

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»**

Уральский гуманитарный институт

Департамент политологии и социологии

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК**

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Подпись, Ф.И.О.  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**СИСТЕМА МОТИВАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ  
СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

Научный руководитель: С.Н. Панкова,  
к.с.н., доцент



Нормоконтролер: С.Н. Панкова



Студент группы УГИМ – 210038  
Гербер Наталья Сергеевна



Екатеринбург  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ В ИЗУЧЕНИИ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ .....	7
1.1. Подходы к исследованию системы мотивации .....	7
1.2. Структура и элементы системы мотивации .....	15
1.3. Нормативно-правовые основы в системе мотивации .....	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ Г. НИЖНИЙ ТАГИЛ .....	25
2.1. Характеристика исследуемых организаций социального обслуживания .....	25
2.2. Факторы мотивации специалистов организаций социального обслуживания и условия удовлетворенности трудом .....	28
2.3. Практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации специалистов организаций социального обслуживания .....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	54
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 .....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 .....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ 6 .....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ 7 .....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ 8 .....	133
ПРИЛОЖЕНИЕ 9 .....	137
ПРИЛОЖЕНИЕ 10 .....	141
ПРИЛОЖЕНИЕ 11 .....	146

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** В связи с изменившимися в последнее время социально-экономическими условиями учреждения системы социальной сферы функционируют в новой для себя атмосфере, где существует достаточно жесткая конкуренция во всех проявлениях: борьба за клиентов, качество предоставляемых услуг, эффективность деятельности, профессионализм сотрудников<sup>1</sup>. Руководство заинтересовано в повышении рейтинга своей организации, оказании наиболее качественных услуг, что требует использования инновационных технологий и техники, а также грамотного использования человеческих ресурсов через формирование корпоративной культуры, повышения творческой и организационной активности сотрудников, развития у них способностей и профессионализма<sup>2</sup>.

Следовательно, чем выше уровень профессиональных компетенций, способностей и мотивов у специалистов, тем быстрее происходит процесс совершенствования деятельности учреждения. В связи с этим, проблема трудовой мотивации специалистов организаций социальной сферы является актуальной и значимой как в теоретико-методологическом, так и практическом плане. Наличие эффективной системы трудовой мотивации специалистов позволит им более продуктивно реализовывать свою профессиональную деятельность и решать социально-значимые проблемы, возникающие у различных категорий населения.

Практика показывает, устойчивому росту производительности труда персонала, снижению текучести кадров, улучшению социально-психологического климата способствуют оптимальная система и комплекс методов мотивации<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Цитирование: Бонйани А.Дж. Систематизация научных подходов в современной системе мотивации и стимулирования персонала // Управление. 2022. Т. 10, № 4. С. 84–95. DOI: 10.2645/2309-3633-2022-10-4-84-9

<sup>2</sup> Галкина А. Ф. Мотивация и стимулирование труда социальных работников: проблемы и способы решения /А. Ф. Галкина, С. Б. Смирнова //Молодой исследователь Дона. – Ростов на Дону, 2017. – 293 с.

<sup>3</sup> Миронов Г.Э. Современное состояние и пути совершенствования мотивационной политики российских предприятий // Уровень жизни населения регионов России. -2011. -№ 4. - С.128-133

В настоящее время проблема мотивации достаточно изучена и существует ряд теории, объясняющих те или иные мотивы деятельности сотрудника в учреждении. Большая часть теории мотивации основывается на изучении потребностей человека, его движущих сил и желаемого результата<sup>4</sup>.

Изучали проблему мотивации такие ученые, как Е.П. Ильин, А.Я. Кибанов, В.А. Ядов, В.Г. Асеев, А.Н. Леонтьев, П.М. Якобсон, А.П. Егоршин, Н.С. Пряжников, С.А. Шапиро и другие. Из зарубежных авторов следует отметить Дж. Аткинсона, основателя концепции трудовой мотивации, С. Гроффа, А. Маслоу, создавшего пирамиду потребностей Д. Мак Клеланда, развившего теорию потребности достижений, и других.

Занимались изучением мотивации труда за рубежом такие ученые как, Ф. Тэйлор, Э. Мэйо, В. Врум<sup>5</sup>, В. К. Вилюнас, Г. Мюррея, К. Левин, Л. Портер и Э. Лоулер, Ф. Герцберг, Х. Хекхаузен, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер и др.

Эффективная система мотивации персонала должна учитывать актуальные потребности большинства работников и приоритетные мотивы их поведения. Для этого необходимо систематически изучать мотивацию специалистов. Своевременный и качественный анализ системы мотивации в организации, периодический анализ удовлетворенности трудом специалистов позволяет контролировать ситуацию, выявлять «слабые звенья»<sup>6</sup> в кадровом составе, исключить недейственные и ввести дополнительные стимулы, позволяющие устранить или компенсировать не удовлетворяющие персонал факторы труда.

Представленная работа отражает системный подход, направленный на изучение системы мотивации трудовой деятельности специалистов организаций социального обслуживания г. Нижний Тагил.

---

<sup>4</sup> Данченко С. А. Мотивация труда у людей социономических профессий /С. А. Данченко// Вестник морского государственного университета. –Владивосток, 2018. – 154 с

<sup>5</sup> Есинова Л. С. Использование мотивационной теории В. Врума в организациях / Л. С. Есинова// Издательский дом «Третьяков». – Москва, 2018. –936 с

<sup>6</sup> Зайцева О. В. Особенности трудовой мотивации работников социальных учреждений /О. В. Зайцева // Сборник научных статей студентов: Надежды. – Нижний Новгород, 2015. – 183 с.

Объектом исследования является трудовая мотивация специалистов организаций социального обслуживания.

Предметом исследования являются факторы и условия, влияющие на трудовую мотивацию специалистов организаций социального обслуживания.

Целью данной работы является исследование перспектив развития системы мотивации трудовой деятельности специалистов организаций социального обслуживания.

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические-методологические подходы к понятию системы мотивации;
2. Изучить структуру и элементы системы мотивации;
3. Изучить нормативные документы влияющие на систему мотивации;
4. Исследовать факторы мотивации и условия удовлетворенности трудом специалистов организаций социального обслуживания.
5. Выявить проблемы и разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организациях социального обслуживания.

В работе выдвигается гипотеза, что если система мотивации основана на неблагоприятных факторах, то это снижает мотивацию и удовлетворенность трудом у специалистов.

Если в организациях менее авторитарный стиль управления, то это способствует большей удовлетворенности трудом специалистов.

Если в организациях не поощряется проявления инициативы и самостоятельности у специалистов, то это способствует меньшей удовлетворенности трудом.

Если между руководителем и специалистом есть обратная связь, то это способствует большей удовлетворенности трудом специалистов.

Для реализации поставленных задач и проверки гипотез были использованы следующие методы сбора эмпирической информации:

1. Экспертные интервью с руководителями организаций социального обслуживания.

2. Фокус-группы со специалистами организаций социального обслуживания.

В исследовании приняли участие руководители организаций социального обслуживания г. Нижний Тагил с опытом работы в руководящей должности в данной сфере от 2 до 26 лет и 32 специалиста. Возраст опрашиваемых — от 25 до 56 лет, стаж работы в организациях социального обслуживания — от 1 года до 30 лет, уровень образования: среднее – 4 человека, высшее – 28 человек.

Структура исследовательской работы включает в себя введение, две главы, каждая состоит из трех параграфов, заключения, списка литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ В ИЗУЧЕНИИ СИСТЕМЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

## 1.1. Подходы к исследованию понятия системы мотивации

Одной из важных задач руководителей разных форм собственности выступает эффективное управление сотрудниками, способных выполнять поставленные задачи и возложенные на них функции. Для мотивации трудовой деятельности персонала руководству необходимо разработать и следовать стратегии.

«Стратегия управления персоналом – это планирование и деятельность, направленные на последовательное принятие решений и применение методов, позволяющих провести анализ, дать оценку и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации развития организации»<sup>7</sup>.

Достижение баланса между экономической и социальной составляющей является также важнейшей задачей мотивации и стимулирования труда персонала в организации для повышения эффективности деятельности<sup>8</sup>.

Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическая.

Мотивация – это «процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации» в перспективе<sup>9</sup>. Стимулирование – это «тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию

---

<sup>7</sup> Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие /А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. –Москва: КНОРУС, 2010. – 416 с.

<sup>8</sup> 26. Курашова Е. А. Элементы внешней и внутренней среды воздействующей на мотивацию труда Персонала / Е. А. Курашова// Международная научно-практическая конференция: современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий. –Хабаровск, 2020. – 187 с.

<sup>9</sup> . Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие /А.М. Руденко [и др.] ; под ред. А.М. Руденко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 350 с.

имеющегося трудового потенциала»<sup>10</sup> персонала в настоящее или ближайшее время.

Система мотивации — «это взаимосвязь материальных и нематериальных стимулов, цель которых состоит в обеспечении качественного и высокопроизводительного труда сотрудников компании, а также в привлечении талантливых специалистов и их удержании»<sup>11</sup>.

В экономической и научной среде выделяют два подхода к понятию «мотивация». В первом подходе мотивация рассматривается как структура, где есть факторы и мотивы. Во втором подходе мотивация рассматривается как действие, процесс. Психологические основы, заложенные в мотивации, раскрывают индивидуальные способности человека, реализующего свои потребности путем выполнения функций и задач, обозначенных руководством. Классические подходы теории мотивации на практике рассматриваются как содержательные теории, их основоположниками являются Д. Макгрегор<sup>12</sup>, А. Маслоу,<sup>13</sup> Ф. Герцберг и Д. Макклелланд<sup>14</sup>. Сторонники содержательной теории делают акцент на том, что все потребности человека должны быть классифицированы определенным образом.

Таблица 1.

Элементы системы мотивации

Потребности	Мотивы	Стимулы
1. Теория потребностей А. Маслоу		
1. Физиологические потребности	- вкусная пища; - чистая вода; - хорошие жилищные условия;	- справедливая зарплата; - ипотека; - санаторные путевки; - социальный пакет

<sup>10</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 638 с.

<sup>11</sup> Мотивация персонала: учеб. пособие: практ. задания (практикум) /Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – Москва: АльфаПресс, 2010. – 640 с.

<sup>12</sup> Коротков Э.М. Генезис менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С.40-47

<sup>13</sup> Кокуева Ж. М. Актуальность теории мотивации Абрахама Маслоу / Ж. М. Кокуева, М. В. Ильичева, // Социально-гуманитарные науки и глобальные проблемы современности. – Белгород, 2018. – 175 с.

<sup>14</sup> Митрофанова И. В. Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально-методологических подходов /И. В. Митрофанова, И. В. Корсакова, А. С. Пономарева, И. Д. Калиничева // Экономика: вчера, сегодня и завтра. – 2019.– Т. 9 № 1А. – 734 с.

	– комфортные условия отдыха	
2. Потребности в безопасности	– защита от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды; – уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены.	–хороший морально-психологический климат в коллективе; – демократический стиль управления руководителя; – система пенсионного обеспечения; – страхование от болезней; – помощь в экстремальных ситуациях
3. Социальные потребности	– общение; – подражание; – сопричастность; – солидарность, поддержка, дружба, взаимовыручка.	– возможность общаться; – благоприятный социальный микроклимат; – демократический стиль руководства; – участие в управлении и принятии решений; – равные возможности, «равенство шансов»; – доска почета; – вынесение благодарностей; – признание заслуг; – справедливость во всем (в распределении работ, оценках, вознаграждениях); –программы культурно-оздоровительных мероприятий
4. Потребности в признании и уважении	– самоуважение; – личные достижения; – компетентность; –уважение со стороны окружающих; – признание	– достойная зарплата; – участие в управлении и принятии решений; – расширение полномочий; – персональные блага; – рост числа подчиненных; – всеобщее признание и уважение.
5. Потребности самовыражения	–реализация потенциальных возможностей; – рост личности; – призвание; – самовыражение; – любознательность; – творчество; – изобретательство; – рационализаторство; – занятие наукой	– участие в управлении и принятии решений; – участие в проектных группах; – право реализовать свои предложения; – широкие возможности для обучения и повышения квалификации; – активный рост карьеры; – предоставление работы по интересам, по призванию; –профессиональная ориентация

1. Теория двух факторов Ф. Герцберга		
Гигиенические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– успех;</li> <li>– продвижение по службе;</li> <li>– признание результатов работы;</li> <li>– высокая степень ответственности;</li> <li>– возможности творческого и делового роста.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–хороший морально-психологический климат;</li> <li>– нормальные условия работы;</li> <li>– справедливая зарплата;</li> <li>– доброжелательная атмосфера;</li> <li>– умеренный контроль за работой</li> </ul>
Мотивации		<ul style="list-style-type: none"> <li>– предоставление инициативы, широких полномочий;</li> <li>– поощрение за результаты;</li> <li>– участие в успехе;</li> <li>– планирование карьеры;</li> <li>– справедливое вознаграждение;</li> <li>– предоставление высокой степени ответственности;</li> <li>– учеба и повышение квалификации.</li> </ul>
3.Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда		
Потребность власти	желание воздействовать на других людей, чувствовать себя полезным и значимы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– участие в управлении и принятии решений;</li> <li>– расширение полномочий;</li> <li>– рост числа подчиненных.</li> </ul>
Потребность успеха	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в перспективных работах;</li> <li>– достижение цели;</li> <li>– престиж;</li> <li>– развитие карьеры.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление инициативы, широких полномочий;</li> <li>- поощрение за результаты;</li> <li>- участие в успехе;</li> <li>- международное признание;</li> <li>- присвоение звания «Лучший сотрудник года</li> </ul>
Потребность причастности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– общение;</li> <li>– подражание;</li> <li>– сопричастность.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность общаться;</li> <li>– благоприятный социальный микроклимат;</li> </ul>

Сторонники процессуальных теорий<sup>15</sup> мотивации (В. Врум, С. Адамс, Б. Скиннер, Э. Локк, Л. Портер, Э. Лоулер)<sup>16</sup> придерживаются позиции, что мотивационными факторами могут выступать не только потребности человека, но и другие факторы, такие как восприятие и ожидания, связанные с работой, достижение личных целей<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Ермолаева Ю. А. Анализ сущности процессуальных теорий мотивации труда персонала / Ю. А. Ермолаева, А. В. Кнышов// Научный журнал «Novaum». – Абакан, 2017. – 286 с.

<sup>16</sup> Кнышов А. В. Анализ основных положений теории справедливости Джона Стейси Адамса / А. В. Кнышов, И. А. Моряк// Научный журнал «Novaum». – Абакан, 2017. – 308 с.

<sup>17</sup> Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие /А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова ; под ред. А.Я. Кибанова. –Москва: КНОРУС, 2010. – 416 с.

Теорию В. Врума еще называют «теорией ожиданий». Она включает три составляющих мотивации (три взаимоотношения):

- ожидание того, что усилия (расходы на труд) дадут желаемый результат;
- ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение;
- ожидаемая ценность вознаграждения<sup>18</sup>.

Теорию Лаймана Портера и Эдуарда Лоулера называют «синтетической моделью мотивации». По существу, она представляет собой комплексную теорию «Адамса и Врума». Согласно их теории: мотивация – есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения.

Результативность вознаграждения зависит:

- от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий;
- оценки связи «усилие – вознаграждение»;
- от особенностей личности и потенциальных возможностей работника;
- самооценки и осознания своей роли в процессе деятельности<sup>19</sup>.

«Модель Портера-Лоулера показывает, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей, она объединяет в рамках единой взаимоувязанной системы такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость, удовлетворенность, как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости»<sup>20</sup>.

П. Гудмэн в мотивационной теории справедливости рассматривает тот факт, что невыполнение своих обязанностей провоцирует у сотрудника возникновение внутреннего психологического дисбаланса и напряжение нервной системы. В результате невыполнения задачи сотрудник не получит соответствующего вознаграждения, и это справедливо, так как человек

---

<sup>18</sup> Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие /А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015.– 350 с.

<sup>19</sup> Глухенькая, Н.М. Исследование системы управления персоналом на предприятии / Н.М. Глухенькая. // Вопросы.Гипотезы. Ответы: наука XXI века: коллектив. моногр. – Краснодар, 2013. –Кн. 4. – С. 74-91.

<sup>19</sup> Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала.М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.

приложил минимум усилий. Выполнять объемы выше нормы работнику всегда сложнее, чем уменьшать интенсивность и качество своей деятельности.

Согласно этой теории, работник должен получить вознаграждение по результату своего труда. В случае, когда человек, получая вознаграждение от работодателя, не может удовлетворить свои потребности, он вынужденно идет на путь получения дополнительного заработка втайне от своего руководства.

Современные подходы к системам мотивации персонала представлены О.Я. Пономаревой и О.Ю. Никитиной по трем направлениям анализа<sup>21</sup>

Таблица 2.

Современные подходы к изучению системы мотивации

Автор	Подход
1. По применяемым механизмам мотивации и стимулирования труда, позволяющим направить трудовое поведение сотрудников	
В.Н. Глаз <sup>22</sup>	В качестве основного фактора выделил социальную и трудовую принадлежности работника. Отметил, что на повышение мотивации влияет групповое поведение работника, размер и факторы внешней и внутренней среды.
Б.М. Генкин <sup>23</sup>	Обосновал теорию потребностей. Выделил две группы потребностей: минимальную и базисную. Минимальные потребности, как правило, связаны с физиологическими потребностями и потребностями в безопасности, позволяющими человеку выживать. Базисные потребности необходимы человеку для достижения поставленных в жизни целей, следовательно, это потребности в самореализации и самосовершенствовании.
Л.Г. Миляева <sup>24</sup>	Предложила метод, в основу которого заложены инновации, а сотрудники рассматриваются как готовые к инновационным изменениям, имеющие намерения для включения в инновационные процессы, и не готовые к инновациям, для которых присущи традиционно мотивационные факторы. Также автор предложила разделить все факторы на три уровня: высоко значимые, средне значимые и малозначимые.
По составу элементов	
А.Я. Кибанов <sup>25</sup>	Система мотивации включает концептуальные элементы: цели, задачи, подцели, направленные на достижение конечного результата эффективной деятельности сотрудников организации;

<sup>21</sup> Боньяни А. Дж. Систематизация научных подходов в современной системе мотивации и стимулирования персонала // Управление. 2022. Т. 10, № 4. С. 84–95.

<sup>22</sup> Глаз В.Н. (2011). Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: LAP Lambert Academic Publ. 420 с.

<sup>23</sup> Генкин Б.М. (2020). Мотивация и организация эффективного труда (теория и практика): монография. М.: Норма, ИНФРА-М. С. 352.

<sup>24</sup> Миляева Л.Г. (2017). Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография. Ногинск, Московская обл.: Аналитика РОДИС. 178 с.

<sup>25</sup> Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. (2017). Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: монография. М.: Проспект. 857 с.

	эргономичную связь мотивации сотрудников и стратегии предприятия; принципы и функции на основе которых происходит формирование системы мотивации труда персонала; факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на реализацию системы мотивации и стимулирования труда; технологические подходы в формировании системы управления мотивацией труда персонала
И.В. Митрофанова <sup>26</sup>	Сформировала систему факторов, оказывающих влияние на мотивацию сотрудников предприятия: внутренние, внешние и факторы рыночной среды. На основе выделенных факторов разработала последовательность мотивации сотрудников предприятия.
С учетом индивидуального подхода к формированию системы управления мотивацией	
О.Я. Пономарева С.Ф. Зверева Н.И. Карпова <sup>27</sup>	Авторы на основе проведенного исследования смогли определить уровень удовлетворенности трудом сотрудников предприятия и существующей системой стимулирования, далее они выделили основные стимулы повышения уровня мотивации сотрудников предприятия. При проведении исследования был применен метод корреляционного анализа, который позволил определить, что материальные и нематериальные стимулы не оказывают существенного влияния на трудовую активность. Были выявлены группы факторов, которые позволяют повысить уровень мотивации в современных условиях. На основе проведенного исследования авторами был разработан механизм, позволяющий определить стоимость вознаграждения сотрудника в зависимости от эффективности его производственной деятельности и стажа работы.

Анализ подходов современных авторов к формированию систем мотивации позволяет сделать вывод, что Л.Г. Миляева, В.Н. Глаз, Б.М. Генкин закладывают в основу методов мотивации такие механизмы стимулирования труда, которые позволяют направить трудовое поведение сотрудников за счет готовности к инновациям, принадлежности работника к определенной социальной группе и удовлетворения минимальных и базисных потребностей.

Вторая группа авторов (А.Я. Кибанов, И.В. Митрофанова) делает акцент на основных элементах внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на формирование мотивации сотрудников. Представителями третьей группы являются О.Я. Пономарева, С.Ф. Зверева, Н.И. Карпова, которые закладывают

<sup>26</sup> Митрофанова И.В., Корсакова И.В., Пономарева А.С., Калиничева И.Д. (2019 а). Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально-методологических подходов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. Т. 19, № 1А. С. 436–451. <https://doi.org/10.25799/AR.2019.80.1.04>

<sup>27</sup> Пономарева О.Я., Зверева С.Ф., Карпова Н.И. (2018). Управление удовлетворенностью трудом сотрудников посредством гибкой системы стимулирования // Интеллект. Инновации. Инвестиции, № 10. С. 56–63.

индивидуальный подход к формированию системы управления мотивацией.

В нашем исследовании мы будем рассматривать систему мотивации с точки зрения системного подхода. Системный подход предполагает рассмотрение трудовой мотивации персонала как систему упорядоченных элементов, определяющих, регулирующих и направляющих трудовую жизнь персонала организации. Ее элементы взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, образуя единое целое. Отдельные элементы системы объединены между собой причинно-следственной связью, а все они объединены единой целевой направленностью<sup>28</sup>.

Первый компонент системы – это совокупность мотивов, свойственных каждому конкретному работнику и то влияние, которое может оказать на них система стимулирования. Этот компонент представляет собой внутренний фактор формирования системы трудовой мотивации персонала.

Второй компонент – система стимулирования, то есть внешний фактор формирования системы трудовой мотивации, выраженный в виде определенного механизма воздействия на мотивы персонала. Третий компонент системы – это сложившаяся под влиянием всех факторов трудовая деятельность работника, характеризующаяся его активностью, сознательным отношением к труду, эффективностью и качеством труда, производительностью, интенсивностью и т.д. Трудовая деятельность, являясь результатом воздействия внешнего фактора формирования системы трудовой мотивации (системы стимулирования) и внутреннего фактора (системы мотивов работника), не является пассивной, а существует во взаимодействии с ними. Наличие обратной связи показывает, что сложившееся трудовое поведение работника влияет и на формирование личных мотивов, и на систему стимулирования. Без эффективной обратной связи реализация системного подхода к мотивации и управлению персоналом невозможна. В модели

---

<sup>28</sup> Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. – М.: МЭСИ, ВлГУ, ВИБ, 2002, 133 с.

системного управления персоналом эффективная обратная связь является залогом жизнеспособности системы управления предприятием.

## 1.2. Структура и элементы системы мотивации

Методы мотивирования (мотивации) – это способы воздействия на персонал, для повышения качества труда, развития организации, обеспечения вознаграждения за труд, повышения эффективности труда персонала<sup>29</sup>.

Специалисты по мотивации труда выделяют следующие основные направления улучшения мотивации труда: материальное стимулирование, не денежное стимулирование, улучшение организации труда, повышение качества рабочей силы, вовлечение персонала в процесс управления. Для развития каждого направления существуют свои способы мотивирования персонала. Методы мотивирования очень разнообразны. Они зависят от многих факторов:

- степени развития системы мотивации труда на конкретном предприятии;
- системы управления организацией и системы управления персоналом;
- особенности деятельности организации;
- размера организации и других факторов<sup>30</sup>.

Классификация методов мотивирования, предложенная Шапиро С. А.:

- организационно-административные методы;
- экономические методы;
- социально-психологические<sup>31</sup>.

Организационно-административные методы ориентированы на следующие мотивы поведения: трудовую дисциплину, чувство долга,

---

<sup>29</sup> Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? /С.В. Иванова. – 12-е изд. – Москва : Альпина Паблицерз, 2018. – 283 с.

<sup>30</sup> Потеряхин, А. Удовлетворенность работой и профессиональная мотивация персонала / А. Потеряхин. – Текст: электронный // Справочник кадровика. – 2007. – 3 дек. – URL: <https://htlab.ru/knowledge/articles/udovletvorennost-rabotoy-i-professionalnayamotivatsiya-personala/> (дата обращения: 27.04.2023).

<sup>31</sup> Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации: учеб. пособие /С.А. Шапиро. – 3-е изд. перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2016. – 268 с.

культуру трудовой деятельности, стремление трудиться в конкретной организации.

В систему организационно-административных методов входят:

- «организационно-стабилизирующие» или обязательные правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами (федеральные законы, уставы, указы, правила, государственные стандарты и др.).
- «методы организационного воздействия», действующие внутри организации, регламентирующие взаимосвязи всех подсистем и элементов в организации (регламентирование, нормирование труда персонала, инструкции, схемы организации и управления и др.).
- «дисциплинарные методы» устанавливают и реализуют форму ответственности. По сущности это применение негативных стимулов: страх потери работы, получение выговора или замечания, различные формы штрафов, понижение в должности.
- «распорядительные методы» используются в процессе оперативного руководства (приказы, распоряжения).

Экономические методы мотивации представляют элементы экономической подсистемы организации, мотивы и стимулы, побуждающие персонал организации к эффективному труду. Их можно разделить на федеральные, региональные, управления, организационные (локальные). «К видам экономических методов мотивации и стимулирования персонала относятся следующие способы: премирование, дополнительные материальные льготы, надбавки, единовременные выплаты и другие денежные выплаты»<sup>32</sup>. К «социально-психологическим методам» относятся следующие способы мотивирования:

- участие сотрудников в управлении (совещания, собрания, конференции);

---

<sup>32</sup> Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. – 1-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 352 с.

- удовлетворение культурных и духовных потребностей (организация досуга, походы, поездки, экскурсии, праздники, спортивные мероприятия и др.);
- установление социальных и этических норм поведения в быту и трудовой деятельности повышает микроклимат в коллективе;
- социальное стимулирование развития персонала способствует выполнению целей организации;
- установление позитивных и негативных стимулов (благодарность, почетная грамота, доска почета, замечание, выговор и др.);
- социальная защита работников организации (бесплатная медицинская помощь, льготы, льготные и бесплатные путевки, компенсации за проезд);
- духовно-нравственные методы ориентированы на развитие будущего организации, на стратегию (определение идеалов, причастность к успехам).

