одновременно и потребности, и интересы, и ценности, а их сочетание для него уникально. Мотивационное ядро относительно устойчиво, но динамично, ранги элементов ядра меняются под воздействием массы причин, поэтому даже изучив мотивацию субъекта, нельзя считать его поступки абсолютно предсказуемыми: зачастую сказывается действие мотивационной периферии.

Руководителям необходимо считаться с индивидуальными особенностями работников, «улавливая» их мотивы и антимотивы. Антимотивы представляют значительный интерес прежде всего с практической точки зрения, так как, зная их, можно определить, какие потребности «человека работающего» не удовлетворяются или удовлетворяются в незначительной мере. По сути дела, «совершенствование мотивации» труда сводится к следующему: выявление мотивов и антимотивов; выработка мер, направленных на снижение «роли» и количества антимотивов, практическая реализация мер, способствующих преодолению антимотивов, антимотивации.

В нашем научном исследовании мы использовали методологию выявления как индивидуальных, так и обобщенных (усредненных) мотивов, применяя которые, изучают мотивацию руководителя того или иного уровня системы социальной защиты (помощи), специалиста по социальной работе, специалиста в сфере обслуживания.

Материальная мотивация. Мотивы: стабильная заработная плата и своевременность ее выплаты; выплата ежемесячной премии в размере 100%; выплата надбавки ежемесячно за стаж работы; выплата материальной помощи в размере двух окладов к отпуску и по итогам работы за год; бесплатный проезд на городском транспорте; стабильность рабочего места. Антимотивы: низкий должностной оклад; оплата труда не учитывает личный трудовой вклад и компетентность; не производится доплата за выполнение функций, не свойственных занимаемой должности; отсутствуют материальные стимулы к повышению уровня образования.

Организационная мотивация. Мотивы: удобно добираться до места работы; близость дома к месту работы позволяет более полно выполнять функцию материнства. Антимотивы: плохая работа городского транспорта; суровые санкции за малейшее нарушение трудовой дисциплины; необходимость выполнять работу, не входящую в круг должностных обязанностей; неправильная организация труда, что не позволяет выполнять нормативы по приему населения; отсутствие нормального обеспечения рабочего места.

Социальная мотивация. Мотивы: достаточно большая общественная значимость выполняемой работы; часто удовлетворение от выполняемой работы; возможность получения второго высшего образования; предоставление дополнительного 12-дневного отпуска за общий стаж работы свыше 15 лет; хорошие отношения с отдельными членами коллектива. Антимотивы: не очень благоприятный социально-психологический климат в коллективе; недемократичность, некорректность вышестоящего руководителя; редкое использование коллегиальной формы принятия решений; отсутствие стимулов к повышению своей квалификации; невозможность продвижения по службе; конфликты с вышестоящим руководителем.

Информационная мотивация. Мотивы: доступность необходимой информации; возможность предоставления нужной информации людям, которые испытывают в ней соответ-

ствующую потребность. Антимотивы: поиск нужных документов с использованием личных связей; отсутствие необходимой литературы по теории и практике социальной работы с разными группами населения; слабое использование компьютерной техники в повседневной работе.

Существует несколько «классических стереотипов» руководителей, знающих мотивы и антимотивы подчиненных [6]. Стереотип первый: «Мне хорошо известны их мотивы и антимотивы». Самый принципиальный вопрос, который напрашивается при этом: «На основании чего или из каких источников руководитель обладает хорошим (по его словам) знанием мотивации и антимотивации?» Как показывает анализ, источники «знания» имеют случайный характер и чаще обладают окраской (при «выдаче информации») для ее более приятного восприятия.

Стереотип второй: «Если у меня нет какой-то информации по мотивам и антимотивам, то это не значит, что я не в курсе дела». Следовательно, руководитель считает, что он обладает «ведущей информацией», а остальная не имеет особого значения. Но суть проблемы заключается в том, что мотивация и антимотивация сугубо индивидуальны, и что-то упустить в том (мотивы) и в другом (антимотивы) «срезе» – значит иметь неполные представления о каждом конкретном человеке.

Стереотип третий: «Знание мотивов и антимотивов необязательно переходит в совершенствование мотивации на практике». Если так рассуждают руководители, то кто же профессионально должен заниматься проблемами нивелирования антимотивов?

Как противовес представлению «все вроде бы знаем» выступают методы, с помощью которых периодически необходимо исследовать мотивы и антимотивы работников (включая и руководителей) данной организации, конкретного учреждения. На основе результатов этих исследований необходимо разрабатывать и реализовывать меры стратегического, тактического и оперативного характера по улучшению мотивации, совершенствованию систем, которые попадают в поле антимотивационных оценок.