Егоршин А. П. рассматривает методы мотивирования трудовой деятельности, как способы, определяющие качество трудовой жизни персонала, которые подразделяет на 7 групп показателей<sup>33</sup>.

Таблица 3  
Показатели качества трудовой жизни

№	Группа показателей качества	Составляющие показателя качества
1.	Оплата труда	Доверие к руководству, отношения с непосредственным начальником, уважение к подчиненным, соблюдение прав личности, кадровая политика предприятия.
2.	Трудовой коллектив	Планирование карьеры, поощрение развития и обучения, продвижение по заслугам, объективная аттестация и оценка труда, сочетание личных целей и целей организации, возможность роста и др.
3.	Рабочее место	Хороший офис, мебель и оборудование, безопасность труда, автостоянка и служебный транспорт, условия труда, удобный график и др.
4.	Руководство организации	Доверие к руководству, отношения с непосредственным начальником, уважение к подчиненным, соблюдение прав личности, кадровая политика предприятия и др.
5.	Служебная карьера	Планирование карьеры, поощрение развития и обучения, продвижение по заслугам, объективная аттестация и оценка труда, сочетание личных целей и целей организации, возможность роста и др.

<sup>33</sup> Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2008.– 352 с.

6.	Социальные гарантии	Предоставление отпуска по графику, оплата больничного листа, медицинское страхование, выплата гарантированных пособий и др.
7.	Социальные блага	Материальная помощь, фирменная одежда, оплата спортивных услуг, организация питания, подарки и поздравления к юбилейным датам, льготные кредиты и другие.

Чтобы наиболее полно разобраться в определениях мотивации и стимулирования необходимо уточнить такие понятия, как мотив, стимул и потребности, связанные непосредственно с пониманием мотивации труда.

Стимул – это внешнее побуждение активности человека, мотив-внутреннее побуждение трудовой активности работника.

В трудовой мотивации рассматривают четыре основных формы стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение.

Виды стимулирования: материальное (денежное, не денежное, социальное, функциональное); нематериальное (социально-психологическое, творческое, свободное время).

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. «Мотив – это сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам»<sup>34</sup>. Шапиро С. А. рассматривает мотив, как осознанное побуждение к достижению конкретной цели, а трудовой мотив, как непосредственное побуждение к деятельности. Также определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека<sup>35</sup>.

Таблица 4.

#### Виды трудовой мотивации

№	Вид мотивации	Сущность мотивации
1.	материальная	Денежная форма вознаграждения
2.	нематериальная	Не денежная форма вознаграждения
3.	моральная	Получение удовлетворенности от признания труда

<sup>34</sup> Мотивация персонала: учеб. пособие: практ. задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – Москва: АльфаПресс, 2010. – 640 с.

<sup>35</sup> Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы и эмоции / А.Н. Леонтьев. – Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1971. – 38 с.

4.	прямая	Получение любого вознаграждения от руководителя
5.	властная (принудительная)	Строится на основе требований, указаний и приказов
6.	внешняя	Обусловлена внешними факторами воздействия на человека
7.	внутренняя	Зависит от содержания деятельности
8.	положительная	Влияние положительных факторов
9.	отрицательная	Влияние отрицательных факторов

Материальная мотивация - это вознаграждение работника, в денежном эквиваленте. Назначение, повышение или понижение оклада, доплаты и надбавки (основная часть оплаты труда); переменная часть заработка - премии,

Нематериальная мотивация - вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое работнику в не денежной форме, она формирует отношение работника к организации<sup>36</sup>.

Моральная мотивация - вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг, предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы, расширение полномочий и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации. Для работников, занимающихся интеллектуальным трудом очень важна именно она, т.е. интересная работа, уважение коллег, возможность саморазвития, получение удовлетворения от деятельности и др.

Прямая мотивация представляет собой непосредственное воздействие на личность сотрудника, на его систему ценностей. Способами прямой мотивации являются убеждение, внушение, психологическое заражение, информирование, агитация, демонстрирование примера и др.

Прямая мотивация при успешной реализации имеет хорошие результаты, способствует активизации творческого потенциала специалиста. Она требует безупречного поведения самого руководителя и открытости его

---

<sup>36</sup> Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 482 с

мотивов. Недостаток: реализация этого метода мотивации требует много времени, которого в оперативном управлении всегда не хватает.

Властная (принудительная) мотивация строится на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей, подчиненных при невыполнении ими предъявленных руководителем требований. Способами реализации этого метода является указ, директива, приказ, предписание, распоряжение, требование, угроза.

Внутренняя (интринсивная) мотивация – мотивация несвязанная с внешними обстоятельствами, а зависит от содержания деятельности.

Положительная мотивация – влияние положительных факторов (стимулов).

Отрицательная мотивация – влияние отрицательных факторов (стимулов).

«Потребности – это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы». Потребности можно разделить на две основные группы:

- материальные (биологические) потребности: потребности в пище, воде, воздухе, жилище, одежде, транспорте, продолжении рода и др., т.е. для поддержания жизнедеятельности человека.

- духовные (социальные) потребности: потребности в образовании, здравоохранении, самовыражении, саморазвитии, принадлежности к социальной группе и другие.

С одной стороны потребности могут рассматриваться, как первичные(необходимые), с другой – как вторичные (не необходимые). Потребности имеют тенденцию к расширению и росту, то есть находятся в динамике, постоянно увеличиваются.

Содержание и форма методов стимулирования, мотивирования персонала зависят от профессиональной, грамотной системы мотивации труда в организации, общей системы управления в организации, особенностей деятельности организации, а также от развития и применения современных подходов в системе мотивации персонала.

### **1.3. Нормативно-правовые основы системы мотивации**

Управление мотивацией персонала в организации опирается на определенную нормативно-правовую основу, представляющую собой совокупность нормативно-правовых актов, регламентирующих данную сферу трудовых отношений.

На международном уровне – ряд конвенций Международной организации труда. На федеральном уровне: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ и Федеральные законы РФ «Об общественных объединениях», «О некоммерческих организациях», «О минимальном размере оплаты труда». На уровне субъектов Российской Федерации: региональные законы о труде, трудовое законодательство субъекта РФ, региональное законодательство о социальном партнерстве; постановления глав администраций субъектов РФ; региональные и территориальные отраслевые соглашения. На уровне отдельной организации (локальный уровень): Устав организации, Коллективный договор, Приказы и распоряжения по организации, «Положение об оплате труда», «Положение о мотивации персонала» организации и другие.

Перечисленные нормативные документы определяют основания мотивации персонала, основные компоненты системы мотивации, характеризуют особенности отношений между работниками и работодателями, регламентируют требования к формированию системы оплаты труда и нематериального стимулирования.

Трудовой кодекс Российской Федерации может быть использован при формировании системы мотивации персонала в связи с тем, что его содержание определяет особенности использования труда работников, особенности их отношений с работодателями и профсоюзами, условия оплаты труда, продолжительность деятельности, порядок предоставления и продолжительность отпусков, в том числе закрепляя обязанность работодателя

по предоставлению отпуска и оплате труда.<sup>37</sup> При формировании системы мотивации и стимулирования персонала необходимо руководствоваться Федеральным законом «О минимальном размере оплаты труда»<sup>38</sup>.

Также в связи с характеристикой нормативно-правовых оснований системы управления мотивацией персонала, можно отметить Федеральный Закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», содержанием которого регулируется деятельность профсоюзов как одного из механизмов реализации системы мотивации персонала в организациях системы государственно-общественного управления.

В тексте данного Федерального закона устанавливаются особенности следующих аспектов мотивации персонала:

-заработная плата, критерии ее начисления, соотношение минимальной заработной платы с величиной прожиточного минимума, наличие систем «серой» и «черной» оплаты труда работников;

- рабочее время и отдых – соответствие режима труда общепринятым нормам, недопустимость превышения допустимого с точки зрения здоровья сбережения норматива рабочего времени; предотвращение эксплуатации работников, недопущение нарушений трудового законодательства, обеспечение социальных гарантий труда работников организации;

-пенсионное обеспечение – обеспечение посредством деятельности профсоюзов размера пенсии, достаточного для обеспечения достойной жизни, индексация пенсий как один из основных механизмов стимулирования трудовой деятельности;

-охрана труда – создание в организации условий, которые исключают возможности травм и нарушений здоровья сотрудников на рабочем месте<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Трудовой Кодекс РФ. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (22.05.2023)

<sup>38</sup> Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_27572/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/) (22.05.2023).

<sup>39</sup> Федеральный Закон от 12 января 1996 г. N 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности». [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_27572/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/) (22.05.2023).

В качестве локальных актов можно отметить «Положение об оплате труда», являющееся локальным нормативным актом большинства организаций, работающих в России и утверждается его руководителем. Основная цель этого локального нормативно-правового документа – описать механизмы формирования заработной платы на предприятии, порядок ее расчета и применяемые системы премирования или другие компоненты системы мотивации персонала, определяемые характеристиками отрасли и характеристиками самой организации. Также с недавнего времени среди локальных документов все более широкое распространение получает «Положение о мотивации персонала», в котором отражаются вопросы заработной платы и других материальных стимулов, а также не менее значимые в современных условиях вопросы нематериального стимулирования.<sup>40</sup>

Локальные нормативные акты, касающиеся системы оплаты труда и нематериального стимулирования трудовой деятельности сотрудников, разрабатываются работодателем с учетом интересов деятельности самой организации – интересов экономического плана, а также в соответствии с целями, задачами и указаниями работодателя в области мотивации работников к эффективной и добросовестной работе, достижению высоких показателей профессиональной деятельности<sup>41</sup>.

Таким образом, проведенный анализ нормативно-правовых основ управления мотивацией персонала позволяет сделать вывод о том, что использование человеческих ресурсов во всех организациях и система мотивации, определяется законодательными актами различных уровней.

Основными документами, регулирующими эти вопросы, являются в настоящее время Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс

---

<sup>40</sup> Лиховид, В.О. Сущность и значение понятия мотивации персонала. Нормативно-правовая основа для мотивации и стимулирования персонала / В.О. Лиховид // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1. – С. 160 – 167.

<sup>37</sup> Листик, Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Е.М. Листик. –М.: Изд. Юрайт, 2019. – 215 с.

<sup>38</sup> Гражданский Кодекс Российской Федерации [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)

Российской Федерации и Трудовой кодекс РФ<sup>42</sup>. Конституция Российской Федерации определяет основные положения о труде и возможности применения различных механизмов мотивирования сотрудников организации. Она провозглашает основное право каждого гражданина России – право на свободу труда, которое ложится в основу любой модели мотивации. Гражданский кодекс Российской Федерации формирует нормативно-правовые нормы для заключения трудовых договоров и других вопросов обеспечения трудовой деятельности, в том числе, вопросы материального и нематериального стимулирования труда сотрудников организации<sup>43</sup>.

Трудовой кодекс регулирует трудовые отношения между работниками и работодателями, в том числе и с точки зрения применения в рамках этих отношений различных видов вознаграждения. Также систему мотивации определяют региональные и локальные нормативно-правовые акты организаций.

---

<sup>43</sup> Ефремова, А.Е. Правовые основы мотивации работников в соответствии с трудовым законодательством / А.Е. Ефремова // Sci-article. – 2019. – URL: <https://sciarticle.ru/stat.php?i=1562670012> (23.05.2021).

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ Г.НИЖНИЙ ТАГИЛ**

### **2.1. Характеристика организаций социального обслуживания г. Нижний Тагил**

Государственные учреждения – это учреждения, являющиеся собственностью субъектов Российской Федерации и находящихся в ведении органов государственной власти этих субъектов. В данной работе будет рассматриваться мнение специалистов и руководителей организаций социального обслуживания государственных форм собственности.

В качестве исследуемых организаций взяты организации социального обслуживания г. Нижний Тагил. Под социальным обслуживанием, в соответствии с нормативными актами Свердловской области, понимается деятельность по предоставлению социальных услуг гражданам Свердловской области.<sup>44</sup> Получателем социальных услуг, по закону Свердловской области, выступает гражданин признанный нуждающимся в социальном обслуживании и которому предоставляются социальные услуги. Поставщиком социальных услуг являются юридические лица, независимо от организационно-правовой формы, осуществляющие деятельность по социальному обслуживанию.

Функции и задачи, поставленные перед учреждениями в сфере социального обслуживания, выполняются в соответствии с законом Свердловской области о социальном обслуживании населения и государственной программой Свердловской области «Социальная поддержка и социальное обслуживание населения Свердловской области до 2024 года». Специалист по социальной работе - это специалист, который занимается оказанием и организацией материально-бытовой помощи, морально-правовой

---

<sup>44</sup> О социальном обслуживании граждан Свердловской области: закон Свердловской области от 03.12.2014 г. № 108-ОЗ [Электронное издание] //Официальный сайт компании «Консультант Плюс». – режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_211083/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_211083/)

поддержки разным категориям граждан.<sup>45</sup> Как показывает практика в социальной помощи нуждаются: пожилые граждане; инвалиды; многодетные матери; дети-сироты; люди, страдающие неизлечимыми заболеваниями.

К личным качествам профессии социального работника относят: высокий уровень стрессоустойчивости и гуманности к клиентам. Развитое чувство интуиции, эмпатия, а также способность понимания сложившейся ситуации у граждан, которым оказывается поддержка в соответствии с общероссийской классификацией занятий, у специалистов сферы социального обслуживания, выделяются обязанности:<sup>46</sup>

-оказание помощи клиентам для определения возможных вариантов и разработки планов действий, обеспечивая им при этом необходимую поддержку;

-сбор информации, о потребностях клиента и оценки его соответствующих навыков, сильных сторон и недостатков;

-оказание помощи лицам с ограниченными возможностями здоровья;

-оказание помощи клиентам с определением и обеспечением доступа к общественным ресурсам, включая юридическую, медицинскую и финансовую помощь, жилье, занятость, транспорт, помощь в передвижении, детский сад и другие услуги;

-консультирование лиц, проживающих в социально-реабилитационных центрах, контроль за их деятельностью и оказание помощи их пост-интернатном сопровождении в жизни;

-участие в отборе и приеме клиентов к участию в соответствующих программах;

---

<sup>45</sup>Волошина И. А. Применение профессиональных стандартов специалистов сферы социального обслуживания /И. А. Волошина// Журнал: Психолого-педагогические исследования. – Москва, 2019. – Т. 9. № 3. – 214 с.

<sup>46</sup> Приказ Минтруда России от 31.12.2013 № 792 «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Консультант Плюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_157297/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157297/) (дата обращения 23.03.2023)

- предоставление помощи при критических ситуациях и услуг по предоставлению временного жилья;
- помощи в приобретении профессии и трудоустройстве, привлечение к программам по профилактике и лечению наркомании, программам управления поведением, молодежным и другим общественным и социальным программам под руководством специалистов-профессионалов в области социальной работы или здравоохранения;
- оказание помощи в оценке эффективности принимаемых мер и программ, мониторинг и ведение отчетности о работе с клиентами;
- поддержанию контактов с другими социальными службами, школами и учреждениями здравоохранения, связанных с предоставлением информации о клиентах, и для получения обратной связи от клиентов для оценки изменений в общей ситуации.

К социальным услугам, которые оказывают специалисты по социальной работе, относят:

- социально-бытовые (призванные обеспечить нормальные бытовые условия для жизнедеятельности граждан);
- социально-медицинские (направленные на сохранение здоровья граждан);
- социально-психологические (предусматривающие оказание помощи в коррекции психологического здоровья граждан);
- социально-педагогические (направленные на формирование у граждан позитивных интересов);<sup>47</sup>
- социально-трудовые (адресованные в первую очередь гражданам, нуждающимся в трудоустройстве);

---

<sup>47</sup>О социальном обслуживании граждан Свердловской области: закон Свердловской области от 03.12.2014 г. № 108-ОЗ [Электронное издание] // Официальный сайт компании «Консультант Плюс». – режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_211083/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_211083/) Общероссийский классификатор занятий: ОК 010-2014 от 12.12.2014 № 2020-ст [Электронное издание] // Официальный сайт компании «Консультант Плюс». – режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_177953/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_177953/)

-социально-правовые (предусматривающие оказание помощи в получении правовых услуг).

К поддержанию эффективности труда относятся условия и факторы мотивации труда специалистов.

## **2.2. Факторы мотивации, специалистов организаций социального обслуживания и условия удовлетворенности трудом**

В данном разделе представлены результаты эмпирического исследования в ходе которого изучались факторы, влияющие на мотивацию специалистов и условия удовлетворенности трудом в организациях социального обслуживания г. Нижний Тагил.

Объект исследования: специалисты и руководители организаций социального обслуживания населения г. Нижний Тагил.

Предмет исследования: факторы мотивации и условия удовлетворенности трудом специалистов организаций социального обслуживания населения.

Цель: исследовать факторы, влияющие на мотивацию и удовлетворенность трудом специалистов в организациях социального обслуживания.

Задачи:

1. Исследовать факторы мотивации, влияющие на трудовую деятельность специалистов учреждений социального обслуживания населения;
2. Изучить потребности специалистов учреждений социального обслуживания и их ожидания;
3. Провести анализ удовлетворенности специалистов трудовой деятельностью;
4. Соотнести результаты полученных данных о системе мотивации в организациях социального обслуживания населения с позиции «руководитель» и «работник».

С целью исследования факторов мотивации специалистов комплексных центров социального обслуживания населения г. Нижний Тагил было опрошено 32 сотрудника и 4 руководителя. Возраст опрашиваемых — от 25 до 56 лет, стаж работы в организациях социального обслуживания — от 1 года до 30 лет, уровень образования: среднее – 4 человека, высшее – 28 человек.

Руководители организаций социального обслуживания с опытом работы в руководящей должности в данной сфере от 2 до 26 лет, каждый из них имеет по 2 высших образования.

В качестве методов исследования были выбраны следующие методы:

1. Экспертные интервью с руководителями организаций.
2. 4 фокус-группы со специалистами организаций социального обслуживания.

Данный выбор обоснован тем, что интервью имеет ряд преимуществ, среди которых можно выделить возможность внести изменения в план беседы, личный контакт интервьюера с респондентом обеспечивает максимальную полноту реализации вопросника. Также, ситуация интервьюирования, близкая по форме к обыденному разговору, способствует возникновению непринужденной обстановки общения и повышению искренности ответов.

Перед тем как приступить к основным вопросам исследования, мы познакомились с респондентами фокус-группы, рассмотрели личные данные, что позволило выделить специалистов по социальным, возрастным и профессиональным признакам. Возраст опрашиваемых — женщины от 25 до 56 лет, стаж работы в организациях социального обслуживания — от 1 года до 30 лет, семейное положение – в браке 25 человек, 26 человек – имеют несовершеннолетних детей.

**В первом блоке** мы рассмотрели материальные факторы мотивации. Это совокупность дополнительных выплат, бонусов и премий, которые организация готова предложить своим сотрудникам за высокий результат труда и соблюдение всех внутренних правил организации.

Вопросы затрагивают проблемы оплаты труда и направлены на выявление удовлетворенности сотрудником размером его зарплаты. Выявить соотношение зарплаты с уровнем личных желаний специалистов, требуемыми и вложенными ресурсами, а также рассмотрим разнообразие услуг и льгот, входящих в социальный пакет.

Таблица 6.  
Материальные факторы мотивации

<p>Специалисты организации №1</p>	<p><u>Заработная плата:</u> низкая, не отвечает содержанию труда. Стабильная, своевременные выплаты.  <u>Премирование:</u> ежеквартальные выплаты и по итогам года.  <u>Эффективный контракт:</u> необъективная оценка труда специалистов.  <u>Социальный пакет</u> включает: оплату больничных листов, отпуск, отчисления в пенсионный фонд, обязательное медицинское страхование.  <u>Дополнительные льготы:</u> служебный автомобиль для поездок в рабочее время.</p>
<p>Специалисты организации №2</p>	<p><u>Заработная плата:</u> средняя по г. Нижний Тагил.  <u>Премирование:</u> за год, к празднованию Дня социального работника и индивидуальное, за особые достижения в работе.  <u>Эффективный контракт</u> незначительно повышает мотивацию к трудовой деятельности специалистов.  <u>Социальный пакет</u> включает услуги, определенные законодательством РФ. Льготы на коммунальные услуги, для специалистов, проживающих в сельской местности.  <u>Дополнительные льготы:</u> служебный автомобиль для поездок в рабочее время или компенсация за бензин, в случае использования личного автомобиля. Предоставление мобильной связи для сотрудников, работающих в сельской местности. Частичная оплата корпоративных мероприятий.</p>
<p>Специалисты организации №3</p>	<p><u>Заработная плата:</u> низкая, не соответствует уровню и квалификации специалистов, и выполняемому объему работы. С трудом позволяет обеспечить себя предметами первой необходимости.  <u>Премирование:</u> по итогам года, к празднованию Дня социального работника и индивидуальное, отличившимся в работе сотрудникам.  <u>Эффективный контракт:</u> Незначительное повышение коэффициента в контракте за тот или иной критерий в работе оказывает слабую мотивацию на специалистов.  <u>Социальный пакет:</u> включает услуги, определенные законодательством РФ. Скучный.  <u>Дополнительные льготы:</u> служебный автомобиль, который расписан на неделю вперед, в связи с возросшей нагрузкой на специалистов. Не оплачивается мобильная связь.</p>
<p>Специалисты организации №4</p>	<p><u>Заработная плата</u> стабильная, что дает уверенность в завтрашнем дне, но низкая.  <u>Премирование:</u> за год и за участие в конкурсах профессионального мастерства.  <u>Эффективный контракт:</u></p>

	<p>Субъективное отношение к сотрудникам со стороны руководства, при закрытии листов эффективности.</p> <p><u>Социальный пакет</u>: оплата больничных листов, отпуск, отчисления в пенсионный фонд, обязательное медицинское страхование.</p> <p><u>Дополнительные льготы</u>: служебный автомобиль.</p>
--	---

Ответы специалистов, свидетельствуют о том, что заработная плата низкая, с трудом закрывает первоочередные потребности, в особенности тех сотрудников, кто проживает один или в одиночку воспитывает детей. Уровень заработной платы не соответствует содержанию и характеру выполняемой работы. Помимо прописанных в должностной инструкции обязанностей специалистам порой приходится брать на себя ответственность за подготовку к мероприятиям, которые проходят в рамках межведомственного взаимодействия и социального партнерства.

*И. 47 лет, 19 стаж «Заработная плата оставляет желать лучшего. Хочется, чтоб за наш труд платили больше. Приходиться порой из «штанов выскакивать», а зарплата остается прежней».*

*Ю. 40 лет, 13 стаж «Заработная плата предельно низкая, но я понимаю, что претензии не к руководству нашей организации, а ко всей социальной системе».*

*М. 51 год, 30 стаж «У меня низкая зарплата. У меня 1.5 ставки и много работы выполняю, которой нет в должностной инструкции. Не хватает на продукты, которые бы хотела, на ремонт, развлечения. Ущемляешь себя во всем. Мне на одну себя не хватает».*

Практика показала, что внедрение эффективных контрактов и разработанных критериев оценки результатов труда для каждого специалиста, согласно его должностным обязанностям с целью повышения эффективности труда и стимулирования сотрудников, незначительно отражается на заработной плате.

Мы также изучили мнение руководителей об эффективности действующих материальных стимулах в организациях социального обслуживания и выяснили, что ни в одном из учреждений нет единого разработанного документа о системе мотивации персонала.

*(А.) «Хочу сразу сказать, что разработанного документа о системе мотивации персонала в организации нет. Есть отдельные Положение о премировании, Положение о нематериальном стимулировании и коллективный договор. Но это не в достаточной мере мотивирует работников к профессиональной и трудовой деятельности. Как элемент системы мотивации я бы отметила критерии эффективности труда, которые дают стимул к работе».*

*(М.) «На локальном уровне существует коллективный договор, Приказы и распоряжения по организации, «Положение об оплате труда», «Положение о мотивации персонала» организации. На основе Положения «об эффективном контракте» и критериях оценки эффективности деятельности работников Центра возможно ежемесячно стимулировать работника денежной составляющей».*

На уровень заработной платы влияют выплаты стимулирующего характера (премии, доплаты, надбавки и др. поощрительные выплаты), которые определяет руководитель, а порядок их назначения установлен в локальных правовых актах таких как: Положение о премировании, Положение о системе оплаты труда. Утвержденная Комиссия, ежемесячно собирается для распределения стимулирующих выплат каждому сотруднику, на основании выполнения государственного задания и критериев эффективного контракта и принимает решение. Руководители высоко оценивают роль эффективного контракта в отличии от специалистов, считая его одним из важных инструментов в системе мотивации.

Имеющийся социальный пакет у всех организаций социального обслуживания включает минимум определенных законодательством РФ льгот и гарантий (оплата больничных листов, отпуск, отчисления в пенсионный фонд, обязательное медицинское страхование). И сотрудникам не хватает таких дополнительных льгот как: частичная компенсация за детские сады, путевки в детские лагеря, санатории, служебный транспорт до места работы, оплата мобильной связи, так как приходится совершать много телефонных звонков, за вредные условия труда и ДМС. Все сотрудники отметили, что предоставление разнообразных льгот дает чувство защищенности, стабильности и уверенности в завтрашнем дне.

А руководители единодушны во мнении: при возможности предоставления многообразия льгот усилится имидж учреждения, что в свою очередь привлечет молодых специалистов в сферу социального обслуживания.

**Во втором блоке** вопросов мы рассмотрели социально-психологические факторы мотивации. Под социально-психологическими факторами мотивации сотрудников мы будем понимать взаимодействия специалистов с клиентами,

коллегами, партнерами, в процессе деятельности.<sup>48</sup> Психологический комфорт специалиста зависит от межличностных связей в коллективе, уважительного отношения и заботы со стороны руководства, возможности профессионального роста, саморазвития, проявление самостоятельности и инициативы, а также отношение к имиджу организации.