Таким образом, для изучения мотивационной структуры работников сферы социального обслуживания была использована опросная анкета, состоящая из двух частей: мотивов и антимотивов по каждой группе (моральных, информационно-познавательных, материальных, организационных, организационно-управ-

ленческих, социально-психологических). В ходе опроса предлагалось оценить важность каждого из мотивов и антимотивов для личности в профессиональной деятельности по пятибалльной шкале (1 – не важно, 2 – не достаточно важно, 3 – средний уровень важности, 4 – достаточно важно, 5 – высокий уровень важности).

По результатам исследования были получены следующие данные, иллюстрирующие общую картину мотивов и антимотивов профессиональной деятельности. В моральном аспекте главными мотивами были следующие (распределение в зависимости от степени значимости): 1) значимость выполняемой работы; 2) поддержка со стороны семьи; 3) чувство долга за выполняемую работу – «все, что я делаю, делаю хорошо»; 4) доверие, оказываемое личности как работнику; самоуважение; 5) возможность принести пользу обществу; 6) ответственность перед собой и людьми; удовлетворение от профессионально выполненной работы.

Ведущими антимотивами были такие как неудовлетворенность проделанной работой и безответственность некоторых сотрудников, неумение и нежелание трудиться профессионально. Это свидетельствует о том, что наряду с деградацией моральных устоев, наблюдающихся в нашем обществе, у работников, занятых в обслуживании больных и инвалидов стационарных учреждений, сохраняется милосердное отношение к этим людям, и мотивы выбора данной профессии основываются на стремлении служения обществу, желании профессионально выполнять свою работу и ответственности перед людьми и собой.

Проведенный анализ информационно-познавательных аспектов мотивации работников социальных служб выявил, что данная область не слишком значима в мотивации профессиональной деятельности, но все же отметим несколько ведущих мотивов, таких как возможность узнавать новое, получение новой информации, активное общение с людьми.

Наиболее важное место в структуре мотивационной сферы профессиональной деятельности, как отмечают социальные работники, занимают материальные мотивы, а именно неплохое материальное вознаграждение за труд, стабильная заработная плата, премии, доплаты. Ведущим антимотивом является низкий уровень зарплаты.

Анализ распределения оценок уровня важности организационных аспектов мотивации

профессиональной деятельности работников сферы социального обслуживания позволяет выделить ряд наиболее значимых мотивов (ранжирование по уровню значимости): 1) хорошо организованное рабочее место; 2) хорошие технические средства для работы; 3) решение бытовых вопросов; 4) уровень комфортабельности рабочего места. Наиболее важными антимотивами представляются следующие: 1) низкий профессиональный уровень руководителей подразделений; 2) плохая организация труда: не до конца продумана структура, она не соответствует функциям, низкий уровень организации деятельности; 3) отсутствие системы, хаос, пожарные методы работы, что не позволяет выполнить работу на высоком профессиональном уровне; 4) объем работы делает невозможным ее качественное выполнение в срок; 5) недостаточно высокий профессиональный уровень подчиненных.

Выделение ведущих мотивов и антимотивов свидетельствует о существующей недостаточно удовлетворенной потребности работников стационарных учреждений социального обслуживания иметь хорошо организованное рабочее место для выполнения работ на высокопрофессиональном уровне.

Анализ организационно-управленческих аспектов мотивации профессиональной деятельности социальных работников, занятых в сфере стационарного обслуживания, дает возможность представить структуру мотивов и антимотивов. Мотивы (ранжирование по уровню значимости): 1) самостоятельность в своей работе; 2) получение зримого конечного результата; 3) новизна задач и их решение; 4) сложившаяся привычка работать, т.е. вникать в проблемы, находить нужные решения; возможность самостоятельно и творчески решать и доводить до конечного результата поставленные задачи; 5) возможность самому принимать решения и свобода действий. Ведущим антимотивом деятельности является низкий процент получения конечного результата.

Таким образом, социальные работники, определяя уровень значимости организационно-управленческих мотивов и антимотивов, демонстрируют, что для них наиболее важно самостоятельное решение поставленных проблем и возможность видеть эффективность своего труда.

Одной из основных мотивационных компонентов профессиональной деятельности социальных работников является социально-психологическая мотивация. В результате анализа выявлены следующие мотивы (ранжирование

по уровню значимости): 1) «сработавшийся» коллектив; 2) хорошая обстановка в коллективе; 3) теплые отношения среди сотрудников; 4) положительная оценка со стороны окружающих; 5) обширность контактов. Антимотивы: 1) непонимание со стороны руководства видения организации работы отдельного сотрудника; 2) неслаженная работа коллектива; 3) «хамство» руководителей; 4) порицания со стороны начальства; 5) непонимание окружающими.

Таким образом, необходимо отметить, что важную роль работники социальных служб отводят именно коммуникационной составляющей межличностного взаимодействия как между сотрудниками, так и между руководителями и подчиненными.