Таблица 7.  
Социально-психологические факторы мотивации

Факторы (нематериального стимулирования)	Организация № 1	Организация №2	Организация №3	Организация №4
Престиж организации	Испытывают гордость, отмечают дружбу с коллегами и длительный стаж работы.	Гордятся работой в учреждении. Дружеская атмосфера в коллективе.	Отношение к работе в организации спокойное, ровное, сотрудники с длительным стажем работы испытывают гордость.	Ощущение важности работы для общества, чувство удовлетворенности от оказанной помощи.
Выбор профессии	Случайность, необходимость срочно устроиться, удобный график работы и близость к дому, смена деятельности.	Выбор обоснован близостью к дому, возможностью набраться опыта работы после ВУЗа, интересом, сложностью найти работу в своем населенном пункте.	По рекомендации знакомых. От безнадёжности. Кардинальная смена профессии. После специальности диплома, сразу после института.	Смена деятельности, интерес к профессии, близость к дому, необходимость быстро устроиться.
Карьера и развитие (саморазвитие)	Нет желания занять руководящую должность, в силу повышенной ответственности.	Есть желание карьерного роста, но возможности ограничены. Руководство поддерживает	Есть желание и был опыт, но в организации возможность роста маловероятна.	Нет возможности продвижения по карьерной лестнице. Есть желание у

<sup>48</sup> Михайлова Т.А. Коммуникативная компетентность специалиста по социальной работе: сущность, компоненты и критерии оценки / Т.А. Михайлова // Казанский педагогический журнал. –2018. – № 1(126). – С. 67-71.

	Нет возможности обучаться и развиваться. Желание ограничено участием в онлайн конференциях или просмотром лекций от организационно-методического центра Министерства социальной политики Свердловской области.	специалистов в получении образования и дает возможность самореализации, создавая все необходимые условия. Участие в конференциях, семинарах, конкурсах профессионального мастерства, написание статей в журналы «Социальная работа».	Обучение приветствуется, но за счет собственных средств сотрудников, без какой-либо компенсации. Не устраивают краткосрочные курсы повышения квалификации в режиме онлайн.	сотрудников к саморазвитию. Руководство не имеет финансовой возможности обучать сотрудников. Сотрудники могут себе позволить бесплатный обучающий вебинар, участие в круглом столе с сотрудниками различных организаций для обмена опытом.
Самостоятельность в принятии решений	Все решения принимаются на уровне руководства	В рамках должностной инструкции решения принимаются самостоятельно, за исключением трудных ситуаций, которые обсуждаются совместно с руководством.	Инициатива не приветствуется. Большинство вопросов принято решать с руководителем подразделения. В некоторых структурных отделах руководство поощряет принятие самостоятельных решений.	Все решения согласовываются с руководством. Предоставлена возможность работать только в рамках своих компетенций и должностных обязанностей. Инициатива не приветствуется
Социально-психологический климат	Доброжелательность в отношениях, взаимная симпатия внутри отделений. Преобладает деловой характер в общении.	Совместные дела сплачивают коллектив. Члены коллектива сопереживают друг другу. Общение между сотрудниками носит дружеский характер.	присоединенные в период реорганизации детские учреждения к взрослому живут обособленно друг от друга. Отношения в целом между коллегами носят деловой характер, а внутри отделений дружеский.	Сотрудники нетерпимы к мнению друг друга, успехи вызывают зависть среди коллег, часто возникают конфликтные ситуации. Общение в коллективе носит напряженный характер.

Традиции	Отмечают: календарные даты, дни рождения коллег, ежеквартально проводят дни здоровья. Устраивают субботники. В профсоюзе состоит большая часть коллектива.	Отмечают: дни рождения, юбилеи, праздничные даты в календаре, рождение ребенка, выход на пенсию, дни здоровья с участием членов семьи, победу в конкурсах профессионального мастерства. Просто делают приятные сюрпризы коллегам для поднятия настроения. Почти все члены коллектива состоят в профсоюзе. Выпуск сотрудниками ежемесячной газеты от Центра.	Отмечают: дни рождения, праздничные даты в календаре, награждения за особые успехи в труде, выход на пенсию, свадьбу. Большая часть коллектива являются членами профсоюза.	Отмечают: дни рождения, юбилеи, текущие календарные даты, получение диплома. Проведение дней здоровья (ежеквартально Половина сотрудников является членами профсоюза.
----------	--	---	--	---

Анализируя полученные данные можно сказать, что в каждом учреждении есть специалисты, которые испытывают гордость, работая в данной сфере, понимают значимость своей работы для общества, получая диплом по профессии - «Специалист по социальной работе», идут применять теоретические знания на практике, а есть кто пришел в социальную сферу случайно, аргументируя это необходимостью срочно найти работу, шаговой доступностью к дому и просто желанием сменить кардинально профессию, и надо сказать - остаются надолго.

*(Л, 56 лет, стаж 14) «Я имею инженерное образование. В центр попала благодаря своей знакомой, было тяжело материально, надо было кормить детей одной. Готова была заниматься чем угодно. Зарплата была маленькая, но все равно я с удовольствием пошла. Сейчас мотивация поменялась, так как за плечами опыт и привязанность к коллективу».*

*(Н. 29 лет, стаж 1) «Мне нравится общаться с разными людьми, с уважаемыми людьми пожилого возраста. Я имею педагогическое образование, ранее работала социальным педагогом*

*в школе, но в какой-то момент устала и захотела смены работы. Есть гарантии в стабильном завтрашнем дне».*

Желание занять руководящую должность наблюдается в основном у специалистов со стажем от 1 до 10 лет, но шансы продвинуться по карьерной лестнице минимальны. Это связано с тем, что сотрудники, получая руководящую должность основательно укореняются в системе, продолжая работать после наступления пенсионного возраста. Специалисты с опытом работы более 15 лет не желают брать на себя ответственность и считают лучше работать под началом справедливого и понимающего руководителя подразделения.

Желание дополнительно обучаться выражено слабо у специалистов учреждений, что связано с нехваткой времени, отсутствием личного интереса, отсутствием перспективы карьерного роста. В целях повышения квалификации и обмена опытом специалистов учреждений социального обслуживания Министерство социальной политики Свердловской области, ежемесячно проводит обучающие вебинары, семинары по различным темам. Благодаря развитию информационных технологий у специалистов есть возможность принять участие в однодневных онлайн семинарах и по окончании получить сертификат. Но желание дополнительно обучаться ярко выражено у сотрудников, чей стаж работы менее 5 лет. Длительные обучающие курсы, как правило не оплачиваются и даже частично не компенсируются руководством учреждений. У специалистов с большим опытом работы желание обучаться выражено слабо, что связано с отсутствием карьерного роста и личного интереса.

Ежегодное участие в конкурсе профессионального мастерства носит скорее добровольно-принудительный характер, специалисты не спешат проявлять инициативу, будучи выбранными руководством, испытывают стресс и тревогу, боясь не оправдать возложенные на них надежды. Исключение составляют ответы участников группы №2, где проявлено высокое желание участвовать в конкурсах профессионального мастерства независимо от стажа и возраста, что объясняется не только проявлением внутренней мотивации специалистов, но и благоприятным

климатом в коллективе, и стилем руководства в учреждении, что отражено в следующих высказываниях респондентов:

*(Ю. 40 лет, стаж 13) «Да, наш руководитель держит курс правильный. Она растит своих профессионалов. Сама предлагает курсы повышения пройти. Благодаря ей многие специалисты получили именно в стенах учреждения высшее образование. Кто-то и сейчас не останавливается на достигнутом и получает второе высшее образование».*

Руководители, отвечая на данный вопрос выражают заинтересованность в повышении квалификации специалистов и готовность поддержать в любых начинаниях, но ссылаются на ограниченность финансовых ресурсов.

*Учреждение №2(М.) «Однозначно, да. Обучение просто необходимо, чтобы вооружить сотрудников новыми знаниями и умениями. Стремимся чтобы специалисты участвовали в различных семинарах, конференциях, перенимали опыт работы коллег. Особенно поддерживаем молодые кадры, которые только получают первое высшее образование, но есть и такие кто учится в магистратуре или получает второе высшее».*

В процессе исследования было выявлено, что возможность проявить себя лично у сотрудников учреждений крайне мала или вовсе отсутствует, недостаточно самостоятельности при решении рабочих управленческих вопросов, инициативность не приветствуется, более того может быть наказуема, что является демотивирующим фактором.

*(И. 44 года, стаж 21) «Самостоятельность в решении большинства вопросов ограничена. Некоторые идеи лучше не озвучивать, так как они могут быть неправильно истолкованы руководителем и можешь пострадать сам, угодив в немилость».*

*(И. 47 лет, 19 стаж) «Нет, конечно. У нас все решения принимает заведующий отделением. За каждый шаг надо отчитаться. А инициатива порой наказуема. Руководство не любит, когда без его ведома что-то происходит, даже если во благо клиента».*

По мнению руководителей, специалисты должны действовать строго в рамках должностной инструкции, а при возникновении неоднозначных ситуации с клиентами сообщать заведующим структурных подразделений и вместе находить решение. Благоприятный микроклимат в коллективе, удовлетворенность специалистов трудовой деятельностью, корпоративная культура, все перечисленные факторы во многом зависят от стиля руководства, опыта руководителя и его

личностных качеств. В организациях социального обслуживания коллектив преимущественно женский, включая директоров и руководителей подразделений, в связи с чем легче выстроить отзывчивую культуру в учреждении, так как женщины более склонны к сочувствию и поддержке.

Как показывают результаты нашего исследования, отношения в организации коллектива №1 и №3 носят преимущественно деловой характер, а дружеские отношения отмечены непосредственно между сотрудниками, работающими внутри одного отделения, в связи с чем их легче замотивировать на выполнение сложных задач, так как они готовы разделить трудности между собой. В организации №2 считают, что отношения носят дружеский характер. В организации №4 отношения между членами коллектива натянутые, завистливые, атмосфера неблагоприятная. Руководитель №4 предполагает, что причина такой обстановки в произошедшей реорганизации учреждений социального обслуживания в 2021г. и свой небольшой опыт работы в социальной сфере. Очень сложно объединить коллективы с разной организационной культурой с вновь пришедшим руководством.

*(С.) организация №4 «Микроклимат в коллективе далек от идеального. Стараюсь сплотить коллектив, создать командный дух, но этого мало. После присоединения детских Центров ко взрослым проблема встала очень остро. Сотрудникам сложно принять новое руководство. Произошли кадровые перестановки, сотрудники между собой перемешались и не все смогли найти общий язык между собой. Чувствуется соперничество, возникшее напряжение в отделениях. Мы оказались в заложниках сложившейся ситуации».*

В каждой организации существуют добрые традиции, которые по мнению руководителей мотивируют сотрудников активно работать и развивать творческий потенциал. Из ответов специалистов и руководителей мы выделили следующие: празднование Нового года, Дня Победы, Международного женского дня, дни рождения и юбилеи коллег, рождение детей, чествование сотрудников, в связи с выходом на пенсию, организация субботников, дни здоровья, с выездом на природу или посещением культурных мест в городе. В организации №2 существует оригинальная традиция – выпуск собственной газеты, в создании которой принимают участие все сотрудники, что позволяет каждому проявить креатив и

творчество. В организации №3 из числа членов профсоюза создана молодежная организация «Новая волна», которая объединяет активных и идейных сотрудников, для участия в общественно-значимой деятельности организации.

**Третий блок** включает организационные факторы, где мы рассматриваем отношение специалистов к своей работе, удовлетворенность условиями труда, характер и содержание работы, своевременность выполнения задач.

Таблица 8.  
Организационные факторы мотивации

<p>Специалисты организации №1</p>	<p><u>Рабочее место:</u> Соответствует нормам трудовой и пожарной безопасности. Оборудовано необходимой компьютерной техникой. Чистота и комфорт на рабочих местах. Специалисты обеспечены канцелярскими принадлежностями.</p> <p><u>Характер и содержание труда:</u> Работа скорее разнообразна, соответствует функциональным обязанностям. Категории граждан, получающие услуги: пожилые, инвалиды, замещающие семьи с детьми, лица БОМЖ, семьи с несовершеннолетними детьми, состоящими на учете в ПДН, воспитанники социально-реабилитационного отделения. Количество клиентов в день – 8 человек, в неделю – от 3 до 5 семей, в зависимости от специфики работы отделения.</p> <p>Нагрузка распределена неравномерно между специалистами отделений.</p> <p><u>Информированность сотрудников:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доносится своевременно и в полном объеме от непосредственного руководителя подразделения;</li> <li>- созданы группы для общения в мессенджерах Телеграмм, Ватсап;</li> <li>- еженедельные оперативные совещания, для решения рабочих вопросов.</li> </ul> <p><u>Стиль управления в учреждении:</u> Авторитарный. Желаемый демократичный или либеральный. Качества руководителя: справедливый, грамотный, энергичный. Возможность общения с руководителем имеется, но специалисты предпочитают все вопросы личного и рабочего характера решать с заведующим отделением.</p>
<p>Специалисты организации №2</p>	<p><u>Рабочее место:</u> Соответствует нормам трудовой и пожарной безопасности. Кабинет оснащен необходимой компьютерной техникой и дополнительными аксессуарами, необходимыми для работы на компьютере.</p> <p><u>Характер и содержание труда:</u> Работа разнообразна. В большинстве случаев соответствует функциональным обязанностям. Категории граждан, получающие услуги: пожилые, инвалиды, замещающие семьи с детьми, лица БОМЖ, семьи с несовершеннолетними детьми, состоящими на учете в ПДН, воспитанники социально-реабилитационного отделения. Количество клиентов в день – 5 человек, в неделю – от 2 до 4 семей, в зависимости от специфики работы отделения.</p>

	<p>Нагрузка распределена равномерно между специалистами.</p> <p><u>Информированность сотрудников:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оперативно, в полном объеме;</li> <li>- создана группа для общения всего коллектива учреждения и группы подразделений.</li> </ul> <p><u>Стиль управления в учреждении:</u> Демократичный с элементами авторитарного.</p> <p><u>Качества руководителя:</u> уравновешенный, трудолюбивый, отзывчивый.</p> <p>Специалисты имеют возможность обсудить вопросы с руководителем учреждения и используют данную возможность.</p>
Специалисты организации №3	<p><u>Рабочее место</u> Комфортные рабочие места, оборудованные необходимой компьютерной техникой.</p> <p><u>Характер и содержание работы:</u> Работа разнообразная. В день каждый специалист консультирует от 5 до 10 человек.</p> <p>Категории граждан: пожилые и инвалиды, замещающие семьи с несовершеннолетними детьми, асоциальные семьи, люди без определенного места жительства, воспитанники и выпускники социально-реабилитационного отделения. Для некоторых специалистов работа сопряжена с повышенными психоэмоциональными нагрузками и рисками для здоровья.</p> <p>Нагрузка распределена равномерно между специалистами.</p> <p><u>Информированность сотрудников:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информация доносится своевременно;</li> <li>- созданы группы для общения в каждом отделении;</li> </ul> <p><u>Стиль управления:</u> Авторитарный с элементами либерального и демократичного</p> <p>Качества руководителя: энергичный, ответственный, понимающий.</p> <p>Руководитель открыт для общения, но большинство специалистов все вопросы стараются решать с руководителем структурного подразделения.</p>
Специалисты организации №4	<p><u>Рабочее место:</u> За каждым специалистом закреплено индивидуальное рабочее место, оборудованное компьютерной техникой.</p> <p><u>Характер и содержание работы:</u> Работа носит разнообразный характер.</p> <p>Категории населения: малоимущие граждане, пожилые и инвалиды, несовершеннолетние социально-реабилитационного центра, дети из опекаемых семей, неблагополучные семьи с несовершеннолетними детьми. Каждый день специалист консультирует от 3 до 9 человек.</p> <p>Работа распределена согласно должностной инструкции.</p> <p><u>Информированность сотрудников:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- информация поступает от руководителя отделения своевременно посредством мобильной связи, различных мессенджеров и на еженедельных совещаниях.</li> </ul> <p><u>Стиль управления:</u> Скорее демократичный, с элементами авторитарного.</p> <p>Качества руководителя: пунктуальный, открытый, тактичный.</p> <p>Готова к диалогу с каждым сотрудником центра, выслушать, дать совет, поддержать.</p>

Рабочие места специалистов соответствуют санитарно-эпидемиологическим правилам и нормативам (СанПиН), удовлетворяют всем потребностям сотрудников. Все специалисты высоко оценивают старания и заботу руководства в организации рабочих мест. У специалиста есть собственное пространство с рабочим столом, новой компьютерной техникой и необходимыми аксессуарами (колонки, видеокамеры и т. д.), что способствует эффективной работе, при внесении услуг в информационную систему и другие программы, используемые учреждениями в своей деятельности. Руководителям важно организовать рабочее место таким образом, чтоб оно удовлетворяло потребностям специалистов, что в свою очередь высоко оценивается последними.

Еще раз отметим, что в коллективе работают преимущественно женщины, у которых есть семья, дети, и они находят удобным график работы в учреждении. Руководство не задерживает после окончания рабочего дня, только в случае острой производственной необходимости обращается с просьбой к сотруднику остаться, взамен получая понимание и положительный ответ.

Мнения участников во всех группах сходятся в том, что работа в большинстве своем носит разнообразный характер, все задачи выполнимы и соответствуют функционалу. Специалисты работают с такими уязвимыми категориями населения как: граждане пожилого возраста и инвалиды, замещающие семьи с несовершеннолетними детьми, асоциальные семьи, люди без определенного места жительства, освободившиеся из мест лишения свободы, воспитанники и выпускники социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних. В ежедневном режиме специалист консультирует от 3-х до 9 человек.

Специалисты из отделений профилактики безнадзорности несовершеннолетних и участковой социальной службы высказали мнение, что нагрузка распределена неравномерна. Они чаще других сталкиваются с проблемами людей, которые надо решить здесь и сейчас. В связи с чем возрастает нагрузка в эмоциональном плане, понижается уровень безопасности специалистов, так как им приходится в одиночку выходить на адрес.

*И. 47 лет, стаж 19 «У всех свои трудности, но есть отделения, где действительно из-за клиентов работать намного сложнее. Например, один сотрудник выдает только средства реабилитации, приходящим к нему клиентам, а другой сотрудник сам несетя на квартиру, где лежит полуголодный клиент. Абсолютно разные по сложности задачи стоят перед специалистами, а зарплата одинаковая. Вот так весело у нас».*

*К. 33 года, 11 стаж «Нагрузка по количеству клиентов или семей может быть распределена одинаково, но при этом не учитывается количество проблемных семей с их количеством детей. Есть семьи где бабушка опекун и у нее внук подросток, там постоянно требуется помощь, можно выходить хоть каждый день. Соответственно ты больше сил отдашь и времени такой семье. А можно иметь на патронаже 20 семей и там все благополучно».*

Руководители высказали мнение, что нагрузка распределена равномерна, функционал работы соответствует должностной инструкции, а вот уже личностные качества специалиста как: терпение, стрессоустойчивость, профессиональные компетенции, коммуникабельность позволяют по-разному оценивать одни и те же обязанности. Так же отмечено, что нагрузка на специалистов возрастает из-за нехватки кадров. Данную проблему решают путем перераспределения услуг между отделениями учреждения и в критериях эффективного контракта ставят повышенный процент за предоставление расширенного объема услуг.

На следующий вопрос об оперативности и достоверности информации, все специалисты ответили, что получают ее от заведующих структурных подразделений своевременно. Для этого в отделении созданы чаты в различных мессенджерах, что ускоряет процесс получения информации, позволяя специалисту, находящемуся на участке скорректировать и выполнить работу в срок.

Руководители структурных подразделений проводят еженедельные совещания, на которых обсуждаются текущие проблемы, планируются мероприятия и доводится до сведения специалистов необходимая информация.

Такие показатели как: атмосфера в коллективе, эффективность работы, корпоративная культура зависят от стиля руководства. Мы попросили специалистов охарактеризовать стиль управления руководителя, оценив, как он доносит информацию, принимает решения, осуществляет контроль, оказывает поддержку и заботу о членах коллектива.

Специалисты организации №1, №3, считают, что стиль руководства смешанный - авторитарный с элементами демократичного, что обеспечивает четкость и согласованность в действиях, а предпочитаемый —хотели бы видеть организацию с более дружественной средой, с элементами инициативности и готовностью к изменениям, такую как в организации №2. И напротив, в организации №4 выделили демократичный стиль руководства, с элементами авторитарного, предпочитая его и в дальнейшем.

Участники групп №1 и №3 отметили, что решать непосредственно с руководителем учреждения вопросы рабочего и личного плана им неловко, бояться получить отказ, поэтому предпочитают действовать через руководителя структурного подразделения.

*(З. 41 год, стаж 6) «Можно сразу же ответу в двух словах. Вообще непосредственно, я изначально подойду к своей заведующей отделением, а к руководителю я все-таки не пойду. Я не хочу, чтоб потом меня обсуждали или, боюсь получить отрицательный ответ».*

*Л.53 года, 23 стаж «Обычно непринято простому специалисту докучать своими вопросами руководству. Все можно порешать в отделении».*

Тогда как специалисты в организациях №2 и №4 общаются со своим руководством спокойно, что можно судить по ответам:

*Д. 32 года, 9 стаж «Я абсолютно спокойно могу общаться с нашим руководящим составом. Наш руководитель всегда оказывают поддержку, дает совет и всегда справедлива. Объективно оценивают ситуацию».*

*Г. 55 лет, 4 стаж «Очень тактичная. При необходимости можно всегда прийти за советом, но я подхожу к ней только, когда надо подписать заявления по семейным обстоятельствам или отпроситься пораньше с работы. Всегда получала положительный ответ».*

Можно смело утверждать, что демократичный стиль вызывает больше доверия у сотрудников к руководству и повышает лояльность к организации.

В интервью с руководителями организаций №1, №3, №4 мы выявили проблему текучести кадров. Ответы руководителей о проблеме и ее причинах:

*(С.) Учреждение №4 «Это наша больная тема. Очень много ценных сотрудников уходит, настоящих профессионалов своего дела. А секрет прост - маленькая зарплата, а еще снижение*

*интереса к работе, желание перемен. У кого-то происходит разочарование, при более глубоком погружении в содержание работы».*

*(Н.) Учреждение №3 «С 2021 года, после реорганизации Центра путем присоединения к нам детства возникла и бесконечная текучка. Сейчас важно привлечь молодых специалистов, так средний возраст наших сотрудников от 35 и выше».*

*(А.) Учреждение №1 «Скорее всего ошиблись в профессиональном выборе, не устраивает заработная плата и нет возможности построить карьеру».*

Основные причины ухода связаны с низкой оплатой труда, спецификой работы, неудобством добираться до работы. Отрицательную роль сыграла реорганизация учреждений социального обслуживания населения путем присоединения к ним детских реабилитационных центров для несовершеннолетних в 2021 году. Многие сотрудники уволились, так как необходимо было выработать педагогический стаж, кто-то не захотел исполнять предложенные функциональные обязанности или просто не нашел взаимопонимания с новым коллективом и руководством. На данный момент учреждения нуждаются в молодых, квалифицированных кадрах.

Руководители принимают личное участие при выборе кандидата на вакантную должность. И выделили следующие критерии, которыми они руководствуются при собеседовании: образование высшее или среднее специальное, желательно соответствующее профессиональному стандарту, опыт приветствуется, вредные привычки, умение вести диалог, внешний вид и личностные качества кандидата. В подборе руководствуются многолетним опытом работы и иногда прислушиваются к интуиции.

Можно сделать вывод, что руководители всех четырех учреждений придают особое значение организационным факторам мотивации, так как это связано с безопасностью труда специалистов, своевременным оказанием услуг населению и эффективной деятельностью всего учреждения.

**И в четвёртом блоке** мы рассмотрели личностные факторы мотивации. Это факторы удовлетворения индивидуальных и эстетических потребностей, присущих

конкретному человеку. Учитывая потребности<sup>49</sup> и ценности каждого специалиста в отдельности руководителю легче выстроить эффективную систему мотивации в учреждении.

Таблица 9.  
Внутренние факторы мотивации

Организация №1	Организация №2	Организация №3	Организация №4
1. Моральные стимулы			
<p>-почетные грамоты и благодарственные письма различных уровней (1 раз в 2-3 года); -личная похвала от руководства (редко, от случая к случаю); -доска почета.</p> <p><u>Система наказания</u> используется крайне редко, в основном за нарушения трудового договора.</p>	<p>- почетные грамоты и благодарственные письма (согласно Положению о награждении); -доска почета; - похвала руководителя при всем коллективе (раз в квартал); -похвала лично от руководителя сотруднику (за сложную и оперативно проведенную работу).</p> <p><u>Система наказания</u> применяется в исключительных случаях (нарушение трудовой дисциплины)</p>	<p>- почетные грамоты и благодарственные письма высоких уровней (согласно Положению о награждении); -личная похвала от руководства; -публичная похвала руководителя; - доска почета (за высокие достижения в работе).</p> <p><u>Система наказания</u> применяется в исключительных случаях. Как правило опоздания, несвоевременно выполненная работа ограничивается личным выговором от директора.</p>	<p>-почетные грамоты и письма, желательно высших органов власти (отслеживает отдел кадров); -публичная похвала (за участие в конкурсах профессионального мастерства); -личная благодарность от руководства (за сложность проделанной работы); -доска почета.</p> <p><u>Система наказания</u> действует в учреждении, но применяется в крайних случаях (прогулы).</p>
1.1. Наставничество			
<p>Помощь в обучении нового сотрудника силами всего отделения.</p>	<p>Разработано Положение об адаптации новых сотрудников. За каждым закрепляется специалист с опытом работы более 5 лет.</p>	<p>Роль наставника берет на себя руководитель структурного подразделения, где будет работать новый сотрудник.</p>	<p>Сотрудник с опытом работы в течение 3-месяцев обучает новичка работать с программами, заполнять отчетную документация, грамотно консультировать.</p>

<sup>49</sup> Еврасова В.В., Федоров О.Г. Стимулирование социальных потребностей у будущих специалистов / В.В. Еврасова, О.Г. Федоров // Социальные отношения. – 2014. – № 2(9). – С. 61-72

<u>2. Три значимых фактора в работе</u> (высокая зарплата, дружный коллектив, интересная работа, удобный график, стабильность, возможность продвижения по службе, взаимоотношения с руководством)			
-высокая заработная плата; -стабильность; -интересная работа	-высокая заработная плата; -дружный коллектив; -интересная работа.	-высокая заработная плата; -стабильность; -дружный коллектив.	-высокая заработная плата; - стабильность; - интересная работа
3. Синдром эмоционального выгорания. <sup>50</sup>			
Испытывают (испытывали). Способы: -групповые беседы с психологом; -самостоятельно справляются (любимое хобби);	Испытывают (испытывали). - групповые и индивидуальные консультации с психологом; - поддержка и помощь коллег; -обучающие онлайн-занятия по предотвращению выгорания (1 раз в полгода); - посещение комнаты психологической разгрузки; - дни здоровья и праздники с коллективом.	Испытывают (испытывали). - групповые тренинги с психологом (1 раз в квартал); - индивидуальные консультации с психологом; - перерывы в течении дня, кофе-брейк с коллегами.	Испытывают (испытывали). -по желанию, консультация с психологом; -дни здоровья (1 раз в квартал); - поддержка коллег; - решение сложных задач снимет данный синдром.
4. Ценности в порядке значимости для Вас лично (1 – наиболее значима, 7 – наименее значима)			
Семья, здоровье, достаток, любовь, общение, саморазвитие, интересная работа.	Здоровье, семья, достаток, интересная работа, саморазвитие, любовь, общение.	Семья и здоровье, достаток, любовь, саморазвитие, общение, интересная работа	Семья, здоровье, любовь, достаток, интересная работа, общение, саморазвитие.

Рассматривая систему стимулов в учреждениях социального обслуживания, мы выявили, что руководители в редких случаях, прибегают к наказаниям, и как правило они связано с нарушением трудового договора. По мнению руководителей, наказание не способствует формированию благоприятного климата и не дает дополнительный стимул в работе специалиста, а скорее растет обида и посредственное исполнение обязанностей.

Для специалистов важны в первую очередь материальные стимулы труда, значимы и моральные стимулы поощрения, среди которых они выделяют почетные

<sup>50</sup> 11. Михайлова Т.А. Факторы развития у специалистов по социальной работе синдрома профессионального выгорания / Т.А. Михайлова // Социальные отношения. – 2020. – № 3(34). – С. 58-67.

грамоты различных уровней, публичную и личную похвалу от руководителя, далее следует доска почета, и завершает список менее желаемый стимул - система наставничества.

В большинстве случаев нежелание обучать вновь пришедших коллег связано с профессиональной загруженностью специалистов, отсутствием дополнительного материального поощрения и личностными характеристиками сотрудников. Отметим, что только в организации №2 разработано и действует Положение об адаптации и наставничестве новых сотрудников. Наставником может являться сотрудник, проработавший более 5 лет в организации, который в течение трех месяцев должен ввести в организацию, ознакомить с содержанием работы, помочь освоить должностные обязанности и в завершении небольшая аттестация у руководителя структурного подразделения. В организациях №3, №4 аналогичная система наставничества, но главное отличие, что в роли наставника выступает руководитель структурного подразделения. В учреждении №1 сотрудники в отделе адаптируют нового сотрудника, по распоряжению заведующего отделением. Руководители, согласно иерархической системе, возлагают обязанности, связанные с наставничеством полностью на заведующего структурным подразделением и обратную связь, поддерживают с ней об успехах новичка.

Специалисты по социальной работе зачастую общаются с клиентами, пребывающими в подавленном состоянии, терпящих насилие, болеющих, испытывающих острую материальную нужду. И сотруднику, особенно работающему недавно, сложно отстраниться от ситуации, и он пропускает ее через себя, что сказывается на эмоциональной сфере и приводит к синдрому выгорания.

Как показало исследование, все специалисты, за исключением работающих менее года, испытывали ранее или испытывают сейчас синдром эмоционального выгорания. На вопрос о методах, используемых в учреждении для предотвращения данного синдрома специалисты ответили:

*(А.36 лет, стаж 6) «Психологические тренинги не спасают нас от выгорания и ничему не учат. Возможно их мало, надо чаще».*

*(В. 56 лет, 16 стаж) «Человек должен сам найти действенные методы, например, хобби, так как он лучше знает себя. Руководитель может лишь предоставить комфортные условия труда, чтоб обезопасить частично».*

*(Ю.40 лет, 13 стаж) «Раз в месяц проводятся различные тренинги с психологом нашей организации. Мне помогает работа с психологом избавиться от выгорания».*

Мнения специалистов разделились об эффективности используемых методов. В силу возраста, стажа работы, стадии выгорания, взаимоотношений с коллегами, личностного ресурса специалистов эффект метода воспринимается и оценивается каждым по-разному. Чаще всего предотвратить синдром выгорания помогает общение с семьей, отдых на природе, любимые увлечения, общение с друзьями. Безусловно работа с психологом снимает напряжение у специалистов, но метод как отмечают сотрудники будет работать эффективней если занятия будут проводиться чаще. К сожалению, такой возможности, у руководителей нет, так как по штатному расписанию работа психолога предусмотрена с клиентами учреждения.

Руководство по-другому видит данную ситуацию и считает, что применяемые методы, способствуют предупреждению синдрома выгорания. Групповую и индивидуальную работу психолога со специалистами считают одним из самых эффективных методов. Руководители разрешают в течение дня делать 15-минутные перерывы, организуют дни здоровья с выездом на природу, для членов профсоюза и их семей предлагаются льготные путевки на выходные в аквапарк «Лимпопо», поход в кино. Дни здоровья, проводятся во всех учреждениях, за исключением № 3, и для всех сотрудников это не только дополнительный выходной один раз квартал, но и повод собраться с коллегами и отдохнуть от рабочих будней.

На основании полученных ответов специалистов и руководителей организаций социального обслуживания г. Нижний Тагил, мы пришли к выводу, что система мотивации имеет слабые механизмы воздействия на эффективность труда специалистов.

1. Выявлена неудовлетворенность системой материального стимулирования:

- уровень зарплаты не соответствует ожиданиям специалистов;
- работа не предполагает выплаты за вредность;

- минимальный льготный пакет, удовлетворяет первичные потребности специалиста;
- эффективный контракт является слабым инструментом для мотивации к труду;
- вознаграждения, премии выплачиваются 1 раз в год или в квартал.

Отдельно отметим, что специалисты несмотря на низкие зарплаты, приходят работать в организации социального обслуживания, отмечая стабильность как один из мотивов в трудовой деятельности.

## 2. Неудовлетворенность следующими социальными условиями:

- низкий престиж профессии;
- нет возможности карьерного роста;
- нет возможности получить образования частично за счет организации;
- профсоюзная организация оказывает незначительную материальную поддержку.

Руководители разделяют мнения специалистов, понимая, что такие мотивирующие факторы, как получение образование за счет организации, престиж профессии, слабая материальная поддержка профсоюзной организации, связаны с недостаточным финансированием бюджетной сферы.

Особо хочется отметить традиции, о которых с особой теплотой отзывались специалисты, участвуя в фокус-группе. Это дни рождения, юбилеи, рождения детей, свадьбы, окончание институтов, субботники, конкурсы профессионально мастерства, значимые календарные даты в нашей стране и др. Данный факт, говорит о том, что ценности и интересы в коллективе схожи и опыт руководителя играет огромную роль в сплочении коллектива и создании благоприятного микроклимата. В нашем исследовании, руководители организаций №1, №2, №3 имеют стаж в руководящей должности социальной сферы более 20 лет, а директор организации №4 только 2 года.

## 3. Неудовлетворенность организационными условиями:

- нет автономности в принятии решений;
- постоянный контроль со стороны заведующего подразделением;

- отмечена нагрузка на специалистов отделений, где функционал обязывает оказывать услуги людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию.

В организационном факторе выявлено менее всего показателей неудовлетворенности, что руководители организаций проявляют заботу и ценят своих сотрудников.

#### 4. Неудовлетворенность специалистами моральными стимулами:

- остро выражена потребность в похвале от руководства;
- признании профессиональных достижений перед всем коллективом или лично;
- высокий уровень эмоционального выгорания у специалистов со стажем работы от 5 до 10 лет.

Изучив мнения руководителей и сотрудников организаций социального обслуживания, мы пришли к выводу, что система мотивации действует в большинстве своем на основании нормативно-правовых актах, предусмотренных в нашей стране, с учетом которых каждая организация создает свои локальные акты, как Положение об эффективном контракте, Положение о награждении, Положение о премировании, Положение о доске почета, Положения об аттестации, Положение об адаптации, Положение коллективного договора. Применение различных стимулов носит эпизодический характер, при этом не учитываются индивидуальные мотивы, интересы и потребности сотрудников.

Сотрудники испытывают недовольства содержанием работы, чрезмерным контролем со стороны руководства, при выполнении поручений, невозможность карьерного роста, нет поддержки в творческих начинаниях, что позволяет говорить о слабых механизмах воздействия системы мотивации на эффективность труда специалистов и подтверждает нашу гипотезу.

### **2.3. Практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации организаций социального обслуживания г. Нижний Тагил**

Результаты исследования позволили сформулировать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в организациях социального обслуживания г. Нижний Тагил и повышению удовлетворенности трудовой деятельностью специалистов.

Как показали результаты опроса, наибольшая неудовлетворенность у сотрудников связана с недостаточностью самостоятельности в принятии решений. Сотрудники выразили мнение, что им важно самим контролировать свою деятельность, таким образом они будут чувствовать оказанное доверие со стороны руководства, что будет их мотивировать к эффективной трудовой деятельности.

Можно порекомендовать следующие способы:

- организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны разногласия по организации рабочих моментов и найдены пути к их устранению;
- проявлять интерес руководителям к результатам работы специалистов, чаще общаться на прямую;
- периодически предоставлять сотрудникам общую картину и проблемные моменты в организации, что может способствовать росту самосознания и повышению ответственности за выполнение работ;
- предоставление большей самостоятельности и расширение границ в принятии решений, связанных с выполнением трудовых обязанностей.

Для снижения неудовлетворенности продвижения по карьерной лестнице, саморазвития можно применить следующие механизмы:

- вовлекать в разработку и внедрение проектов, участие в творческих конкурсах, конкурсах профессионального мастерства каждого члена коллектива;

- руководителям на общих собраниях, прежде чем приступить к решению проблем и задач, лучше поделиться приятными новостями об успехах коллег;
- увеличить долю общественного поощрения и признания заслуг: устная благодарность, объявленная руководством в присутствии коллег, Почетная грамота, Благодарственное письмо, Доска почета, личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику, предоставление дополнительных льгот (дополнительный выходной, подарки из фонда профсоюза);
- участие в областных конференциях, семинарах;
- использовать возможности делегирования поручений лично от руководителя организации для сотрудников с опытом работы более 5 лет.

Для повышения удовлетворенностью общения с руководителем, коллегами, клиентами и предотвращения синдрома выгорания важно:

- формировать взаимное доверие между специалистами и руководителем, что дает возможность дополнительного вдохновения и мотивацию к работе;
- проводить корпоративные мероприятия, которые будут способствовать укреплению хороших отношений между сотрудниками внутри коллектива и налаживанию взаимопонимания с руководством;
- рассмотреть возможность внедрения в организацию корпоративного волонтерства;
- систематически изучать мнение специалистов через опросы, анкетирование, так не все готовы на открытый диалог с руководством.

Общая система мотивации персонала строится на базовых принципах: доступности, постепенности, осязаемости, своевременности и комплексности.

Доступность подразумевает под собой принцип, который помогает выбирать понятные каждому сотруднику способы мотивации и стимулирования.

Различные подходы к мотивации должны быть обоснованы с учетом стажа, должности, объема работы и других критериев<sup>51</sup>.

Постепенность внедрения способов мотивации сводится к тому, что применять сразу все способы мотивации нецелесообразно. У специалистов организаций постоянно формируется новый порог ожиданий. В соответствии с этим для того, чтобы сохранить заинтересованность на каждом их этапов мотивации, необходимо внедрять их поэтапно при этом изучая реакцию коллектива.

Принцип осязательности подразумевает то, что любой из внедряемых способов мотивации должен быть значимым и напрямую зависеть от должности, привилегий и достижений сотрудника.

Своевременность указывает на важность временного фактора. Лучше всего сразу отметить заслуги специалиста, любым возможным способом. Работник должен чувствовать значимость своей профессиональной деятельности.

Комплексность, исходя из названия, предполагает применение разнообразных теорий и подходов мотивации труда.

Своевременный и качественный анализ системы мотивации труда персонала предприятия, периодический анализ удовлетворенности трудом персонала предприятия позволяет контролировать ситуацию, помогает выявить «слабые звенья» в кадровом менеджменте, исключить недействительные и ввести дополнительные стимулы, позволяющие устранить или компенсировать не удовлетворяющие персонал факторы труда.

---

<sup>51</sup> Гаспарович, Е.О. Технологии управления развитием персонала: учеб.-метод. пособие / Е.О. Гаспарович. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 208 с.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом, обобщая данные исследования, можно сделать вывод, что в исследуемых организациях система мотивации находится на пути своего становления и нуждается в совершенствовании.

Руководителям организаций необходимо сформировать особые условия для коллектива, с учетом потребностей и желаний каждого, в таком случае сотрудники смогут максимально проявлять свои способности и испытывать чувство удовлетворенности от трудовой деятельности.

В результате исследования были выявлены факторы мотивации и условия удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников.

Всех сотрудников, независимо от стажа мотивирует заработная плата, благоприятный микроклимат, интересная работа, которая давала бы возможность самовыражения, свободу в оперативных действиях, профессиональное признание как лучшего в профессии, карьерный рост. Для специалистов с опытом менее 5 лет характерна внешняя мотивация, которая заключается в вознаграждении за выполняемые обязанности, комфортные условия работы, четкость и структурирование работы, для специалистов с опытом работы более 5 лет характерна внутренняя мотивация, альтруистической направленности, ориентации на результат.

В результате исследования выявлены недостатки и причины условий неудовлетворенности трудовой деятельности специалистов, обозначены предпочитаемые нематериальные стимулы и разработаны рекомендации для совершенствования системы мотивации.

Для исследуемых организаций на повышение мотивации специалистов положительно повлияют изменения в организационной культуре. Снижение доли иерархичности в отношениях, ориентация на ценностные ориентации сотрудников, повышение возможности реализации мотива в организации продвижения по карьерной лестнице, автономности в принятии решений, а также повышение благоприятного микроклимата, позволит повысить степень

удовлетворенности содержанием работы и активизирует творческий потенциал специалистов.

Со стороны руководителей важно проводить своевременный и качественный анализ системы мотивации в организации. Система мотивации должна строиться не только на комплексе поощрений и наказаний, сколько на выявлении внутренних потребностей специалистов. Только личные достижения, давшиеся ему с определенными усилиями, будут значимы и будут являться мотивом для его дальнейшего развития.

А системный анализ удовлетворенности трудом сотрудников позволит контролировать ситуацию, поможет выявить «слабые звенья», исключить недейственные и внесет дополнительные стимулы, позволяющие устранить или компенсировать не удовлетворяющие коллектив факторы трудовой мотивации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Конституция РФ – URL:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (22.03.2023).
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации  
[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (21.02.2023)
3. Трудовой Кодекс РФ. – URL:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)(22.03.2023)
4. Федеральный закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда». – URL:  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_27572/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/) (12.04.2023).
5. Федеральный Закон от 12 января 1996 г. N 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности».   
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_27572/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/) (16.04.2023).
6. Приказ Минтруда России от 31.12.2013 № 792 «Об утверждении кодекса этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Консультант Плюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_157297/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157297/) (дата обращения 23.03.2023)
7. О социальном обслуживании граждан Свердловской области: закон Свердловской области от 03.12.2014 г. № 108-ОЗ [Электронное издание] // Официальный сайт компании «Консультант Плюс». – режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_211083/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_211083/)
8. Аншуков. С. Система мотивации / С. Аншуков. // Служба кадров. – 2002. – № 12. – С. 44-48.
9. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. (2017). Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: монография. М.: Проспект. 857 с.
10. Боковня А.Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей

- организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. — М.: ИНФРА-М, 2019.
- 11.Бонйани А.Дж. Систематизация научных подходов в современной системе мотивации и стимулирования персонала // Управление. 2022. Т. 10, № 4. С. 84–95. DOI: 10.2645/2309-3633-2022-10-4-84-9
- 12.Волошина И. А. Применение профессиональных стандартов специалистов сферы социального обслуживания /И. А. Волошина// Журнал: Психолого-педагогические исследования. – Москва, 2019. – Т. 9. № 3. – 214 с.
- 13.Галкина А. Ф. Мотивация и стимулирование труда социальных работников: проблемы и способы решения /А. Ф. Галкина, С. Б. Смирнова //Молодой исследователь Дона. – Ростов на Дону, 2017. – 293 с.
- 14.Гаспарович, Е.О. Технологии управления развитием персонала: учеб. метод. пособие / Е.О. Гаспарович. – Екатеринбург: УрФУ, 2014.–208 с.
15. Генкин Б.М. (2020). Мотивация и организация эффективного труда (теория и практика): монография. М.: Норма, ИНФРА-М. С. 352.
- 16.Глаз В.Н. (2011). Мотивация трудовой деятельности персонала. М.: LAP Lambert Academic Publ. 420 с.
- 17.Глухенькая, Н.М. Исследование системы управления персоналом на предприятии / Н.М. Глухенькая. // Вопросы.Гипотезы. Ответы: наука XXI века: коллектив. моногр. – Краснодар, 2013. –Кн. 4. – С. 74-91. 19 Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала.М.:ГроссМедиа, 2005.-224 с.
- 18.Герчиков В.И. Мотивация персонала: метод. пособие /В.И. Герчиков, Н.Н. Опарина. – Москва, 2005. – 95 с. – (Прил. к журн. «Справочник по управлению персоналом»).
- 19.Гурова И.М., Гурова О.В. (2017). Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика и социум: современные модели развития. № 18. С.106–121.

20. Данченко С. А. Мотивация труда у людей социэкономических профессий /С. А. Данченко// Вестник морского государственного университета. – Владивосток, 2018. – 154 с
21. Еврасова В.В., Федоров О.Г. Стимулирование социальных потребностей у будущих специалистов / В.В. Еврасова, О.Г. Федоров // Социальные отношения. – 2014. – № 2(9). – 61-72 с.
22. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2008. – 352 с.
23. Ермолаева Ю. А. Анализ сущности процессуальных теорий мотивации труда персонала / Ю. А. Ермолаева, А. В. Кнышов// Научный журнал «Novaum». – Абакан, 2017. – 286 с.
24. Есинова Л. С. Использование мотивационной теории В. Врума в организациях / Л. С. Есинова// Издательский дом «Третьяков». – Москва, 2018. –936 с
25. Ефремова, А.Е. Правовые основы мотивации работников в соответствии с трудовым законодательством / А.Е. Ефремова // 2019. – URL: <https://sciarticle.ru/stat.php?i=1562670012> (23.05.2023).
26. Зайцева О. В. Особенности трудовой мотивации работников социальных учреждений /О. В. Зайцева // Сборник научных статей студентов: Надежды. – Нижний Новгород, 2015. – 183 с.
27. Иванова, С.В. /Мотивация на 100 %: а где же у него кнопка? /С.В. Иванова. – 12-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2018. – 283 с.
28. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие /А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: КНОРУС, 2010. – 416 с.
29. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2010.-638 с.

30. Кокуева Ж. М. Актуальность теории мотивации Абрахама Маслоу / Ж. М. Кокуева, М. В. Ильичева, // Социально-гуманитарные науки и глобальные проблемы современности. – Белгород, 2018. – 175 с.
31. Коротков Э.М. Генезис менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С. 40-47
32. Кнышов А. В. Анализ основных положений теории справедливости Джона Стейси Адамса / А. В. Кнышов, И. А. Моряк // Научный журнал «Novaum». – Абакан, 2017. – 308 с.
33. Кокуева Ж. М. Актуальность теории мотивации Абрахама Маслоу / Ж. М. Кокуева, М. В. Ильичева, // Социально-гуманитарные науки и глобальные проблемы современности. – Белгород, 2018. – 175 с.
34. Курашова Е. А. Элементы внешней и внутренней среды оздействующей на мотивацию труда Персонала / Е. А. Курашова // Международная научно-практическая конференция: современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий. –Хабаровск, 2020. – 187 с.
35. Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. – М.: МЭСИ, ВлГУ, ВИБ, 2002. 133с.
36. Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы и эмоции / А.Н. Леонтьев. – Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1971. – 38 с.
37. Листик, Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Е.М. Листик. –М.: Изд. Юрайт, 2019. – 215 с.
38. Лиховид, В.О. Сущность и значение понятия мотивации персонала. Нормативно-правовая основа для мотивации и стимулирования персонала / В.О. Лиховид // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1. – С.160-162
39. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 482 с

- 40.Миляева Л.Г.Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций: монография. Ногинск, Московская обл.: Аналитика РОДИС. 2017. - 178 с.
- 41.Митрофанова И. В. Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально-методологических подходов /И. В. Митрофанова, И. В. Корсакова,А. С. Пономарева, И. Д. Калиничева // Экономика: вчера, сегодня и завтра. – 2019.– Т. 9 № 1А. – 734 с.
- 42.Миронов Г.Э. Современное состояние и пути совершенствования мотивационной политики российских предприятий // Уровень жизни населения регионов России. -2011. -№ 4. - С.128-133
- 43 Михайлова Т.А. Коммуникативная компетентность специалиста по социальной работе: сущность, компоненты и критерии оценки / Т.А. Михайлова // Казанский педагогический журнал. –2018. № 1(126). С. 67-71.
- 44.Михайлова Т.А. Факторы развития у специалистов по социальной работе синдрома профессионального выгорания / Т.А. Михайлова // Социальные отношения. – 2020. – № 3(34). – С. 58-67.
- 45.Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учеб. пособие: практ. задания (практикум) /Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – Москва: АльфаПресс, 2010. – 640 с.
46. Пономарева О.Я., Зверева С.Ф., Карпова Н.И. (2018). Управление удовлетворенностью трудом сотрудников посредством гибкой системы стимулирования // Интеллект. Инновации. Инвестиции, № 10. С. 56–63.
- 47.Потеряхин, А. Удовлетворенность работой и профессиональная мотивация персонала / А. Потеряхин.–Текст:электронный// Справочник кадровика–2007.–3дек.–URL:  
<https://htlab.ru/knowledge/articles/udovletvorennost-rabotoy-i-professionalnayamotivatsiya-personala/> (дата обращения: 27.04.2023).

48. Руденко А.М. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие /А.М. Руденко [и др.]; под ред. А.М. Руденко. – Ростов-на-Дону Феникс, 2015. – 350 с.
49. А.М. Руденко /Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие /А.М. Руденко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 350 с.
50. Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности //Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87.
51. Токарева, Ю.А. Удовлетворенность трудом как фактор профессиональной и экономической эффективности / Ю.А. Токарева, Т.К. Коваленко, А.Г. Токарев. // Scientia. Экономика: междунар. науч. журн. – 2016. – № 1. – С. 37-40
52. Туракова, И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом/И.Б. Туракова, С.М. Алтынов, Е.В. Майер. - М.: Инфра-М, 2019. - 191 с.
53. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации: учеб. пособие /С.А. Шапиро. – 3-е изд. перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2016. – 268 с.

## **Программа исследования**

*Тема исследования: Исследование факторов мотивации и условия удовлетворённости трудом специалистов организаций социального обслуживания населения г. Нижний Тагил.*

Мотивация является одним из серьезных факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности сотрудника в организации. Люди, выполняя трудовую деятельность, удовлетворяют свои мотивы, и чем больше возможностей для реализации мотивов сотрудник видит в организации в процессе трудовой деятельности, тем большие усилия он будет прилагать и более высокие результаты показывать, что, в свою очередь, влияет на эффективность его работы. Проблема неудовлетворенности трудом может являться источником многих организационных проблем, в том числе и недостаточной эффективности труда персонала.

На сегодняшний день в подавляющем большинстве организаций социального обслуживания управление мотивацией сотрудников, стимулирование к труду происходит в основном за счет регулярной выплаты фиксированной заработной платы и четко установленного режима работы. Считается, что социальная среда организации, основанная по большей части на материальной, финансовой мотивации сотрудников, помогает организации сохранить наиболее ценных сотрудников, которые приходят работать в социальную сферу, и остаются там, несмотря на низкую заработную плату, эмоциональную нагрузку, постоянный стресс и чувство ответственности перед обществом.

Грамотный руководитель понимает, что огромный потенциал содержится в системе нематериальной мотивации, основанной на понимании интересов, потребностей, ценностей и ожиданий сотрудников. Значимость данного фактора возрастает в связи с ограниченностью ресурсов организации.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что на основе выявления факторов мотивации и их активизации, можно улучшить систему мотивации с учетом потребностей каждого специалиста для эффективной работы организации.

**Объект** исследования: специалисты и руководители учреждений социального обслуживания населения г. Нижний Тагил

**Предмет** исследования: факторы трудовой мотивации специалистов учреждений сферы социального обслуживания населения.

**Цель:** исследовать факторы труда, влияющие на специалистов в организациях социального обслуживания.

**Задачи:**

1. Исследовать факторы и стимулы, влияющие на трудовую деятельность специалистов учреждений социального обслуживания населения;
2. Изучить потребности специалистов учреждений социального обслуживания и их ожидания.
3. Провести анализ удовлетворенности специалистов трудовой деятельностью.
4. Соотнести результаты полученных данных о системе мотивации в организациях социального обслуживания населения с позиции «руководитель» и «работник».

**Гипотезы:**

1. В условиях организаций социального обслуживания перспектива карьерного роста для специалистов практически отсутствует;
2. Чем дружественней взаимоотношения с коллегами, тем выше уровень удовлетворенности трудовой деятельностью.

В рамках программы для проведения эмпирического исследования необходимо выделить анализ теоретической и эмпирической интерпретации понятий, которая будет представлена в таблице 10.