Обобщенный анализ показателей, полученных в процессе изучения мотивационной структуры профессиональной деятельности работников сферы социального обслуживания, позволяет сделать вывод о том, что наиболее значимыми мотивами и антимотивами являются материальные, далее по убыванию значимости – социально-психологические, организационные, моральные, организационно-управленческие, информационно-познавательные.

Такое положение вещей обусловлено результатом развития динамичной ситуации в нашем обществе, которая сформировала определенные потребности у кадров социального обслуживания. Проранжируем эти потребности.

На первом месте находится потребность в «защите защищающих». Эта на первый взгляд парадоксальная потребность заключается в выражениях «психолог без психологии», «педагог без педагогики», «соцзащитник без соцзащиты». Следовательно, работники, выполняющие функции социальной защиты, прежде всего сами нуждаются в ней.

На втором месте – потребность в большей оплате труда. Часто можно столкнуться с ситуацией, когда социальный работник получает меньше того, кого он «защищает». Это ведет к значительной текучести кадров.

На третьем месте зафиксирована потребность в снятии того напряжения, которое ежедневно накапливается в работниках от общения с неуравновешенными людьми, находящимися в «защищаемом поле» и вне его.

На четвертом месте – потребность в профессиональном обучении, которое соответствовало бы занимаемой должности и служебному продвижению.

Необходимо отметить, что при сравнении с другими группами мотивов (моральными, информационно-познавательными, организаци-

онными, организационно-управленческими, социально-психологическими) материальные занимают одно из важных мест в структуре мотивации профессиональной деятельности социальных работников.

Обращаем внимание на место, которое отведено зарплате: по мнению Герцберга, зарплата не является мотивирующим фактором! Это значительно расходится с представлениями наших руководителей о стимулировании работников: как правило, они именно зарплату считают основным и единственным мотиватором. Возможно, теория Герцберга применима только для американского общества; возможно, нашим руководителям не хватает времени, умения и желания применять более богатую палитру методов стимулирования; возможно, что тяжелые условия существования россиян переводят этот фактор на рынке труда в категорию стимулирующую; возможно также, что получаемые от работников результаты при убогой одноканальной схеме стимулирования пока что удовлетворяют отечественных управленцев. Так или иначе, но желание руководителя получить неординарные результаты предполагает неординарную работу с людьми, в том числе по выявлению актуальных мотивов и поиску путей их удовлетворения.

Из всей совокупности факторов социального развития, по нашему мнению, сейчас могут быть реально использованы и развиты субъективные социальные ресурсы, а особенно мотивационные. Очень важно то обстоятельство, что управление мотивацией реально осуществимо на уровне организации уже сейчас.

Сама по себе проблема «задействия» мотивационного потенциала исключительно сложна, как сложно и наше общество, как многочисленны и сложны субъекты социально-экономической деятельности. Вот некоторые факторы, затрудняющие использование мотивационных ресурсов в нашей стране даже в условиях стабилизации экономики:

Цдешевизна рабочей силы, низкий удельный вес ее стоимости в себестоимости продукции;

Цклектичность российской промышленности, когда ее секторы представляют одновременно и преиндустриальный, и индустриальный, и постиндустриальный этапы развития, в каждом из которых действуют свои наборы мотиваторов. Так, в постиндустриальном секторе более действенны мотиваторы, связанные с содержанием труда, с материальным стимулированием на основе внутренней инструментальной мотивации, но неэффективны ме-

тоды принудительной мотивации. В индустриальном и прединдустриальном секторах требуются эффективное стимулирование, жесткий контроль, так как интересы работников объективно лежат вне сферы труда. В этих секторах нужен особый тип работника, со своей структурой мотивации, разной реакцией на разные типы внешней мотивации (стимулирования);

Социокультурные факторы – неразвитость материальных потребностей людей, ограниченность структуры потребностей, непрофессионализм менеджмента, пережитки тоталитар-

ного государственного мышления времен системноцентрического государства и т.п.

Таким образом, мотивационная составляющая процесса управления стационарными учреждениями социального обслуживания требует дальнейшего развития в направлении от существующей внешней компоненты мотивов (в частности, материальных мотивов, организационных, организационно-управленческих) к внутренней компоненте мотивов (в частности, моральных, информационно-познавательных, социально-психологических, ценностных и смысложизненных).

Литература

1. Мескон М. Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М., 1994.
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1992.
3. Vroom V.H., Deci E.L. An overview of work motivation // Reading in industrial and organizational psychology. N.Y., 1972.
4. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М., 1989.
5. Лапыгин Ю.Н., Эйдельман Я.Л. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы. М., 1996.
6. Менеджмент социальной работы / Под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. М., 1999.