Таблица 10

№	Показатели	Понятия	Индикаторы
1.	Мотивация специалистов организаций социального обслуживания	<b>Мотивация</b> - процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей организации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основные потребности специалистов;</li> <li>• структура и иерархия мотивационной сферы специалистов;</li> <li>• средства воздействия на мотивацию специалистов.</li> </ul>
2.	Факторы трудовой мотивации специалистов организаций социального обслуживания	<p><b>Экономические факторы</b> - это факторы, влияющие на удовлетворение материальных потребностей.</p> <p><b>Социальные факторы</b> - факторы удовлетворения социальных и духовных потребностей;</p> <p><b>Организационные факторы</b> - факторы удовлетворения</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система материальных стимулов;</li> <li>• восприятие заработной платы специалистами и руководителями;</li> <li>• оценка имиджа организации;</li> <li>• понимание значимости результатов своего труда;</li> </ul>

		<p>потребностей в содержании работы, в организационной структуре, стиле управления;</p> <p><b>Личностные факторы</b> - факторы удовлетворения индивидуальных (личностных) и эстетических потребностей, присущих конкретному человеку.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможности развития и совершенствования личности;</li> <li>• социально-психологический микроклимат в коллективе;</li> <li>• стиль управления;</li> <li>• напряженность труда;</li> <li>• справедливое распределение обязанностей;</li> <li>• техническая оснащенность труда;</li> <li>• ценностная и целевая ориентации личности;</li> <li>• индивидуальные свойства, влияющие на трудовое поведение личности.</li> <li>• вовлеченность специалистов в рабочий процесс, их инициативы.</li> </ul>
3.	Удовлетворенность трудом персонала	<p><b>Удовлетворенность трудом</b> - состояние сбалансированности потребностей (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• удовлетворенность размером заработной платой;</li> <li>• удовлетворенность системой материальных стимулов, связанных с результатами и стажем работы;</li> <li>• удовлетворенность работника собственным статусом;</li> <li>• удовлетворенность условиями труда;</li> <li>• влияние стиля руководства на удовлетворенность трудом специалиста</li> </ul>

1. Экспертное интервью с руководителями в организациях социального обслуживания населения

2. Фокус-группа со специалистами организаций социального обслуживания населения.

## Гайд фокус-группы

### (специалистов учреждения социального обслуживания населения).

Здравствуйте!

Уважаемые специалисты, благодарим, что согласились принять участие в исследовании на тему: «Удовлетворенность трудовыми факторами мотивации специалистов в учреждениях социального обслуживания населения».

В ходе беседы нам было бы интересно узнать об условиях профессиональной, трудовой деятельности в учреждении, что влияет на вашу мотивацию и ценностные ориентации.

Во время нашей беседы будет включена аудиозапись, вся информация будет использована в рамках исследовательской деятельности. Мы гарантируем конфиденциальность информации, предоставленной вами в ходе исследования.

### **Информация о респонденте.**

Расскажите немного о себе:

- Как вас зовут?
- Сколько вам лет?
- Ваше образование?
- Стаж работы в данном учреждении?
- Хобби, увлечения?

### **I. Материальные факторы мотивации.**

Система материального стимулирования в учреждении:

1. Внимательно ли относится руководство к нуждам специалистов?
2. Насколько разнообразны льготы, входящие в социальный пакет и актуальны ли они потребностям специалистов?
3. Внимательно ли относится руководство к нуждам специалистов?

### **II. Социальные факторы мотивации.**

Престижность работы:

4. Вы гордитесь работой в Вашем учреждении?
5. Что повлияло на выбор профессии - специалист по социальной работе?
6. Сменили бы Вы род деятельности, если бы такая возможность представилась?

Профессиональное развитие и перспективы:

7. Хотелось бы Вам занять руководящую должность? Насколько возможно в Вашем учреждении продвижение по карьерной лестнице?
8. Есть ли у Вас желание дополнительно обучаться в рамках Вашей профессии? Созданы ли условия в Вашем учреждении для возможности самосовершенствования, самореализации?

9. Возможно ли в Вашей работе проявлять самостоятельность, независимость и инициативу? Поощряется ли это руководством?

Социально-психологический климат (коллектив дружный, сотрудники поддерживают друг друга в различных ситуациях):

10. Как Вы считаете, легко ли новые люди вливаются в Ваш коллектив? На Ваш взгляд, межличностные связи сотрудников в Вашем учреждении носят скорее дружеский или профессиональный характер?

11. Есть в Центре профсоюзная организация? Состоите ли в ней? Какую помощь и поддержку оказывает?

12. Существуют ли традиции в Вашем Центре для поддержания благоприятной атмосферы внутри коллектива? Какие, расскажите о них?

### **III. Организационный фактор мотивации**

Организация работы и распределение должностных обязанностей:

13. Ваша работа скорее монотонна или разнообразна?

14. Реалистичны (выполнимы) ли задачи, поставленные руководством перед Вами? Соответствуют ли задачи Вашим функциональным обязанностям?

15. Из каких источников и вовремя ли Вы получаете актуальную информацию о происходящих в учреждении событиях?

Рабочее место:

16. Насколько важно для Вас иметь комфортные места для выполнения работы, соблюдение санитарных условий, необходимое оборудование и техника? Удовлетворены ли Вы своим рабочим местом?

Отношение с руководством (заинтересованность, поддержка, быстрота реакции на личные проблемы, постановка целей, честность, порядочность, профессионализм руководителя и т. п.):

17. Как бы Вы охарактеризовали стиль управления руководителя в учреждении (авторитарный, демократичный, либеральный)? А какой Вы бы хотели видеть?

18. Какими качествами на Ваш взгляд обладает руководитель Вашего учреждения? (назовите не более 3-х)

19. У Вас есть возможность прийти за помощью или поддержкой напрямую к руководителю учреждения?

Характер и содержание труда:

20. Каким категориям населения Вы оказываете услуги? Сколько клиентов проходит у вас в день или в неделю?

21. Считаете ли Вы, что нагрузка распределена равномерно между специалистами?

### **IV Личностные факторы**

Система мотивации:

21. Как часто руководство поощряет Вас за хорошо проделанную работу? Какие поощрения Вы бы хотели, чтоб использовали по отношению к Вам?

(публичное признание заслуг, участие в принятии решений, благодарность руководителя, фото на доске почета, направление на учебу или повышение квалификации за счет учреждения и др.)

22. Что является для Вас наиболее значимым в работе?

(хороший заработок, дружный коллектив, интересная работа, удобный график, стабильность, возможность продвижения, взаимоотношение с руководством).

23. На Ваш взгляд испытываете (испытывали) ли Вы синдром выгорания?

24. Какие методы используются руководством для предотвращения синдрома выгорания? Считаете ли вы их эффективными?

25. Проранжируйте ценности в порядке значимости для Вас лично (1 – наиболее значима, 8 – наименее значима, при необходимости впишите свой вариант):

Семья, интересная работа, достаток, любовь, здоровье, общение, саморазвитие.

Благодарю Вас, за участие в нашем исследовании.

## ГАЙД –ИНТЕРВЬЮ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Здравствуйте, меня зовут Гербер Наталья, я провожу исследование о факторах мотивации, влияющих на удовлетворенность трудовой деятельностью специалистов и системы мотивации в организации. Нам интересно Ваше экспертное мнение по данному вопросу. Материалы, полученные по итогам опроса, будут использованы в обобщённом виде.

1. Скажите пожалуйста, Ваш стаж работы в руководящей должности?
2. Сколько лет Вы работаете в должности руководителя данного учреждения?
3. Ваше образование?
4. Что Вы ожидаете от своих сотрудников?
5. Что, по Вашему мнению, лежит в основе трудовой активности Ваших сотрудников?
6. Как часто увольняются из организации сотрудники? Назовите наиболее распространенные причины ухода?
7. Считаете ли Вы этой проблемой?
8. Вы принимаете личное участие в отборе персонала?
9. По каким критериям отбираются новые сотрудники?
10. Как вы встречаете и акклиматизируете новых сотрудников в своем учреждении?
11. В Вашем учреждении функционирует система наставничества для новых сотрудников?
12. Насколько эффективна, действующая система мотивации персонала в учреждении?
13. Назовите действенные способы мотивации и стимулирования сотрудников на Ваш взгляд?
14. Каких способов мотивации, на Ваш взгляд, на данный момент не хватает Вашему учреждению?

15. У Ваших сотрудников есть возможность прийти к Вам с проблемой, для ее обсуждения? Как часто сотрудники обращаются к Вам за помощью в разрешении той или иной ситуации?
16. Насколько для Вас важно, чтобы все специалисты имели комфортные места для выполнения работы?
17. Равномерно ли распределена нагрузка на сотрудников?
18. На Ваш взгляд, насколько реалистичны (выполнимы) задачи, поставленные перед специалистами учреждения?
19. Допускаете ли Вы, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах?
20. Есть возможность у Ваших сотрудников проявлять самостоятельность, независимость в работе и инициативу?
21. Как Вы считаете, необходимо ли сотрудникам постоянно повышать свою квалификацию и развивать профессиональные навыки? Для чего?
22. Поддерживаете ли Вы специалистов в повышении квалификации?
23. На Ваш взгляд, сотрудники Вашего учреждения подвержены синдрому эмоционального выгорания?
24. Пытаетесь ли Вы предотвратить синдром выгорания? Если да, то каким образом?
25. Как бы Вы оценили социально-психологический климат в учреждении?
26. Какие события принято отмечать в Вашем учреждении всем коллективом?

Благодарим Вас за участие!

Участники фокус-группы в организации №1

1. Ирина - 47 лет, высшее образование, 19 лет стажа, любит готовить (отделение участковой социальной службы).
2. Елена – 35 лет, среднее специальное, 3,5 лет стажа, любит путешествовать и узнавать новое (отделение срочного социального обслуживания).
3. Татьяна – 31 год, высшее образование, 9 лет стажа, занимается воспитанием детей (отделение сопровождения замещающих семей).
4. Любовь – 53 года, высшее образование, 23 года стажа, увлекается разведением цветов (социально-реабилитационное отделение (пожилые)).
5. Ольга – 27 лет, высшее образование, 2 года стажа, посещает тренажерный зал (отделение социальной реабилитации (временный приют №1(дети))).
6. Наталья – 49 лет, высшее образование, 18 лет стажа, любит лежать на диване и мобильные игры (отделение срочного социального обслуживания).
7. Ольга К. – 44 года, высшее образование, 1.5 лет стажа, любит прогулки за городом (отделение профилактики безнадзорности несовершеннолетних).
8. Валентина – 56 лет, среднее специальное, 16 лет стажа, любит гулять и развлекаться с внуками (отделение сопровождения замещающих семей).

№ п/п	Вопросы к интервью	ФИО информанта, возраст, стаж работы	Ответы
<b>I. Материальные факторы мотивации</b>			
1.	Внимательно ли относится руководство к нуждам специалистов?	И. 47 лет, стаж 19	Меня радует, что зарплата приходит вовремя, без задержек. У меня лично, комфортное рабочее место. Профсоюз всегда дарит что-нибудь к празднику. Незначительно, конечно, но...
Е, 35 лет, стаж 3.5года		Поддержу И., так как ранее работала у частного, то по достоинству оценила систему оплаты труда, комфортные условия, созданные для нас. Руководству надо отдать должное.	
Т, 31 год, стаж 9 лет		Можно скажу одним словом? Для меня важна стабильность и уверенность в завтрашнем дне, пусть даже с маленькой зарплатой.	
Л, 53 года, стаж 23 года		Я работаю здесь достаточно давно и могу сказать, что наш руководитель любые просьбы даже личного характера всегда старается решить. Надо мне пораньше уйти, никаких проблем. Но стараемся не злоупотреблять...	
О, 27 лет, стаж 2 года		Мне сложно сказать, так как работаю недавно и не обращалась с личными проблемами и просьбами, но зарплату, больничный всегда выплачивают в срок.	
Н, 49 лет, стаж 18 лет		Все нормально, вас всегда услышат и помогут. Все стабильно и хорошо.	
Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года		Обеспечивают всем необходимым. Канцелярию выдают по мере необходимости, почти у каждого специалиста есть компьютер, что очень важно в работе, так как приходится много заполнять бумаг. Приведу пример, мне надо было взять день без содержания, вообще никаких проблем, все спокойно подписали.	
В, 56 лет, стаж 16 лет		Своевременная выплата заработной платы. Можно приведу пример: у нас в отделении иногда приходится выходить в семьи после своего рабочего дня и оплачивать тебе никто ничего сверх не будет, но по договоренности можно прийти чуть позже на работу на следующий день или уйти пораньше в любой другой день.	

2.	Насколько разнообразны льготы, входящие в социальный пакет и актуальны ли они потребностям специалистов?	И. 47 лет, стаж 19	К сожалению, социальный пакет у бюджетников очень скудный. Больничные, декрет, отпуск и все.
		Е, 35 лет, стаж 3.5года	Есть тот минимум, который необходим и это радует. Мне есть с чем сравнить. Хотелось бы путевки льготные в профилакторий, на море...
		Т, 31 год, стаж 9 лет	Льготный пакет минимизирован. Все стандартно, как у всех подобных организаций. Отпуск по графику, оплата больничного, медицинское страхование.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Да, конечно, побольше бы разнообразных льгот, но нет денег у бюджетников. Если бы была возможность расширить социальный пакет, то я думаю, что руководство обязательно внесли интересные бонусы.
		О, 27 лет, стаж 2 года	Соглашусь с коллегами, что социальный пакет очень скуден. Хотелось бы побольше привилегий и льгот. Тот же отпуск можно увеличить и сделать как у гос. служащих.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Что рассуждать, да разнообразия не хватает, но основные потребности закрыты.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Я привыкла к стандартному пакету, поэтому рассчитывать на что-то большее не приходится. Кто хочет разнообразия может устроиться работать в крупную частную корпорацию, а такие организация как наша большего предложить не смогут.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	О разнообразии говорить не имеет смысла, так как мы бюджет. Обычный стандарт: отпуск, декретные, больничный. Я считаю, что в нашей работе много вредных факторов, за которые мы должны получать льготы, как за вредность на НТМК.
3.	Как Вы считаете установленная заработная плата соответствует выполняемой Вами работе? Ваше руководство применяет дополнительные материальные стимулы для сотрудников?	И. 47 лет, стаж 19	Зарботная плата оставляет желать лучшего. Хочется, чтоб за наш труд платили больше, чем мы получаем. Приходиться порой из «штанов выскакивать», а зарплата остается прежней.
		Е, 35 лет, стаж 3.5года	Я пока не имею всех надбавок за стаж, как специалисты, отработавшие здесь долгие годы, но считаю, что заработная плата соответствует моему функционалу.
		Т, 31 год, стаж 9 лет	Зарплата средняя, как везде в городе, в подобного рода учреждениях. О справедливости сложно сказать.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Соглашусь, что зарплата небольшая, но есть и меньше. Приходиться тратить много сил и энергии, общаясь с пожилыми клиентами, поэтому можно добавить.
		О, 27 лет, стаж 2 года	Зарплата не соответствует выполняемой работе. Работать с детьми очень сложно, тем более проблемными.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Денег всегда будет мало, сколько бы тебе ни платили.

		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Я считаю, что зарплата за выполняемую мной работу несправедливо мала. У каждого специалиста есть свои обязанности, но нагрузка в психоэмоциональном плане распределена неравномерно.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Поддержу Ольгу К., в нашей системе не может быть у всех одинаковая заработная плата. Одним сотрудникам приходится сталкиваться со сложностями в исполнении своих трудовых обязанностях при оказании услуг, а другим этого делать не приходится. В целом зарплата оставляет желать лучшего.
<b>II. Социально-психологические факторы мотивации</b>			
4.	<u>Престижность работы</u> Вы гордитесь работой в Вашем учреждении?	И. 47 лет, стаж 19	Да, говорю с полной уверенностью, иначе бы не проработала здесь столько лет.
		Е, 35 лет, стаж 3.5года	Меня пока все устраивает. Поэтому, да.
		Т, 31 год, стаж 9 лет	Сложно ответить. Наверное, нет.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Центр стал моим вторым домом. Мне повезло, что я работаю здесь.
		О, 27 лет, стаж 2 года	В обществе престижа к данным учреждениям нет. Я нейтрально отношусь, не задумывалась даже над этим вопросом.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Нет.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Гордости как таковой не испытываю, но в целом неплохой вариант.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Больше горжусь коллегами, с которыми много чего прошли и крепко дружим.
5.	Что повлияло на выбор профессии - специалист по социальной работе?	И. 47 лет, стаж 19 лет	Стояла в Центре занятости и там предложили работу. Пришла можно сказать по направлению.
		Е, 35 лет, стаж 3.5года	Надоело работать на частное лицо, а здесь есть господдержка.
		Т, 31 год, стаж 9 лет	Надо было работать и содержать детей, а выбор был невелик. Поэтому пришла, было больше шансов попасть.

		Л, 53 года, стаж 23 года	Всегда хотела быть нужной, приносить пользу людям. Не могу жить без общения.
		О, 27 лет, стаж 2 года	Работа находится в шаговой доступности от дома, наверное, это главное в моем случае.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Лет 15 назад престиж данной профессии был выше, устроила в Центр моя соседка, расписав, что работы немного, работа без особого напряжения.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Впервые пошла работать по диплому. Сейчас везде нужна квалификация.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Уволилась с предыдущей работы, надо было срочно что-то найти.
6.	Сменили бы Вы род деятельности, если бы такая возможность представилась?	И. 47 лет, стаж 19 лет	Сейчас уже нет. Привыкла за столько лет к коллективу, знаю все свои обязанности, работа знакома.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Если пропадет интерес и захочется что-то новенько попробовать.
		Т, 31 год, стаж 9 лет	Если предложат зарплату выше и комфортные условия труда, то да.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Нет, никогда.
		О, 27 лет, стаж 2 года	Да, в жизни надо искать себя, стремиться получать больше.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Даже не знаю, скорее, нет.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Если пойму, что больше нет эмоциональных сил, попросту сгорела, то буду искать место поспокойнее.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Маловероятно, до пенсии осталось немного.
7.	<u>Профессиональное развитие и перспективы</u> Хотелось бы Вам занять руководящую должность? Насколько возможно в Вашем учреждении	И. 47 лет, стаж 19 лет	Нет, так как большая ответственность. И невозможно.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Да, но понимаю, что опыта работы не хватает и образование не дотягивает.
		Т, 31 год, стаж 9 лет	Да, но высокую должность, например замдиректора. Продвижение невозможно.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Нет, ранее я занимала руководящую должность, не в этом учреждении. Сейчас не тот возраст и здоровье не позволит такие перегрузки. При желании можно продвигаться. Руководство ценит талантливые кадры.

	продвижение по карьерной лестнице?	О, 27 лет, стаж 2 года	Не знаю даже. Я думаю, что невозможно продвинуться, даже если работать с полной самоотдачей.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Нет. В Центре много желающих занять разные должности, скорее, что все расписано.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Все бы хотели занять важный пост, но боюсь не хватит знаний. В нашем учреждении это невозможно сделать.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Нет. Коллектив слишком большой и соответственно большая конкуренция. Это достаточно тяжело.
8.	Есть ли у Вас желание дополнительно обучаться в рамках Вашей профессии? Созданы ли условия в Вашем учреждении для возможности самосовершенствования, самореализации?	И. 47 лет, стаж 19	Особого желания нет, так как работа забирает все силы и времени не остается даже на семью.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Да, я хотела бы не только дополнительно обучаться, а вообще получить высшее образование, если бы работодатель оплатил. В нашем учреждении созданы благоприятные условия для самореализации.
		Т, 31 год, стаж 9 лет	У меня есть необходимое образование, а остальное напрасная трата времени, на мой взгляд. После смены с детьми, ты выжат как лимон, как Вы думаете, при таких условиях можно о чем-то думать?
		Л, 53 года, стаж 23 года	Кто хочет, тот обязательно найдет время и будет заниматься. К этому должен быть интерес самого человека и со стороны руководителя поддержка. Каждый месяц проводятся интересные семинары, обучающие лекции и в работе можно использовать полученные знания. Я всегда с удовольствием регистрируюсь на различные онлайн-курсы.
		О, 27 лет, стаж 2 года	Дополнительное обучение мне неинтересно. Информационные технологии шагнули достаточно далеко и сейчас у каждого специалиста есть возможность к саморазвитию. Очень много курсов онлайн предлагают пройти, а потом получаешь сертификат.
		Н, 49 лет, стаж 18	Нет желания. Вот с меня хватит учебы, я не вижу смысла в этом. Работу знаешь, выполняешь, что еще надо.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Желание есть, но тяжело совмещать учебу и работу. Как правило семинары идут днем и порой нет возможности спокойно посидеть, послушать, вникнуть, так как надо бежать на участок решать рабочие задачи.
	В, 56 лет, стаж 16 лет	Честно, уже свое отучилась, и ничего не хочется. Молодым специалистам это должно быть надо.	

			Действительно, сейчас не надо куда ехать, открывай интернет и «грызи гранит науки»
9.	Возможно ли в Вашей работе проявлять самостоятельность, независимость и инициативу? Поощряется ли это руководством?	И. 47 лет, стаж 19	Нет, конечно. У нас все решения принимает заведующий отделением. За каждый шаг надо отчитаться. А инициатива порой наказуема. Руководство не любит, когда без его ведома что-то происходит.
Е, 35 лет, стаж 3.5 года		Мне сложно самой принимать решения, если вдруг что-то пойдет не так я буду крайняя. Зачем мне это? Я предпочитаю делать все четко, что мне говорят. Заведующий несет ответственность за все.	
Т, 31 год, стаж 9 лет		Не знаю, как насчет поощрения. Наверное, нет. Но я по характеру, выполняемых работ могу порой проявить инициативу, просто об этом никто не узнает.	
Л, 53 года, стаж 23 года		Мне в этом плане посвободнее живется. Я самостоятельно могу планировать свой день, принимать не особо важные решения, когда организую работу с клиентами. Главное руководствоваться принципом «не навреди»	
О, 27 лет, стаж 2 года		В каких-то моментах можно и нужно самому проявить инициативу и самостоятельность, но в большинстве случаев лучше все проговорить заведующей отделения, чтоб от нее получить положительный или отрицательный ответ.	
Н, 49 лет, стаж 18 лет		Я проявляю свою инициативу и самостоятельность только в рамках должностных обязанностей, так намного спокойнее.	
Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года		Нам сложно быть везде самостоятельными. Все зависит от ситуации, в которой ты оказываешься, работая с той или иной семьей. Иногда лучше не стоит брать на себя слишком много. А в целом, руководитель спокойно относится к инициативе, всегда выслушает и даст обратную связь.	
В, 56 лет, стаж 16 лет		Специалисты уже достаточно сказали по этому вопросу. Исходя из опыта, могу сказать, что руководство не любит, когда минуют его.	
10.	<u>Социально-психологический климат</u> Как Вы считаете, легко ли новые люди вливаются в Ваш коллектив? На Ваш взгляд, межличностные связи сотрудников в Вашем учреждении носят скорее дружеский или	И. 47 лет, стаж 19	Я считаю, что легко, ну в нашем отделении точно легко. Если говорить про отделение, то дружеский, а в коллективе – профессиональный.
Е, 35 лет, стаж 3.5 года		Так как я ощутила на себе «вливание в коллектив», то могу сказать только позитивные слова в адрес коллег, которые меня тепло приняли. Больше профессиональный характер.	
Т, 31 год, стаж 9 лет		Нормально всех принимают, как везде. Отношения носят больше профессиональный характер, впрочем, так и должно быть на работе.	
Л, 53 года, стаж 23 года		Несмотря на то, что коллектив у нас стал больше, но дружелюбная атмосфера сохранилась. Конечно, с кем-то общаешься тесно, а где-то только как профессионал.	

	профессиональный характер?	О, 27 лет, стаж 2 года	Принимают хорошо, знакомят со всеми, насколько это возможно. Характер отношений деловой.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	В наше отделение давно никого не принимали, да нам и не надо. А остальных сотрудников воспринимаю с профессиональной точки зрения, мне как-то нейтрально.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Мне повезло, у нас очень дружный коллектив, я сейчас об отделении профилактики, да и остальные девчонки все хорошие. Отношения носят скорее деловой характер.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Отношения со всеми спокойные, ровные я бы сказала. И конечно, на работу ты пришел работать, а не болтать.
11.	Есть в Центре профсоюзная организация? Состоите ли в ней? Какую помощь и поддержку оказывает?	И. 47 лет, стаж 19	Раньше состояла, но буквально перед новым годом вышла, так как считаю, что толку от него нет.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Я состою в профсоюзе, плачу членские взносы ежемесячно. К праздникам выдают подарки. В новый год сладкие подарочки, а сотрудникам накрывают стол, ну в виде фуршета.
		Т, 31 год, стаж 9 лет	Я не состою и не буду, сумма взноса слишком высокая, если сравнить с тем, что мы имеем взамен. Про поддержку не знаю.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Ну как же, Т. профсоюз всегда выписывают помощь, когда похороны, юбилеи. А подарки не только на новый год, а еще и на наш профессиональный праздник. Я состою в профсоюзе.
		О, 27 лет, стаж 2 года	Мало что знаю о нем, и когда устраивалась работать сразу отказалась платить взносы. По рассказам коллег он не несет защиту своим сотрудникам.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Я тоже не состою, так как не вижу смысла.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Я состою, но явной помощи от профсоюза не ощущаю. Мне не нравится, что подарок дается только один, а детей, например, 2. Это объясняют тем, что все платят взносы одинаково и будет масса недовольных, если выдать больше.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Раньше профсоюз помогал лучше, а сейчас многие уходят из него и соответственно денег становится меньше. В период самоизоляции многие сотрудники писали заявления, прикладывали чеки и им оплачивали частично лекарство.
12.	Существуют ли традиции в Вашем Центре для поддержания благоприятной атмосферы	И. 47 лет, стаж 19	Поздравления коллег с юбилеем, днем рождения.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Мне очень нравятся совместные походы в Драматический театр.
		Т, 31 год, стаж 9	Дни рождения, дни здоровья.

	внутри коллектива? Расскажите о них?	Л, 53 года, стаж 23 года	Недавно был субботник. Старая добрая традиция – это проведение «Поляны ветеранов» в честь празднования дня Победы. Провожаем торжественно на заслуженный отдых наших новоиспеченных пенсионеров.
		О, 27 лет, стаж 2 года	Мне сложно сказать. В голову приходит поздравления с днем рождения.
		Н, 49 лет, стаж 18	Все что было сказано выше, присоединяюсь. Добавить больше нечего.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Мне нравится традиция поздравлять детей сотрудников с Новым годом, наряжаясь самостоятельно в костюмы и сочинять собственный сценарий.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Наверное, все сказали, даже не знаю, что еще...
<b>III. Организационный фактор мотивации</b>			
13.	<u>Организация работы и распределение должностных обязанностей</u> Ваша работа скорее монотонна или разнообразна? Реалистичны (выполнимы) ли задачи, поставленные руководством перед Вами? Соответствуют ли задачи Вашим функциональным обязанностям?	И. 47 лет, стаж 19	Разнообразна. Не знаешь порой, что тебя ждет завтра. Поставленные задачи чаще выполнимы, соответствуют должностной инструкции.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Работа монотонна. Все выполнимо.
		Т, 31 год, стаж 9 лет	Затрудняюсь ответить про монотонность. Иногда бывает получаешь сюрпризы в работе, потому что это люди, все непредсказуемо. С задачами справляемся.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Все выполнимо. Работа разнообразная, всегда в поиске интересных идей. Не скучаем. Бывает на себя и обязанности других сотрудников берем, если время есть.
		О, 27 лет, стаж 2 года	Я работаю воспитателем, работа разнообразная. Иногда приходится выполнять свыше своих должностных обязанностей.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	У нас все четко поделено в отделении, у каждого своя зона ответственности. С задачами справляемся. Можно сказать, что работа монотонная.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Разнообразна, не всегда приятная. Бывают стоят сложные задачи, но на помощь приходят коллеги и вместе справляемся.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Скорее монотонная работа. В период отпусков приходится работать за двоих, тогда тяжело выполнять поставленные задачи.
14.	Из каких источников и вовремя ли Вы получаете актуальную информацию о происходящих в учреждении событиях?	И. 47 лет, стаж 19	Основная информация исходит от заведующего подразделением. В основном всегда своевременно.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Да, доносит заведующая, а иногда собирает весь коллектив заместитель директора или сам директор. Все оперативно.
		Т, 31 год, стаж 9	Информация идет от заведующих отделений, а иногда узнаю раньше от коллег.

		Л, 53 года, стаж 23 года	От непосредственного руководителя отделения.
		О, 27 лет, стаж 2	У нас есть группа в Телеграмм, и мы обмениваемся быстро информацией.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Чаще от руководителя отдела, проводятся оперативки по понедельникам и обсуждаем информацию. Если что-то срочно, то телефонный звонок.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Если что-то нужно передать срочно и оперативно сделать, то заведующий может позвонить, когда ты на участке работаешь, а так еженедельные планерки.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Сообщает заведующий или делегирует оповестить кому-то из коллег, в зависимости от важности информации.
15.	<u>Рабочее место</u>  Насколько важно для Вас иметь комфортные места для выполнения работы, соблюдение санитарных условий, необходимое оборудование и техника? Удовлетворены ли Вы своим рабочим местом?	И. 47 лет, стаж 19	Есть все необходимое для работы. Компьютер, стол, ручки, файлы... Одним словом комфортно.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Условия комфортные. Чисто и уютно.
		Т, 31 год, стаж 9	Условия располагают к эффективной работе. Есть вся техника, у каждого свое рабочее пространство.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Я довольна своим рабочим местом. Нас в кабинете всего 2 человека. Меня все устраивает.
		О, 27 лет, стаж 2 года	Большую часть времени провожу с детьми, поэтому мое рабочее место в группе. Есть компьютер, колонки.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Сейчас у каждого специалиста есть свой стол и компьютерная техника. Принтеров бы побольше.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Нас в кабинете 7 человек, но собираемся мы все только по пятницам, а остальное время ходим по клиентам.
		В, 56 лет, стаж 16	Все отлично. Присоединяюсь, к словам коллег.
16.	<u>Отношение с руководством</u> Как бы Вы охарактеризовали стиль управления руководителя в учреждении (авторитарный, демократичный,	И. 47 лет, стаж 19	Авторитарный, с элементами демократии. Хотела бы демократичный.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Мне кажется сейчас демократичный и хотела бы такой же видеть.
		Т, 31 год, стаж 9	Авторитарный, конечно, а лучше либеральный.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Авторитарный сейчас и должен быть такой, по-другому невозможно.
		О, 27 лет, стаж 2	Авторитарный на данный момент, а хотела бы демократичный.
		Н, 49 лет, стаж 18	Авторитарный, а то мы иначе не пойдем. Хотела бы либеральный.

	либеральный)? А какой Вы бы хотели видеть?	Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Авторитарный, с элементами демократии. Хотела бы демократичный.
		В, 56 лет, стаж 16	Авторитарный стиль у руководства, такой пусть и будет.
17.	Какими качествами на обладает руководитель Вашего учреждения? (назовите не более 3-х)	И. 47 лет, стаж 19	Честный, открытый, справедливый.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Справедливый, заботливый, грамотный.
		Т, 31 год, стаж 9	Сильный, ответственный, энергичный.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Энергичный чересчур.
		О, 27 лет, стаж 2	Жизнерадостный, энергичный, справедливый.
		Н, 49 лет, стаж 18	Грамотный, честный
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Порядочный, дипломатичный, справедливый
		В, 56 лет, стаж 16	Уверенный, энергичный.
18.	У Вас есть возможность прийти за советом напрямую к руководителю учреждения?	И. 47 лет, стаж 19	Все вопросы стараюсь решать с заведующим отделения. Не хочется отвлекать директора.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Я не считаю нужным дергать руководителя, это некрасиво. Есть для этого заведующие и замы.
		Т, 31 год, стаж 9	У всех есть такая возможность, просто мало кто пойдет. Вдруг настроения не будет.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Обычно непринято простому специалисту докучать своими вопросами руководству. Все можно порешать в отделении.
		О, 27 лет, стаж 2 года	Если бы даже была бы такая возможность, то не пошла. Я некомфортно себя чувствую в ее присутствии.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	У меня нет необходимости советоваться с руководителем. У меня есть свой непосредственный заведующий, который владеет лучше информацией.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Такая возможность есть у каждого сотрудника, но не каждый пойдет. Если бы возникла острая необходимость, то я бы пошла.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Думаю, что не стоит этого делать, если только речь не идет о серьезных проблемах в коллективе.
19.	<u>Характер и содержание труда</u>	И. 47 лет, стаж 19 лет	Все совершеннолетние граждане (лица БОМЖ, недееспособный, инвалиды, пожилые граждане, в том числе узники, блокадники, участники Вов) В день каждому специалисту необходимо проконсультировать не мене 8 человек.

	Каким категориям населения Вы оказываете услуги? Сколько клиентов проходит у вас в день или в неделю?	Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Пожилые граждане и инвалиды. В неделю около 30 человек.
		Т, 31 год, стаж 9	Замещающие семьи с детьми. В месяц около 15 семей.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Граждане пожилого возраста и инвалиды. В социально-реабилитационном отделении в течение 15 рабочих дней проходят курс реабилитации 24 человека. Каждый день провожу с ними.
		О, 27 лет, стаж 2	Воспитанники СРЦ. Всего в группе 14 человек (мальчики).
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Пожилые граждане и инвалиды приходят ежедневно, около 3 человек. 1 раз в месяц выезд мобильной бригады на места кормления лиц БОМЖ.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5	Семьи с детьми, стоящие на учете в ПДН. В неделю 3-4 семьи, состоящие на патронаже.
		В, 56 лет, стаж 16 лет	Семьи, имеющие под опекой детей. Это могут семьи с детьми – инвалидами. Около 6 семей в неделю.
20.	Считаете ли Вы, что нагрузка распределена равномерно между специалистами?	И. 47 лет, стаж 19 лет	У всех свои трудности, но есть отделения, где действительно из-за клиентов работать намного сложнее. Например, один сотрудник выдает только средства реабилитации, приходящим к нему клиентам, а другой сотрудник сам несет на квартиру, где лежит полуголодный клиент. Абсолютно разные по сложности задачи стоят перед специалистами, а зарплата одинаковая. Вот так весело у нас.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Все обязанности поделены равномерно, а если кто-то болеет, то подменяем его, получая в эффективном контракте повышенный процент.
		Т, 31 год, стаж 9 лет	У нас, например, в отделении разное количество семей закрепленные за каждым специалистом. У кого-то 10 семей и все хорошие, а у кого-то из 5 из 10 проблемные и необходимо посещать чаще.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Мы равномерно распределяем нагрузку внутри СРО. У нас сложность заключается в клиентах, которые от заезда к заезду бывают настолько разные, что не знаешь, как перед ними «сплестись» чтоб расшевелить.
		О, 27 лет, стаж 2 года	Наша нагрузка тоже распределена неравномерна в эмоциональном плане. На группе малышей работать куда комфортнее, чем с подростками-мальчишками.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	У нас все обязанности четко регламентированы, но при необходимости, мы можем замещать друг друга.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5	Нет. У каких-то специалистов более сложный фронт работ. Сама категория, с которой приходится работать, где-то даже подвергая себя риску.

		В, 56 лет, стаж 16 лет	У всех работа сложная, только кто-то больше общается с людьми и вкладывает душу, а кто-то работает на «отвяжись».
<b>IV Личностные факторы</b>			
21.	<p><u>Система мотивации</u> Как часто руководство поощряет Вас за хорошо проделанную работу? Какие поощрения (нематериального характера) Вы бы хотели, чтоб использовали по отношению к Вам?</p>	И. 47 лет, стаж 19	Квартальные премии. Благодарственное письмо или грамота, желательно высокого уровня.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Меня вполне устроит похвала руководителя, сказанная лично им и конечно материальное подкрепление.
		Т, 31 год, стаж 9 лет	Я не нуждаюсь в похвалах и грамотах важно, чтоб поощрили материально, но выплаты бывают крайне редко, может 2 раза в год.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Если иметь в виду поощрения материального характера, то квартальные и годовые премии, но они незначительны. Очень приятно, когда твоя фотография висит на доске почета, весь год.
		О, 27лет, стаж2	Можно я не буду отвечать на этот вопрос.
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Мне тоже важно больше материальное поощрение, которое бывает по праздникам.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Мне было бы приятно получить грамоту из рук руководства. Директор хвалит за коллективную работу, и очень редко в отдельности сотрудника, но это надо сделать что-то невероятное.
		В, 56 лет, стаж16	Конечно же приятнее всего похвала руководителя при всем коллективе.
22.	<p>Что является для Вас наиболее значимым в работе? (3 фактора) (хороший заработок, дружный коллектив, интересная работа, удобный график, стабильность, возможность продвижения, взаимоотношение с руководством).</p>	И. 47 лет, стаж19	Хороший заработок, удобный график, стабильность
		Е, 35 лет, стаж 3.5	Стабильность, интересная работа,
		Т, 31 год, стаж 9 лет	Хороший заработок, стабильность, удобный график.
		Л, 53 года, стаж	Дружный коллектив, интересная работа, стабильность
		О, 27 лет, стаж 2	Хороший заработок, продвижение
		Н, 49 лет, стаж 18 лет	Хороший заработок, удобный график,
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Интересная работа, взаимоотношения с руководством, дружный коллектив.
		В, 56 лет, стаж16	Хороший заработок, отношение с руководством и дружный коллектив.
23.		И. 47 лет, стаж19	Да, каждый в нашей сфере его испытывал.

	На Ваш взгляд испытываете (испытывали) ли Вы синдром выгорания?	Е, 35 лет, стаж 3.5 лет	Не знаю, пока нет. Но со слов коллег, скоро мне это предстоит. Иногда бываю очень нервная, после общения с клиентами.
		Т, 31 год, стаж 9	Да, было пару раз. Ощущение, что всех бы придушила.
		Л, 53 года, стаж 23 года	Без этого не обходится ни одна профессия «человек-человек».
		О, 27 лет, стаж 2	Периодически бывает, посещает такое состояние.
		Н, 49 лет, стаж 18	Это со всеми происходит.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5 года	Надеюсь, что это случится не скоро.
		В, 56 лет, стаж 16	Да, у всех бывает.
24.	Какие методы используются руководством для предотвращения синдрома выгорания? Считаете ли вы их эффективными?	И. 47 лет, стаж 19	Я не вижу особых методов, которые бы помогли справиться. Сам помогаешь себе выйти из кризиса.
		Е, 35 лет, стаж 3.5 года	Насколько я знаю можно пообщаться тет-а-тет с психологом Центра. Я думаю, что это поможет. Я такого не делаю.
		Т, 31 год, стаж 9	Я с помощью спорта выхожу из данного состояния.
		Л, 53 года, стаж 23 года	На мой взгляд самый действенный способ – хорошо отдохнуть вместе с семьей на природе, а руководитель, чтоб дал день с сохранением заработной платы. Совместные мероприятия, походы в Драматический театр за счет профсоюза.
		О, 27 лет, стаж 2	Не знаю, никаких методов. Мне кажется, ничего не проводится.
		Н, 49 лет, стаж 18	Мне сложно ответить на данный вопрос. В голову ничего не приходит.
		Ольга К, 44 года, стаж 1.5	Когда я ранее сталкивалась с данной проблемой, то мне хорошо помогали паузы во время рабочего дня. В принципе в Центре нет жесткого контроля за специалистами, и мы можем устроить кофе-паузу, посмеяться от души.
В, 56 лет, стаж 16 лет	Человек должен сам найти действенные методы, например, хобби, так как он лучше знает себя. Руководитель может лишь предоставить комфортные условия труда, чтоб обезопасить частично. Для меня это лучший метод.		

Участники фокус-группы в организации №2

1. Юлия – 40 лет, высшее образование, 13 лет стажа, увлекается фотографией (отделение срочного социального обслуживания).
2. Жанна – 25 лет, высшее образование, 3 года стажа, в свободное время занимается дизайном ногтей (отделение сопровождения замещающих семей).
3. Татьяна – 44 года, высшее, 10 лет стажа, люблю проводить время с семьей на садовом участке (отделение участкового социального обслуживания).
4. Ирина – 37 лет, высшее, 2 года стажа, любит вкусно готовить и принимать гостей (отделение профилактики безнадзорности несовершеннолетних).
5. Надежда – 51 год, высшее образование, 6 лет стажа, увлекается садоводством (социально-реабилитационное отделение).
6. Ольга – 27 лет, высшее образование, 4 года стажа, коллекционирую игрушки из киндер-сюрприза (отделение реабилитации для детей и подростков с ограниченными возможностями здоровья).
7. Дина – 32 года, высшее образование, 9 лет стажа, люблю кататься на велосипеде (отделение срочного социального обслуживания).
8. Анна – 26 лет, высшее образование, 6 лет стажа, занимаюсь скалолазанием (отделение участковой социальной службы)

№ п/п	Вопросы к интервью	ФИО информанта, возраст, стаж работы	Ответы
<b>I.Экономические (или материальные) факторы мотивации</b>			
1.	Внимательно ли относится руководство к нуждам специалистов?	Ю. 40 лет, стаж 13	Очень внимательный у нас руководитель, переживает за нашу безопасность и старается создавать максимально комфортные условия труда.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Редко встретишь такого руководителя, который бы так заботился о коллективе и столько для него делал.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Мне импонирует, что директор при встрече спрашивает у меня все ли у меня хорошо, интересуется рабочими проблемами.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Очень рада, что попала в такой коллектив, где у руля стоит грамотный руководитель. Старается сделать условия труда комфортными, помогает влиться в коллектив новеньким.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Я достаточно долго уже работаю в данном учреждении и ни разу не слышала плохого слова от нашего директора.
		О, 27лет, стаж 4 года	Меня все устраивает, если есть вопросы, то всегда руководитель готов лично выслушать и помочь не только словом, но и действиями.
		Д, 32 года, стаж9	Да, согласна совсем вышеперечисленным. Премии дают за особые успехи в работе.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Годовую премию дают всем сотрудникам. Всегда старается найти время пообщаться лично с каждым сотрудником, когда мы приезжаем на сдачу отчетов.
2.	Насколько разнообразны услуги и льготы, входящие в социальный пакет и актуальны ли они потребностям специалистов?	Ю. 40 лет, стаж13	Льготный пакет, как у всех – стандартный. Хотелось бы расширить его.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Да, в него входят основные выплаты, согласно Законодательству РФ.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Декретный отпуск, больничный лист и заработная плата. Для социальных работников, которые работаю в сельской местности есть льготы на коммунальные услуги, а сейчас еще и на газ, и воду.
		И, 37 лет, стаж 2	Перечень льгот маленький, но зато стабилен.
		Н, 51 лет, стаж 6	Больше добавить нечего, Т. все сказала, опередив меня.

		О, 27 лет, стаж 4 года	Разнообразие скудное, но есть стимулы от руководства. Специалистам, которые используют свой автомобиль, при выполнении работы оплачивают бензин.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Но это же не на регулярной основе сделано. Когда нет возможности отправить в село служебный автомобиль, сотрудники едут на своем транспорте. И это правильно, что за бензин отдельно компенсируют.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Я согласна, что льготный пакет очень и очень маленький. Нашему руководству необходимо его расширить.
3.	<p>Как Вы считаете установленная заработная плата справедлива и полностью соответствует выполняемой Вами работе? Ваше руководство применяет дополнительные материальные стимулы для сотрудников?</p>	Ю. 40 лет, стаж 13	Зарботная плата предельно низкая, но я понимаю, что претензии не к руководству нашей организации, а ко всей социальной системе.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Так как в моем населенном пункте (с. Южаково) сложно найти работу и заработные платы очень низкие, то зарплата, в Центре социального обслуживания для меня вполне достойная.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Я считаю, что заработная плата справедливо распределяется между всеми членами коллектива, учитывая стаж, должность в организации.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Хотелось бы чуть – чуть побольше. А в целом я довольна своей заработной платой.
		Н, 51 лет, стаж 6	Меня все устраивает. Оплата соответствует выполняемому мною функционалу.
		О, 27 лет, стаж 4 года	Я тоже без иллюзий, но, если честно с детками, ограниченными по состоянию здоровья работать достаточно тяжело, и пора повысить заработную плату на максимально дозволённую величину.
		Д, 32 года, стаж 9	З/п справедливо и частично соответствует выполняемой мной работе.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	У меня двойное впечатление о заработной плате. Специалистам, которые работают на отдаленных территориях, надо поощрять и поднимать оплату труда.
<b>II. Социальные факторы мотивации</b>			
4.	<p><u>Престижность работы</u> Вы гордитесь работой в Вашем учреждении?</p>	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Отношусь спокойно.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Да, мне нравится моя работа. Я с удовольствием иду к семьям, разбираюсь в проблемных ситуациях. Я иду на работу с огромным удовольствием и меня переполняют позитивные эмоции.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Да, мне есть что рассказать моим друзьям и похвастаться, что я поздравляла ветерана ВОВ с днем рождения. Для меня престижно работать в организации.
		И, 37 лет, стаж 2	Гордости нет, а значимость выполняемой работы для меня очень важный фактор.

		Н, 51 лет, стаж 6	Да, мне нравится характер моей работы и учреждение, в котором я работаю.
		О, 27лет, стаж 4	Можно сказать, что горжусь.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Очень люблю и дорожу своей работой. Ценю коллектив и руководство своего учреждения.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Я думаю, что если человек любит свою работу, то он ценит и учреждение, и руководство, которое дает ему эту работу.
5.	Что повлияло на выбор профессии - специалист по социальной работе?	Ю. 40 лет, стаж 13	Необходимо работать, чтоб прокормить себя и детей, а это был неплохой вариант для трудоустройства.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Мне надо набираться опыта после окончания института, а здесь прекрасная возможность.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Сложно найти работу в нашем селе, а тут подружка в декрет собралась и меня порекомендовала, так я и осталась работать здесь.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Долгие поиски, ничего не устраивало и вот в отчаянии пришла в учреждение, как к последней инстанции. Руководство заметило и оценило меня.
		Н, 51 лет, стаж 6	Через знакомую пришла сюда.
		О, 27лет, стаж 4	Я считаю, что эта работа мне к душе и я смогу здесь вырасти.
		Д, 32 года, стаж9	Работа спокойная, ненапряженная.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Близость к дому и пока нет возможности перебраться в город из села.
6.	Сменили бы Вы род деятельности, если бы такая возможность представилась?	Ю. 40 лет, стаж 13	Да, надо двигаться вперед, покоряя новые вершины.
		Ж, 25 лет, стаж 3	Нет, все нравится.
		Т, 44 года, стаж 10лет	Нет, но возможно поменяла бы участок работы на более спокойный.
		И, 37 лет, стаж 2	Зависит от жизненных обстоятельств и состояния здоровья.
		Н, 51 лет, стаж 6	Нет, крепко стою на ногах и ничего не хочу менять, даже если оклад будет выше.
		О, 27лет, стаж 4	По ситуации надо действовать. На сегодняшний день нет.
		Д, 32 года, стаж9	Ой, даже не знаю, нет.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Возможно да, если предложение стоящее и я буду дальше совершенствоваться, развиваться и расти.

7.	<p><u>Профессиональное развитие и перспективы</u> Хотелось бы Вам занять руководящую должность? Насколько возможно в Вашем учреждении продвижение по карьерной лестнице?</p>	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Да, не отказалась бы. Прибавка к зарплате, удовлетворение амбиций. Продвижение на усмотрение руководящего состава происходит, ну и конечно эффективные показатели кандидата. Места заняты.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Перспектива роста в Центре есть, но я пока не готова примерить на себя такую роль, так это очень ответственно.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Мне уже предлагали занять место заведующего социального обслуживания на дому, но я у меня был маленький ребенок, который часто болел, и я решил никого не подводить и остаться на своем месте.
		И, 37 лет, стаж 2	И да, и нет. Наверное, больше все-таки нет... Испугаюсь ответственности. Все занято.
		Н, 51 лет, стаж 6	Не хочу, а возможности карьерного роста нет.
		О, 27 лет, стаж 4 года	Да, мне бы хотелось занять должность заведующего отделением, но пока недостаточно стажа и опыта. И столько руководящих должностей не наберется на всех желающих.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Ну, да раскрыть свой потенциал, возможно... Руководство поддерживает молодых специалистов, ценит их, стимулирует, помогает развиваться.
		А, 26 лет, стаж 6	Скажу кратко, что да.
8.	<p>Есть ли у Вас желание дополнительно обучаться в рамках Вашей профессии? Созданы ли условия в Вашем учреждении для возможности самосовершенствования, самореализации?</p>	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Да, наш руководитель держит курс правильный. Она растит своих профессионалов. Сама предлагает курсы повышения пройти. Благодаря ей многие специалисты получили именно в стенах учреждения высшее образование. Кто-то и сейчас не останавливается на достигнутом и получает второе высшее образование.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Я хочу добавить к словам Ю, что наш руководитель поддерживает в плане самосовершенствования личности. М. всегда настоятельно рекомендует участвовать в конкурсах профессионального мастерства, которые проходят ежегодно к празднованию дня социального работника.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Да, я принимала в нем участие, это действительно мощный стимул к профессиональной мотивации. Правда уже на Горнозаводском этапе я вылетела, но все же... Я благодарна руководству за этот опыт.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Мне интересно попробовать принять участие в конкурсе и проверить свои знания, к сожалению, не хватает стажа. Будем ждать звездного часа. Я с удовольствием слушаю онлайн-трансляции семинаров, когда делятся опытом своей работы другие комплексные центры.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Когда руководство просит подключиться к подобным семинарам, то делаю это неохотно. Мне интересней живое общение со специалистами, работающих в социально-реабилитационных отделениях по Свердловской области. Как 2 года мы

			просидели на самоизоляции, с тех пор прекратились метод секции «в живую». Мне, например этого очень не хватает. У нас все условия созданы, руководство дает время для обучения.
		О, 27 лет, стаж 4 года	Я использую возможности в своей профессиональной деятельности, которые предоставляет мне руководство на развития себя. Я с удовольствием бы ездила в командировки, готовила бы презентации по актуальным проблемам. Я даже пробовала несколько раз писать статьи в журналы «Социальная работа», безрезультатно.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Хоть учиться и тяжело, но мы стараемся с коллегами заниматься саморазвитием. Наш руководитель говорит нам, что мы должны идти в ногу со временем.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Я пока только делаю первый шаги, так сказать, и мне рано выходить на такой уровень, но мы сами стараемся применить свои таланты в работе. Я выступаю преподавателем в рамках Школы пожилого возраста «Краеведение». Мы изучаем с гражданами пожилого возраста природу родного края.
9.	Возможно ли в Вашей работе проявлять самостоятельность, независимость и инициативу? Поощряется ли это руководством?	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Какие-то полномочия нам может делегировать заведующий отделением, но не каждому специалисту, а только «избранным». Например, на время отпуска специалист должен представлять отчет о работе отделения непосредственно директору или заместителю на еженедельных совещаниях.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Это зависит от сложности задачи, которые необходимо решить. Что входит в должностные инструкции специалиста и не навредит клиенту, то можно самому выбирать решение и как я буду достигать результата. А на совещаниях я отчитывалась о проделанной работе. Руководство держит под контролем, но лояльным таким.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Мы вправе выбирать в своей деятельности методы и формы работы, но все проблемы в отделении обсуждаются с коллегами и заведующим.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Решающее слово тем не менее остается за руководящим составом.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Есть моменты в работе, которые всегда надо озвучить руководству, а так самостоятельны в решении проблем клиента и взаимодействии с другими организациями.
		О, 27 лет, стаж 4 года	В работе с детьми мне проще руководствоваться теми указаниями, которые мне дал заведующий отделением. Непосредственно контакта с директором по решению проблемы не происходит.

		Д, 32 года, стаж 9 лет	Директор не любит, когда без предупреждения что-то делают, а он не в курсе происходящих событий. А в самой работе мы можем применять весь свой опыт и потенциал.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Я всегда ставлю в известность заведующего отделением о своих намерениях, когда помогаю клиенту в ТЖС.
10.	<u>Социально-психологический климат</u> Как Вы считаете, легко ли новые люди вливаются в Ваш коллектив? На Ваш взгляд, межличностные связи сотрудников в Вашем учреждении носят скорее дружеский или профессиональный характер?	Ю. 40 лет, стаж 13	Новичков всегда радушно встречают, стараются вовлечь в работу, прикрепить специалиста, который будет обучать и погружать в работу. Я предпочитаю соблюдать деловой этикет и стараться не заводить друзей на рабочем месте.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Да, влиться в коллектив легко. Все очень милые и доброжелательные. Мы как большая дружная семья. Я успела найти близких по духу людей.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Проблем с этим никогда не было. Мы не кусаемся. Если человек хочет работать и показывает это желание, то проблем никаких и не будет. Общение в коллективе скорее носит дружеский характер.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Однозначно дружеский характер. Вновь прибывшие коллеги хорошо адаптируются в отделениях и приступают к трудовой деятельности уже с первых дней. Как правило заведующий отделением прикрепляет стажиста к новичку и они вместе знакомятся с содержанием работы.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Текущие кадры у нас не наблюдаются в коллективе, поэтому всех ценим и любим. Стараемся помочь на всех этапах трудовой деятельности. Характер общения половина на половину.
		О, 27 лет, стаж 4 года	С порога видишь доброжелательные лица, никто не хамит, не услышишь грубых слов. Атмосфера царит дружеская.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Мне легко было влиться в коллектив, потому что все коммуникабельные, по-другому в нашей профессии нельзя. Заведующий знакомит всех с новичком.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Я помню, как было страшно идти первый день на работу. Но страхи были излишни. Коллеги встречают хорошо, предлагают чай с конфетами. Ну это так мило...
11.	Есть в Центре профсоюзная организация? Состоите ли в ней? Какую помощь и поддержку оказывает?	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	В Центре есть профсоюзная организация, но меня там нет. Немного поскандалила даже с заведующей, потому что она заставляла вступить туда. Я принципиально никогда не вступаю в профсоюз.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Как только я пришла на работу, то мне оформили профсоюзный билет, который даже не знаю где. Я ни разу не обращалась за помощью в профсоюз.

		Т, 44 года, стаж 10 лет	Дело не только в помощи, а те денежные средства, которые мы вкладываем, мы используем на мероприятия. Помнишь мы снимали домики на базе отдыха.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Я считаю, что в профсоюз должен вступать каждый работник, который устраивается к нам. Нас будет больше и возможностей тоже. Поддержка стандартная: на свадьбы, юбилеи, похороны близких родственников, собрать ребенка в первый класс, отдых, просто материальная помощь, если ты оказался в затруднительном материальном положении.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Я добавлю, что профсоюз выделяет на подарки ветеранам Центра, которые ушли от нас на пенсию. Им ведь хочется, чтоб о них помнили. Я член профсоюза. Мы часто используем деньги профсоюза для накрытия столов на 8 марта, Новый год.
		О, 27 лет, стаж 4 года	Забыли рождение ребенка. Я получала денежную компенсацию. И я состою в профсоюзе. Это такая добрая традиция.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Я состою, но пользы особой не вижу. Просто поддерживаю коллектив.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Я тоже вступила. Мне приятно получать подарочки на праздники. В прошлый раз подарочный сертификат был на 500 р. Круто же...
12.	Существуют ли традиции в Вашем Центре для поддержания благоприятной атмосферы внутри коллектива? Расскажите о них?	Ю. 40 лет, стаж 13	Каждый месяц вывешивают список с именинниками. Как бы такая напоминалка всем сотрудникам, чтоб не пропустили. Кто между собой дружат, делают подарки. Торжественно провожаем на пенсию наших ветеранов. Дни рождения, юбилеи, свадьбы... В общем, не работаем, а гуляем круглый год (шутка)
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Всегда складываемся на помощь, если у кого-то беда случилась. Дни рождения, конечно. Именинник в свою очередь угощает коллектив чем хочет, на свое усмотрение. А еще корпоративы наши новогодние и не только...
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Мы любим ходить в походы и чтоб нас было как можно больше. Идут не только сотрудники, но и дети, мужья.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Одно время у нас была традиция делать приятные сюрпризы коллеге просто так в обычный день, но чтоб он не знал кто это сделал. Очень поднимает настроение.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Ходить на демонстрацию всем коллективом. Дни рождения.
		О, 27 лет, стаж 4 года	А доска почета будет являться традицией?
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Дни рождения.

		А, 26 лет, стаж 6 лет	Поздравляем всем коллективом, когда в конкурсе профессионального мастерства у нас занимают призовые места.
<b>III. Организационный фактор мотивации</b>			
13.	<p><u>Организация работы и распределение должностных обязанностей</u></p> <p>Ваша работа скорее монотонна или разнообразна?</p> <p>Реалистичны (выполнимы) ли задачи, поставленные руководством перед Вами? Соответствуют ли задачи Вашим функциональным обязанностям?</p>	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Симбиоз. Порой работа монотонна, но определенные месяцы в году — это что-то с чем-то... Трудные жизненные ситуации сыплются как из рога изобилия. Мой функционал соответствует моим обязанностям. Надо себя правильно поставить и не брать на себя много ответственности.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Работу отнесла бы к монотонной. Мы патронируем семьи, которые взяли под опеку детей. Заполнение вороха бумаг вызывает скуку смертную.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Нет, работу в нашем отделении точно скучной и монотонной не назовешь. Ты то скачешь по участку, выполняя свои непосредственно должностные обязанности, а потом бежишь проводить праздничное мероприятие с пожилыми.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Работу в профилактику безнадзорности несовершеннолетних сложно назвать монотонной. Череды задач сменяют одна другую. Что прописано в должностной, все делаю.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Мы круглый день с пожилыми, можете себе представить ... Работа многофункциональна и в должностных не написано, что порой мы делаем. Но я не считаю нужным препираться и выяснять. Есть работа, люди и мы работаем для них.
		О, 27 лет, стаж 4 года	У меня все соответствует моему функционалу.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Разнообразна. Надо отметить, что масса мероприятий для граждан пожилого возраста и везде надо принять участие. Работа не может быть монотонной в нашей сфере. Мы все время куда-то бежим, в чем-то участвуем с клиентами. Не всегда эти действия относятся к нашему функционалу. Часто бывает, что у кого потенциала творческого хватает на том и едут.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Работа скорее разнообразна и не все критерии прописаны в должностной инструкции. Но порой чем сложнее работа, тем интереснее ее делать.
14.	Из каких источников и вовремя ли Вы получаете актуальную информацию	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Мы самые первые узнаем обо всем, так как наша заведующая находится в головном здании. Ну а потом передача в остальные отделения, а далее доносится до специалистов, которые территориально удалены от города на достаточно большие расстояния. От заведующего.

	о происходящих в учреждении событиях?	Ж, 25 лет, стаж 3 года	Нас совсем это не печалит. Любую оперативную информацию передадут через мобильную связь, вышлют по Ватсап уточняющую информацию, и ты можешь по ней уже работать.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Есть общий чат коллектива для самых важных вопросов. Его просят не захламлять ненужными картинками и информацией. Все по делу, четко, оперативно
		И, 37 лет, стаж 2 года	Нам сообщает наша заведующая лично, а ей, наверное, директор, используя средства связи.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Непосредственный руководитель отделения знакомит с информацией, а дальше принимается решение, кто будет ответственным за ответ на письмо ну прочие рабочие моменты.
		О, 27лет, стаж 4 года	От руководителя структурного подразделения или заместителя директора. Информация может быть переправлена другим специалистам на удаленных территориях через электронную почту учреждения и принимается к исполнению.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Да, нам повезло чуть больше, мы находимся ближе к руководству и вести до нас доходят быстрее. Директор отписывает документ
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Через директора, заместителя директора, коллег, заведующей
15.	<p><u>Рабочее место</u></p> <p>Насколько важно для Вас иметь комфортные места для выполнения работы, соблюдение санитарных условий, необходимое оборудование и техника? Удовлетворены ли Вы своим рабочим местом?</p>	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Мое рабочее мест, оснащено всем необходимым. У меня есть принтер, ноутбук, стул. Один минус, что в маленьком кабинете нас находится три специалиста. Это много для такого маленького помещения. Это связано с нехваткой кабинетов и приходится теснить друг друга. Но есть и свои плюсы: в обед у нас очень весело и шумно. В принципе все неплохо, в других учреждениях и больше специалистов сидят в одном кабинете.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	У нас тоже три человека, но компьютера только два. Но это нам не мешает. Смена видов деятельности происходит, пока один печатает и заносит услуги в систему другой выполняет следующий функционал, который не требует техники. Так дружнее работается даже.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	У нас 8 человек специалистов, но мы не находимся одновременно на одном пространстве. Лишь два специалиста постоянно в кабинете, а остальные по месту жительства в Пригороде работают. Они тоже обеспечены техникой для связи и оказания услуг населению.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Мое рабочее место комфортное и оснащено компьютерной техникой, в кабинете нас двое. Я всем удовлетворена.

		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Меня все устраивает на своем рабочем месте. Мне комфортно работать в такой обстановке.
		О, 27лет, стаж 4 года	Нас 4 специалиста, места немного, но работать можно, Главное есть интернет, камера, компьютер, принтер, ксерокс.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Нас трое в кабинете, но как уже было сказано выше специалистом у нас весело. Организацией своего рабочего места я удовлетворена на все 100%
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Не хватает кабинетов просторных в Центре, но если мы мешаем друг другу длительными телефонными разговорами, мы можем уйти в зал для приема гостей или комнату психологической разгрузки.
16.	<p><u>Отношение с руководством</u> Как бы Вы охарактеризовали стиль управления руководителя в учреждении (авторитарный, демократичный, либеральный)? А какой Вы бы хотели видеть?</p>	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Ближе к авторитарному, пусть такой же и остается.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Согласна, что авторитарный, но это не мешает комфортному общению с подчиненными. Можно попробовать демократический стиль.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Авторитарный, и хотела бы его оставить.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Мне кажется ближе к демократичному стилю, хотела бы микс авторитарного и либерального
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Наш директор явно демократичен, с элементами авторитаризма. Не важно какой стиль управления, а главное сам человек и его забота о коллективе.
		О, 27лет, стаж 4 года	Демократичный стиль сейчас А видеть бы хотела – пусть тоже демократичный
		Д, 32 года, стаж 9	Больше подходит ей авторитарный хотелось бы его.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Я не знаю какой. А хотела бы либеральный, с большим спектром доверия.
17.	<p>Какими качествами на обладает руководитель Вашего учреждения? (назовите не более 3-х)</p>	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Объективность, хозяйственник, целеустремленность
		Ж, 25 лет, стаж 3	Настойчивость, гибкость, заботливость
		Т, 44года, таж 10	Трудолюбивый, честный, отзывчивый
		И, 37 лет, стаж 2	Четкость в решении поставленных задач, ответственность, уравновешенный
		Н, 51 лет, стаж 6	Уравновешенность, мудрый, трудолюбивый
		О, 27лет, стаж 4	Решительный, контактный, трудолюбивый

		Д, 32 года, стаж 9	Спокойный, современный, заботливый
		А, 26 лет, стаж 6	Умный, заботливый, спокойный
18.	У Вас есть возможность прийти за советом напрямую к руководителю учреждения?	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Когда она не занята, то да. Всегда выслушает и даст действительно ценный совет, касаемо ли работы или личной сферы.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Я постесняюсь прийти за советом, так как понимаю, что нас много, а руководитель один
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Наш директор абсолютно открыт для общения. Вы заметили, что у нее даже дверь в кабинет не закрывается, потому что постоянно кто-то находится у нее.
		И, 37 лет, стаж 2 года	Если у меня возникнет такая необходимость, то незамедлительно воспользуюсь случаем.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	При встрече директор всегда спросит о состоянии здоровья, все ли в порядке в семье. Поэтому без толики сомнения приду и попрошу совет.
		О, 27 лет, стаж 4	Никогда не откажет и примет по любому вопросу.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Я абсолютно спокойно могу общаться с нашим руководящим составом. Не ощущая при этом дискомфорта. Наши руководители всегда оказывают поддержку, дают совет и всегда на стороне справедливости. Объективно оценивают ситуацию, убирая субъективизм в суждениях
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Возникнет острая надобность, то пойду, а так нет. Не считаю это правильным, четою отрывать руководителя на свои личные потребности.
19.	<u>Характер и содержание труда</u> Каким категориям населения Вы оказываете услуги? Сколько клиентов проходит у вас в день или в неделю?	Ю. 40 лет, стаж 13	К нам приходят жители Пригорода за консультацией юридической, психологической. Инвалиды и пенсионеры. От 2 до 6 человек в неделю.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Мы принимаем людей, которые готовы стать приемной семьей для несовершеннолетних воспитанников, проживающих в социально-реабилитационном отделении. На Осуществляем визиты на дом к семьям, оформившим и воспитывающих в своих семьях несовершеннолетних детей или ребенка- инвалида 3 человека в месяц.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	К нам приходят в основном люди с инвалидностью, а также пенсионеры. В день – 2 человека.
		И, 37 лет, стаж 2	Дети, проживающие в реабилитационном центре. За неделю 7 человек.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	У меня клиенты – это пожилые и молодые инвалиды. За месяц их проходит через реабилитационное отделение порядка 14 человек
		О, 27 лет, стаж 4	Дети с ограничениями по состоянию здоровья. 10 человек в месяц.

		Д, 32 года, стаж лет	Инвалиды и пенсионеры.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Малоимущие, инвалиды и пенсионеры Пригорода
Делаю	Считаете ли Вы, что нагрузка распределена равномерно между специалистами?	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Я уже говорила о том, что нужно уметь доносить до руководства свои интересы
		Ж, 25 лет, стаж 3	Равномерно
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Нагрузка возможна и одинаково распределена, но специалист в разные периоды своей жизни воспринимает это необъективно, сам себя изводит и накручивает.
		И, 37 лет, стаж 2	Я думаю, что равномерно между всеми.
		Н, 51 лет, стаж 6	Не всегда одинаково.
		О, 27 лет, стаж 4 года	Помогаем все одним и тем, но эффект от оказанной помощи разный. Один специалист готов включить обаяние при консультировании, а другой нет, но по факту клиент консультацию получил.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Нет, неравномерно. У всех разный уровень проблем в общении с людьми, который приходят за помощью.
		А, 26 лет, стаж 6	Равномерно, да.
<b>IV Личностные факторы</b>			
21.	<u>Система мотивации</u> Как часто руководство поощряет Вас за хорошо проделанную работу? Какие поощрения (нематериального характера) Вы бы хотели, чтоб использовали по отношению к Вам?	Ю. 40 лет, стаж 13	Руководство всегда отмечает сильные стороны и хвалит за оперативность в работе или интересно проведенные мероприятия. Похвала при всех сотрудниках.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Это делает каждый заведующий в своем отделении, а похвалу от директора надо заслужить особым образом. Но в году несколько раз может поблагодарить лично или передать слова благодарности через заведующего. Благодарственное письмо, с теплыми словами в придачу от директора. Это очень на мой взгляд повышает стимул к труду.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Если работа сделана быстро и качественно, то руководство всегда оценивает этот фактор и благодарит. Старается рассказать об этом человеке всему коллективу. Это может быть, как пример в качестве мотивации другим. Мне бы хотелось в качестве поощрения просто личную устную похвалу в кабинете у директора без лишних глаз.

		И, 37 лет, стаж 2 года	Да, я согласна с мнением специалистов, что руководство не скупиться на похвалу. Я бы хотела, в качестве бонуса получить выходной день. Остальным сотрудникам это будет в качестве положительного примера.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Мне бы было достаточно искренней улыбки в мой адрес.
		О, 27лет, стаж 4 года	Похвала руководителя для меня очень важна, а если руководство позаботилось и тебе вручили грамоту от министерства социальной политики - для меня высшая награда.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Мне достаточно сухой похвалы в свой адрес, главное, чтоб она была искренней.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Неплохо и грамоту получить и положить в портфолио для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. На доске красоваться не испытываю желаний.
22.	Что является для Вас наиболее значимым в работе? (3 фактора) (хороший заработок, дружный коллектив, интересная работа, удобный график, стабильность, возможность продвижения, взаимоотношение с руководством).	Ю. 40 лет, стаж 13	Хороший заработок, продвижение
		Ж, 25 лет, стаж 3	Дружный коллектив, интересная работа, график работы
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Стабильность, интересная работа, продвижение
		И, 37 лет, стаж 2	Взаимоотношение с руководством, интересная работа, график.
		Н, 51 лет, стаж 6	Удобный график, интересная работа, дружный коллектив
		О, 27лет, стаж 4	Дружный коллектив, возможность продвижения,
		Д, 32 года, стаж 9	Дружный коллектив, продвижение, взаимоотношение с руководством
	А, 26 лет, стаж 6	Стабильность, дружный коллектив,	
23.	На Ваш взгляд испытываете (испытывали) ли Вы синдром выгорания?	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Да.
		Ж, 25 лет, стаж 3	Нет, и считаю, если рядом дружеское плечо ни о каком выгорании речи быть не может.
		Т, 44 года, стаж 10	Сейчас испытываю. Чаще срываюсь на домашних после работы. Все-таки 10 лет.
		И, 37 лет, стаж 2	Нет. Я всегда спокойная и ничего не мешает мне любимой работой.
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Да, состояние первой стадии. Психолог нам рассказывала, как его можно предупреждать.
		О, 27лет, стаж 4	Да, временами наступают такие моменты и не покидают.

		Д, 32 года, стаж 9 лет	За 9 лет работы конечно не раз выгорала, но откуда-то появлялся огонь, искра, которая позволяла выйти из этого состояния легко и быстро, без потерь для себя.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Я не могу понять есть у меня такой синдром или был раньше.
24.	Какие методы используются руководством для предотвращения синдрома выгорания? Считаете ли вы их эффективными?	Ю. 40 лет, стаж 13 лет	Раз в месяц проводятся различные тренинги с психологом нашей организации. Мне помогает работа с психологом избавиться от выгорания.
		Ж, 25 лет, стаж 3 года	Психолог рассказывает, как уберечь себя от выгорания, какие упражнения надо делать, в том числе дыхательные. Мне не помогают такие советы, у меня не хватает терпения делать упражнения.
		Т, 44 года, стаж 10 лет	Как таковых методов не используется, но есть у нас комната психологической разгрузки. Там есть необходимое оборудование, которое помогает снимать негативные эмоции: небольшая песочница с фигурками животных. Комната всегда открыта, и можно сделать небольшой перерыв в течение дня и расслабиться. Очень нравится коллегам.
		И, 37 лет, стаж 2 года	У нас не возникнет данного синдрома, в связи с крепкой дружбой в отделении
		Н, 51 лет, стаж 6 лет	Мы смотрим, обучающиеся семинары, направленные на предупреждение синдрома выгорания.
		О, 27 лет, стаж 4 года	Я считаю, что надо заняться любимым делом или пообщаться с подругой, которую не видел 1000 лет.
		Д, 32 года, стаж 9 лет	Мне достаточно занятий с психологом и общения с семьей. Я уже за столько лет привыкла к работе и стараюсь ставить внутренние барьеры в общении с клиентами, чтоб не выгореть.
		А, 26 лет, стаж 6 лет	Метод состязательности в работе. Специалисты ревностно относятся к успехам друг друга.

Участники фокус-группы в организации №3

1. Зоя - 41 год, среднее специальное образование, 6 лет стажа, (отделение срочного социального обслуживания).
2. Марина – 51 год, среднее специальное, 30 лет стажа, (социально-реабилитационное отделение).
3. Лариса – 56 лет, высшее образование, 14 лет стажа, (отделение сопровождения замещающих семей).
4. Алена – 36 лет, высшее образование, 6 лет стажа, (участковая социальная служба.).
5. Лейла– 31 год, высшее образование, 3 года стажа (консультативное отделение)
6. Ксения – 33 лет, высшее образование, 11 лет стажа (отделение сопровождения замещающих семей).
7. Наталья – 29 лет, высшее образование, 1 год стажа, (отделение профилактики безнадзорности несовершеннолетних).
8. Ирина – 44 лет, высшее, 21 год стажа, (участковая социальная служба).

№ п/п	Вопросы к интервью	ФИО информанта, возраст, стаж работы	Ответы
<b>I. Экономические (или материальные) факторы мотивации</b>			
1.	Внимательно ли относится руководство к нуждам специалистов?	З, 41 лет, стаж 6 лет	Если что-то необходимо в плане улучшения рабочего места, то нет проблем. В жару у нас работают кондиционеры, если холодно, то тепловая пушка.
		М, 51 год, стаж 30 лет	У нашего руководителя есть такой момент, что он считает нас одной большой дружной семьей. И в принципе если заболел ребенок или надо срочно по семейным обстоятельствам уехать, то относится с пониманием.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Руководитель действительно поддерживает нас, если в этом есть необходимость. Старается создать комфортную и уютную обстановку в центре.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Старается максимально сделать условия труда комфортными. Проводятся занятия для сотрудников специалистом по охране труда, где учат правилам оказания первой помощи, пожарной безопасности.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Организует комфортные рабочие места, разрешает попить чай, сделав 15 минутный перерыв.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Я бы хотела отметить, что знает важных датах в жизни ценных сотрудников. Может пригласить в кабинет, просто для разговора неформального разговора, чтоб узнать о личном настроении.
		Н, 29 лет, стаж 1	Не знаю, что добавить
	И, 44 года, стаж 21 год	В пользовании специалистов предоставляется служебный транспорт, по предварительной заявке. Проводятся медицинские осмотры для специалистов.	
2.	Насколько разнообразны услуги и льготы, входящие в социальный пакет и актуальны ли они потребностям специалистов?	З, 41 лет, стаж 6	Не устраивает, но рада тому что есть. У частников даже минимума порой нет.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Очень скудный у нас соцпакет. Я бы тоже хотела, чтоб была введена платная медицинская страховка. Мы уже немолодые и для нас это важно. Еще можно было пустить служебный транспорт, чтоб возил сотрудников.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Социальный пакет дает гарантии уверенности в будущем, несмотря на низкую оплату труда. В пакете много чего не предусмотрено. Мне бы хотелось платную страховку медицинскую.

		А, 36 лет, стаж 6 лет	Я тоже за ДМС. Меня не устраивает те гарантия, которые есть, необходимо расширить спектр. Я очень поддерживаю.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Разнообразие нет, все говорят. Но у нас не «НТМК», чтоб расширить. Я бы ввела дополнительные «плюшки» за вредность. А что?
		К, 33 года, стаж 11 лет	Больничный платят, отпуск есть, стабильная зарплата, и на том спасибо.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Меня не устраивает, но не критично так все на мой взгляд.
		И, 4 года, стаж 21 год	Нет, практически ничего, кроме гарантированного. Могли бы за стаж оплачивать путевки в санаторий.
3.	Как Вы считаете установленная заработная плата справедлива и полностью соответствует выполняемой Вами работе? Ваше руководство применяет дополнительные материальные стимулы для сотрудников?	З, 41 лет, стаж 6 лет	Можно вкратце? Ну, если вообще, считать по жизни, то жизнь дорожает и конечно хочется зарплату повыше естественно. Как каждый, уважающий себя человек, я думаю, что мы свою работу оцениваем в денежном эквиваленте, согласно свои трудозатратам. А они гораздо выше, чем нам платят по факту.
		М, 51 год, стаж 30 лет	У меня низкая зарплата. У меня 1.5 ставки и много работы выполняю, которой нет в должностной инструкции, ну я вижу, что это надо делать, а некому, вот беру и делаю. Приходится жить в состоянии выбора, не хватает на продукты, которые бы ты хотела, ремонт, развлечения. Ущемляешь себя во всем. Покупка только необходимого. Мне на себя одну не хватает.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Да, согласна. Приходится экономить на всем, при том что я живу одна.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Все считают, что зарплата низкая. Труд недооценен.
		Лей, 31 год, стаж 3 года	Поддержу коллег. Очень низкая зарплата, как-будто наша работа второсортная.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Мне тоже не хватает, особенно в последнее время, когда осталась с дочкой одна.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Единодушна с коллегами. Низкая, ниже некуда, а выполняем эмоционально тяжелую работу.
		И, 44 год, стаж 21 год	Да, низкая.

4.	<u>Престижность работы</u> Вы гордитесь работой в Вашем учреждении?	З, 41 лет, стаж 6 лет	Я, да.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Я тоже да. Я бы допустим здесь не работала, если бы мне не нравилось.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Я отношусь спокойно к месту работы, где работаю.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Нет.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Обычная работа ничего особенного. Ровно отношусь.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Я не скажу с гордостью где я работаю, но и не совсем низкий рейтинг занимает наша организация среди других.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Да, я рада, что устроилась и здесь работаю.
		И, 44 года, стаж 21 год	Я тоже спокойно отношусь к своему месту работы.
5.	Что повлияло на выбор профессии - специалист по социальной работе?	З, 41 лет, стаж 6 лет	Ну вообще, данная специальность «Специалист по социальной работе» не так давно, это достаточно молодая специальность. И когда например, я поступала этот факультет только открылся и я выбрала социальную сферу, что она непосредственно многообразна. И на тот период времени я думала, что много смогу куда устроиться на работу, а потом когда я уже закончила образование, получила диплом, поняла, что буду приходить к людям в тяжелой ситуации, это может быть ребенок или взрослый человек и помогать им справиться с проблемой.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Я по образованию –маляр. Начинала свою трудовую деятельность на стройке, работала мастером на строй-площадках, мужской коллектив, а так как я была замужем мне муж не позволил работать с мужчинами. Знакомая предложила пойти попробовать работать в социальную сферу, а почему нет, уважение к пенсионерам всегда присутствовало. Начинала социальным работником, мне нравилось помогать одиноким пожилым. А еще стабильность.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Я имею инженерное образование. В центр попала благодаря своей знакомой. Расспросила ее об учреждении, чем занимаются. На тот момент было тяжело материально, надо было кормить детей одной. Долгое время была без работы, испытывала «голод к работе», при чем любой. Готова была заниматься чем угодно. Зарплата была маленькая, но все равно я с удовольствием пошла. Сейчас мотивация поменялась, так как за плечами опыт.

		А, 36 лет, стаж 6 лет	Раз все тут такие благородные, скажу свое мнение. Мной абсолютно это не двигало помогать, приносить пользу... У меня другая история. Я окончила филологический факультет, но преподавателем ни года не проработала. Работала воспитателем в детском саду. А потом выгорела эмоционально, уволилась. Потом мне надо было куда-то устроиться, так как долгое время не было работы. Мне предложили поработать в центре знакомые, и я решила почему бы не попробовать. Просто пошла с мыслью получится так получится. Работа как вид зарабатывание денег. Стабильная работа и уверенность в завтрашнем дне.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Я педагог по образованию, но недолго работала в данной сфере. Быстро все разонравилось, захотелось облегчить свою жизнь, так и попала сюда.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Я окончила институт по специальности «Специалист по социальной работе» и сразу решила идти работать по направлению. Высоких мотивов о помощи людям не было. Надо было начать с чего-то и обеспечивать себя самостоятельно.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Я сюда пришла, потому что мне нравится общаться с разными людьми, с уважаемыми людьми пожилого возраста. Я имею педагогическое образование, ранее работала социальным педагогом в школе, но в какой-то момент устала и захотела смены работы. Есть гарантии в стабильном завтрашнем дне.
		И, 44 года, стаж 21 год	Я закончила институт в 2000 году по специальности инженер-технолог, была проблема найти работу. Я понимала, что без опыта работы я не смогу устроиться по данной специальности. И в своей жизни я всегда хотела работать с людьми, и работа на заводе меня не привлекала. Я себя искала, либо пойти в медицину, либо работать с детками, но всегда хотелось с человеком сотрудничать, помогать. Я не знала тогда, что есть такой Центр, вот и временно работала в частных торговых организациях. Был неприятный опыт работы с ними. А потом судьба привела меня в центр, и я устроилась на тот момент работать социальным работником. И почему-то меня эта работа меня очень заинтересовала, но не в материальном плане, она была маленькая. Мне нравилось приносить пользу людям, помогать малобильным гражданам.
6.	Сменили бы Вы род деятельности, если бы такая возможность представилась?	З. 41 лет, стаж 6 лет	Нет, мне непосредственно нравится социальная значимость, направленность данной работы.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Да, у меня есть такие мысли, хотя безумно жаль, столько лет отработала, привычка к коллективу, все знакомо, но заработная плата низкая и жизненные обстоятельства заставляют подыскивать новое место.

		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Скорее нет, так как скоро пенсия.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Да. Хочется попробовать себя в новом.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Я думала, и как только представится возможность – уйду.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Я нет, так как мне удобен график работы, близость к дому, не так все и плохо, а зарплату может поднимут.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Сменила бы, но только из-за финансов.
		И, 44 года, стаж 21 год	Нет, так как не в том возрасте, чтоб что-то менять, привыкать к новому, также это стресс.
7.	<u>Профессиональное развитие и перспективы</u> Хотелось бы Вам занять руководящую должность? Насколько возможно в Вашем учреждении продвижение по карьерной лестнице?	З. 41 лет, стаж 6 лет	Хотела бы, почему нет. Но это маловероятно.
		М, 51 год, стаж 30 лет	У меня такой возраст и опыт, когда я уже была в должности, а сейчас я бы может и хотела, но навряд ли, так возраст предпенсионный. Человек должен расти.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Я бы не хотела, так как был опыт и мне не понравилось. А продвигаться в учреждении, наверное, можно, но идти к этому надо долго или поймать удачный момент, когда место освободится по причине ухода кого-то в декрет или увольнения по собственной инициативе, а тут ты ...
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Хотелось бы, но вероятность мала. Не так много у нас отделений.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Всем бы хотелось занимать должность, но продвигаться нет, невозможно.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Я была в руководящей должности, до момента отсоединения социального обслуживания на дому. Это тяжело, но вместе с тем почетно, что тебе доверяют такую должность. Сейчас я специалист, так как решила не уходить во вновь созданное учреждение АНО «Радуга Добра» под нового директора и потеряла свою должность. Но нисколько не жалею об этом.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Мне бы хотелось, но страшно. Продвижение везде возможно, только надо заслужить.

		И, 44 года, стаж 21 год	Нет, не хочу, я не карьерист. Продвинуться сложно, почти нереально.
8.	Есть ли у Вас желание дополнительно обучаться в рамках Вашей профессии? Созданы ли условий в Вашем учреждении для возможности самосовершенствования, самореализации?	З, 41 лет, стаж 6 лет	Да. Руководство дает такую возможность, мы ежегодно, сейчас ежеквартально проходим какие-то обучающие курсы, семинары слушаем, прямо на рабочем месте.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Да, конечно надо обучаться. Очень удобно сейчас смотреть все онлайн и никуда не надо ездить, а потом получить электронный сертификат. Мне очень нравится такая система саморазвития.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Я за свое время много всему и везде обучалась и желание особого у меня нет. Все что необходимо знать нового и использовать в работе с клиентами я могу посмотреть в интернете.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Мне хочется, чтоб в Центр приглашали специалистов из других ведомств, например, ПФР, психиатрическая больница и т. д., которые знакомили бы нас с изменениями в законодательстве, чтоб пригодилось в нашей работе. Чтоб почаще собирало Управление социальной политики, устраивали круглые столы, как было раньше. Мы много общаемся с людьми и нам задают вопросы, ответы на которые мы сами не знаем. Мы испытываем информационный голод.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Меня не устраивают курсы разового характера или семинары, мне хочется обучение масштабнее, более углубленное, длительное. Руководство не будет оплачивать нам обучение.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Нет, я не готова обучаться. Мне жалко личного времени. Руководство не всех готово поддерживать в обучении. Даже если ты себе сам оплатишь учебу или однодневные курсы повышения надо будет хорошо упросить руководство тебя отпустить.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Желание есть, но курсов на мой взгляд мало, надо больше. Можно, выездные, чтоб с корочкой выйти после них. По профстандартам необходима специализация «Социальная работа», но у меня нет такого, а предложить мне оплаченные курсы не могут. Только за свой счет.
		И, 44 года, стаж 21 год	Я выборочно хотела бы обучаться, по интересным для меня темам. Я успела в свое время окончить курсы по специализации «Социальная работа», на тот момент был заключен договор с Демидовским колледжем и нас много прошло данный курс. Получили удостоверение.
9.	Возможно ли в Вашей работе проявлять самостоятельность,	З, 41 лет, стаж 6 лет	О, я думаю, что отлично. Вообще несколько вариантов у нас было в отделении, говоря об инициативе. У кого-то говорили, что все замечательно, супер, хорошо, давайте ее разрабатываем идею и воплощайте самостоятельно в жизнь, но были и такие, что

	независимость и инициативу? Поощряется ли это руководством?		сотрудника наказывали. И надо смотреть по глобальности проблемы, если что-то серьезное, то обсуждение только с руководителем, а если менее серьезная, то сами принимаем решения.
		М, 51 год, стаж 30 лет	А я получаю за свою инициативу и избыточную самостоятельность. Я везде лезу, предлагаю идеи, со спонсорами работаю, это не воспрещается, но и не поощряется.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Мы принимаем решения сами в процессе работы с семьей, а потом все рассказываем руководителю отделения, чтоб он был в курсе проблемы. Это важно, потому что это иерархия, чтоб знали о твоей работе, что ты делала. Невозможно, когда работаешь с человеком быть в рамках регламента, порой здесь и сейчас нужна твоя смекалка и твое решение, твое видение выхода из проблемы.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	В моей деятельности, непосредственно заведующий отделения дает мне такую возможность проявлять себя. Она оказывает мне этим самым доверие и уверенность в моем профессионализме. В течение недели я работаю, а в конце отчитываюсь за проделанную работу, рассказывая о различных проблемных моментах и если необходимо принимаем решения сообща.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Я могу сказать, что инициатива наказуема. У меня лично был опыт в работе, где я проявила инициативу и потом мне сказали, если ты так продолжишь, то за дверь пожалуйста.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Не приветствуется у нас это. В тебе увидят выскочку или конкурента. Человеку если дать свободу, потом сложно остановить. А может он так по карьерной лестнице пойдет.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Я работаю в центре недолго и мне сложно судить об этом. Мне до сих пор необходима помощь коллег и руководителя по многим вопросам. Я думаю, что в рамках своей должностной инструкции можем.
		И, 44 года, стаж 21 год	Самостоятельность в решении большинства вопросов ограничена. Некоторые идеи лучше не озвучивать, так как они могут быть неправильно истолкованы руководителем и можешь пострадать сам, угодив в немилость.
10.	<u>Социально-психологический климат</u> Как Вы считаете, легко ли новые люди вливаются в Ваш коллектив? На Ваш взгляд, межличностные связи сотрудников в Вашем	З. 41 лет, стаж 6 лет	Вот когда я пришла непосредственно, то меня сразу познакомили с центром, провели экскурсию, рассказал об учреждении, о предоставлении услуг, и познакомили со всеми сотрудниками, представив меня как нового коллегу. Это был мой первый рабочий день.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Мне легко и комфортно было и вот столько проработала. Было бы плохо, я бы здесь настолько не задержалась. Общение носит профессиональный характер.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Мы дружные и позитивные. У нас легко и весело работать. Все относится друг к другу с уважением. Нет, конфликтов.

	учреждении носят скорее дружеский или профессиональный характер?	А, 36 лет, стаж 6 лет	Легко, с какой-то даже заботой о тебе. В основном общаются профессионально, называя по имени отчеству, но есть те кто дружит между собой очень тесно.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Располагающая и благоприятная атмосфера для новичков. По-своему опыту могу сказать, что все настроены дружелюбно. И надо отметить приветливо встречают и клиентов, которые приходят получать услуги.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Встречают радушно. Атмосфера в общении – дружеская.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Смотря какие, зависит от качеств характера. Но в целом доброжелательно, оказывают помощь, обучают, помогают. На любой вопрос ответят. Общение носит деловой характер.
		И, 44 года, стаж 21 год	Встречают всех хорошо, но в плане общения соблюдается деловой этикет.
11.	Есть в Центре профсоюзная организация? Состоите ли в ней? Какую помощь и поддержку оказывает?	З. 41 лет, стаж 6 лет	Я нахожусь в профсоюзе, являюсь помощником профсоюзного лидера по культурным вопросам. Зря специалисты так негативно говорят. Поддержка есть, да небольшая, но и мы бюджетная организация, а не НТМК. Членам профсоюза можно посещать бассейн по абонементу, пусть не каждый день, но 1 раз в неделю, писали заявления на возврат денежных средств за лекарства, в период коронавирусной инфекции.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Я состою, считаю, что всем там надо быть. Нам организовывали экскурсии по Нижнему Тагилу, водили в музеи.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Я в знак уважения к руководству состою, но значимой поддержки за все года не получала. Незначительные суммы на 55 лет, конфеты на новый год.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Я вышла из профсоюза, так не хочу платить взносы и не вижу поддержки.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Я не состою, тоже не хочу тратить деньги.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Я сразу как пришла отказалась, по причине, что каждая копейка была на счету. А потом не увидела, что профсоюз как-то особо кому-то помог. Так эпизодически, сауну оплатить в день здоровья, подарки сладкие детям на Новый год, материальная помощь в случае смерти члена семьи.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Состою. В Новый год получила сертификат подарочный.

		И, 44 года, стаж 21 год	Я много лет состояла, но теперь приняла решение выйти. Помощи никакой, а деньги гребут. Я сама куплю подарки ребенку на Новый год, на то, что скопила за год.
12.	Существуют ли традиции в Вашем Центре для поддержания благоприятной атмосферы внутри коллектива? Расскажите о них?	З, 41 лет, стаж 6 лет	Раньше действительно было больше выездных мероприятий, весело было, а сейчас этого не хватает.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Дни рождения. Обязательно приходят коллеги всей толпой в кабинет именинника и руководство центра зачитывает красивое поздравление, и все дружно кричат: «Поздравляем!».
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Сейчас их количество резко уменьшилось. Мы отмечаем все праздники, которые есть в календаре, просто какие-то более ярко, а к каким-то потеряли интерес сами. Но главные на мой взгляд остаются: День социального работника, День Победы, мы особенно к нему готовимся и в этом участвует каждый сотрудник. Мы приглашаем ветеранов Вов, организуем праздничный концерт для них и все это прямо на улице, на полянке, у здания центра. На мероприятие приглашаются руководители администрации города и района, депутаты, пожилые граждане и в торжественной обстановке мы чествуем наших ветеранов.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Не хватает мероприятий для сплочения коллектива такие как, корпоративные вечера, выездные спортивные мероприятия, дни здоровья. А вот то, что в день рождения собрались и похлопали, я не считаю это сплочением, скорее знак уважения.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Мне нравятся поздравления с днем рождения, так как на предыдущем месте работы у меня этого не было и для меня это очень мило. Поздравления с профессиональным праздником стараемся собраться все вместе, и там происходит вручение благодарственных писем, почетных грамот. Я дкма. Людям приятно получать в присутствии всех коллег грамоту за заслуги из рук самого руководителя.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Дни рождения, юбилеи. Раньше были новогодние корпоративы, но сейчас этого нет и не потому что нас много, а нет желания собираться у самих сотрудников. Во-первых дорого, во-вторых много людей уволились кто с кем тесно общался и этот дух пропал. Сейчас если отделом собираются, то хорошо. Хотя хочется знать и общаться со всеми коллегами, а то даже не знаем имен друг друга порой, так как работаем на разных территориях.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Традиции существуют, потому что я видела, как поздравляют коллег на 8 марта, 23 февраля. Видно, что все четко отлажено они с удовольствием все это делают
		И, 44 года, стаж 21 год	Раньше больше было традиций. А сейчас из-за укрупнения все куда-то уходит, даже наши любимые дни здоровья убрали. Выезжали на природу, гуляли, проводили флешмобы, состязания...

13.	<p><u>Организация работы и распределение должностных обязанностей</u></p> <p>Ваша работа скорее монотонна или разнообразна? Реалистичны (выполнимы) ли задачи, поставленные руководством перед Вами? Соответствуют ли задачи Вашим функциональным обязанностям?</p>	З. 41 лет, стаж 6 лет	Скорее монотонна. Задачи реалистичны, но иногда мы сталкиваемся с проблемой, когда мы работаем с организациями, где необходимо их помощь (УФМС, больницы) и от того что они вовремя не помогают клиенту, тяжелее решать эту задачу. Увеличивается время для оказания помощи клиенту.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Да, у меня голова кругом от ее многообразия. Целый день не посидишь на одном месте. Каждую минуту что-то надо новое делать. В должностных нет обязанностей, а я их выполняю так как больше некому. Ставки в центре нет, а работа есть, приходится делать. Ответственность шкалит.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Работа разная, интересная и не очень. Работу спрашивают в рамках наших должностных инструкций. В них максимально прописаны наши действия.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Работа разнообразна. Задачи поставленные вполне выполнимы, но недооценены руководством.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Работа монотонная. Выше должностных инструкций ничего не требуют.
		К, 33 года, стаж 11 лет	У нас у каждого есть свой функционал работы, за который каждый отвечает. Если кто-то отсутствует, например, то у специалистов отделения идет взаимозаменяемость. Функционал делиться поровну на всех.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Работа разнообразна. Соответствует обязанностям, иногда попросят выполнить небольшие поручения, но они не сложные.
		И, 44 года стаж 21 год	Работа – огонь. Монотонной не назовешь. Все задачи легко выполнимы при четкой организации руководства, вовремя донесенной информацией. Соответствие работы моим обязанностям.
14.	<p>Из каких источников и вовремя ли Вы получаете актуальную информацию о происходящих в учреждении событиях?</p>	З. 41 лет, стаж 6 лет	Для меня она комфортна. Мы получаем непосредственно информацию вовремя, от заведующей отделения и естественно ответ даем или работу планируем.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Мне кажется, мы все согласны с тем, что информация руководством доносится вовремя и не тормозит принятие решений. Быстро обсуждаем и опять к работе.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	От заведующей отделения. У нас постоянные оперативки, где мы обмениваемся новостями и обсуждаем информацию в центре. Всегда вовремя.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Из-за удаленной работы на участке порой несвоевременно получаешь информацию, происходящую в центре. Информацию узнаем от заведующей, от коллег. Когда она несвоевременна очень сильно выбивает из колеи, хочется быть в курсе событий.

		Лей, 31 год, стаж 3 года	Бывает экстренно получаем информацию, быстро собираемся отделением, все обговариваем, принимаем решения и работаем дальше. Через заведующую поступает информация.
		К, 33 года, стаж 11 лет	В основном получаем вовремя, от заведующей. Если нет в центре тебя, быстро пишут в созданную группу коллеги отделения.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Ну как уже сказали, в основном от заведующего или от коллег в чатах (ватсап, контакт).
		И, 44 года стаж 21 год	Получают вовремя кто сидит на местах, а если мы на участках, то информацию мы получаем с опозданием. Можем сами порой из-за загруженности не посмотреть в мессенджер и не вовремя среагировать
15.	<p><u>Рабочее место</u></p> <p>Насколько важно для Вас иметь комфортные места для выполнения работы, соблюдение санитарных условий, необходимое оборудование и техника, график работы? Удовлетворены ли Вы своим рабочим местом?</p>	З, 41 лет, стаж 6 лет	Мне нравится мое рабочее место. График работы устраивает полностью. близость к дому, пятидневка.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Отдаленность учреждения, мало ходит маршрутных такси. А место индивидуальное очень комфортное. Все чисто всегда, продезинфицированы дверные ручки. У меня есть персональный компьютер.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Наши рабочие места оснащены необходимым оборудованием, а по-другому и быть не может. Мы зависимы от этого, все нововведения, которые нам сейчас предлагаются без оснащения их не воплотить в жизнь. Мы не сможем нормально сделать работу, как положено. Если будет слабый интернет, то программа будет виснуть, мы будем задерживать клиентов, они будут нервничать, ругаться.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Все отлично и все устраивает, кроме расположения учреждения. Чтобы доехать до работы надо потратить час в душном, под завязку забитом автобусе. Приезжаешь на работу выжатый, как лимон.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Завидую доброй завистью, когда у других мероприятий забирают с остановок людей на служебном транспорте. А у нас еще график с 8-30, как раз самый пик. Минус в том, что наше учреждение находится в том районе, где и градообразующее предприятие НТМК, потоки транспортные устремляются огромные, а это пробки и опоздание на работу.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Все отлично у нас. Мне не надо, например, ездить на работу, я живу недалеко. Меня устраивает график, могу на обед прибежать домой или успеть встретить ребенка после школы.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Условия труда очень хорошие. Все есть в наличии, мыло, полотенце в туалете, все всегда идеально чисто, уборщицы делают влажную уборку 2 раза в день. Есть стулья мягкие,

			техника для работы компьютерная. Сделан везде ремонт. Чувствуешь себя королевой. Все на пятерку, на отлично.
		И, 44 года, стаж 21 год	Места комфортные, у каждого свой стационарный компьютер, в каждом кабинете принтер. Кабинеты чистые, светлые. Есть один минус, что не работает на телефоне межгород. Приходиться звонить клиентам за свой счет. А звонок в день делаем огромное количество. И этот вопрос так и не решили.
16.	<u>Отношение с руководством</u> Как бы Вы охарактеризовали стиль управления руководителя в учреждении (авторитарный, демократичный, либеральный)? А какой Вы бы хотели видеть?	З. 41 лет, стаж 6 лет	Демократичный, наверное, а хочется либеральный.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Мне кажется авторитарный, но под ним тяжело работать, поэтому хотелось бы демократии.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Авторитарный, но, когда так строго человек может не раскрыть свой потенциал.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Не выражен ни один тип, скорее смешанный типаж всех трех стилей, в зависимости от настроения. Нравится авторитарный с демократичным.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Авторитарный, можно демократичный. Не все люди готовы работать с орущим начальством.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Авторитарный, а можно немного смягчить и дать возможность дышать сотрудникам свободнее.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Авторитарный, и хотелось бы авторитарного, но с элементами либеральности. Иногда работника надо поругать, а то можно потерять контроль над ситуацией.
		И, 44 года, стаж 21 год	Авторитарный, лучше его нет как для дисциплины, так и качества труда. Пусть остается авторитарный.
17.	Какими качествами обладает руководитель Вашего учреждения? (назовите не более 3-х)	З. 41 лет, стаж 6 лет	Демократичный, ответственный
		М, 51 год, стаж 30 лет	Ответственный, понимающий, справедливый.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Энергичный, ответственный.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Спокойный, рассудительный, энергичный.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Жизнерадостный, понимающий проблемы другого

		К, 33 года, стаж 11 лет	Уважать других в независимости от статуса, который он занимает.
		Н, 29лет, стаж 1	Умный, ответственный, добрый.
		И, 44 года, стаж 21 год	Ответственный, педантичный
18.	У Вас есть возможность прийти за советом напрямую к руководителю учреждения?	З. 41 лет, стаж 6 лет	Можно сразу же ответу в двух словах. Вообще непосредственно, я изначально подойду к своей заведующей отделением, а к руководителю я все-таки не пойду. Я не хочу, чтобы потом меня обсуждали или, боюсь получить отрицательный ответ.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Я вот ходила к руководителю, были моменты и получила «люлей», так что я больше не пойду. Все буду делать через заведующую отделением, у нас понимания в отделении полное между специалистами и заведующей.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Я предпочитаю тоже не ходить к руководителю, поскольку могу не получить нужной поддержки.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Я могу пойти и поделиться идеями, которые возникли в процессе работы или рассказать о каком-либо важном мероприятии, событии в микрорайоне, где мы участвовали с пожилыми. Я при этом хочу получить одобрение, знать что я на верном пути.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Я не вижу необходимости в этом, так всю нужную информацию и совет я могу получить от заведующей, а она пусть общается с руководством своим.
		К, 33 года, стаж 11 лет	У всех есть такая возможность на самом деле, просто не все это будут делать. Если вы пойдете непосредственно с рабочими вопросами к директору, то вас не поймет ваш заведующий, и может возникнуть масса вопросов, для чего ты туда пошла. Вопросы личного характера, маловероятно что будет кто-то обсуждать, я, например, не буду.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Я не пойду никогда к руководителю, так как все можно порешать на месте, в отделении. Я пойду по иерархии. Я буду смущаться, речь будет сбивчивая, не хочу, чтобы обо мне потом поменялось мнение у директора.
	И, 44 года, стаж 21 год	Придерживаюсь мнения, что не нужно дополнительно загружать руководителя рабочими моментами, когда у нас есть отделение и вместе с заведующей мы можем все решить, а она уже донесет должным образом до ушей вышестоящего руководства и получит совет, как нам поступить в той или иной ситуации.	
19.	<u>Характер и содержание труда</u>	З. 41 лет, стаж 6 лет	Вообще, по-разному. Я сейчас скажу по-нашему отделению. В день от 10 до 25 человек в день, т.е. на человека в отделении приходится где-то 4-5 человек. В основном это пожилые, инвалиды, малоимущие семьи, лица БОМЖ.

	Каким категориям населения Вы оказываете услуги? Сколько клиентов проходит у вас в день или в неделю?	М, 51 год, стаж 30 лет	У нас это 27 человек пожилых и инвалидов, обычный стандартный заезд, может быть меньше. Они находятся у нас 15 рабочих дней.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	В неделю проходит около 15 человек. Это семьи с детьми.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	В среднем где-то 20 человек в неделю. В основном это пожилые и инвалиды. Могут быть и лица без определенного места жительства, малоимущие граждане.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Я числюсь в консультативном отделении, работа заключается в постинтернатном сопровождении ребят. Нас всего 2 специалиста, которые занимаются данной работы, так как больше не предусмотрено и у нас в общей сложности 110 человек патронаже.
		К, 33 года, стаж 11 лет	У меня замещающие семьи с детьми. У меня таких семей - 52. Я планирую сколько семей я обойду за неделю, как правило это 5-6 семей.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Я работаю с семьями неблагополучными, где есть детки, которые могут не ходить в школу, не посещать детский сад. У меня на участке числится на патронаже 57 таких семей и в каждой мне надо появиться и решить проблемы.
		И, 44 года, стаж 21 год	Я не могу сказать конкретно, каждый день по-разному, но в месяц мне надо по гос. Заданию 65 человек.
20.	Считаете ли Вы, что нагрузка распределена равномерно между специалистами?	З. 41 лет, стаж 6 лет	Это в зависимости как ты работаешь с человеком, какие ты услуги ему предоставляешь. Бывает один человек, а объем работы прodelываешь большой. В зависимости от проблемы клиента. За помощью обращаются по состоянию здоровья разные люди, часто стали приходить психически неуравновешенные и начинаешь консультировать и не знаешь, как он отреагирует на тебя, какое поведение последует. Эмоционально очень тяжело специалисту. В принципе я сказала бы, что равномерна. Каждый специалист в своей работе общается с такими гражданами.
		М, 51 год, стаж 30 лет	У нас все четко и понятно распределено. Каждый отвечает за свой участок работ. Массажист, медицинская сестра, культорганизатор, сестра-хозяйка, трудотерапевт, официант, мы все знаем свои обязанности. Но несмотря на это, мы стараемся помогать друг другу, если есть в этом необходимость и возможности замены.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	У нас не производство и все происходит по мере возникновения проблем клиентов. Лично я могу сказать за себя, что когда работаю с ТЖС, то эмоционально уходит столько энергии, что не успеваю восстановиться и не хватает времени на основную рутинную работу. А если идет обычный прием граждан в Центре, то нагрузка среди специалистов равномерная.

		А, 36 лет, стаж 6 лет	Нагрузка неравномерная, так как у всех разнообразная работа, но функционал разный. И мне кажется, что ходить по участку и стучаться к людям в квартиры в разы сложнее, чем принимать их в Центре.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Раз нас двое, то нам нечего делить, у нас все поровну.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Нагрузка по количеству клиентов или семей может быть распределена одинаково, но при этом не учитывается количество проблемных семей с их количеством детей. Есть семьи где бабушка опекун и у нее внук подросток, там постоянно требуется помощь, можно выходить хоть каждый день. Соответственно ты больше сил отдашь и времени такой семье. А можно иметь на патронаже 20 семей и там все благополучно.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Скажу, что равномерно, но возможно потому что работаю всего год и не совсем еще освоилась.
		И, 44 года, стаж 21 год	Я скажу так, я начинала работать, когда только организовалась участковая социальная служба в 2015 году и нас было 8 человек в отделении, а сейчас нас 4 специалиста. Так как нагрузка равномерна может быть распределена, если обязанности остались те же самые. Мероприятия в микрорайонах проводятся для пенсионеров, опрос проводится, с трудными жизненными работаем, с организациями межведомственное взаимодействие надо организовать, со спонсорами надо успеть поработать. Нагрузка только увеличивается, специалистов мало, а если пора отпусков начинается или кто-то на больничный ушел, то кошмар...
<b>IV Личностные факторы</b>			
21.	<u>Система мотивации</u> Как часто руководство поощряет Вас за хорошо проделанную работу? Какие поощрения (нематериального характера) Вы бы хотели, чтоб использовали по отношению к Вам?	З. 41 лет, стаж 6 лет	Если рассматривать материальный план, то ежегодные премии в конце года. Могут на День социального работника по 1500р. выдать. Также у нас существует эффективный контракт, где по итогам месяца заведующий закрывает каждому процент.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Я слышу в свой адрес хорошие слова часто, как от руководства Центра, так и от заведующей. Очень хорошо стимулируют грамоты, я, например, дошла уже о министерской грамоты, мне это льстит, возможность впоследствии получить ветерана труда.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Помимо материального, я бы хотела получать личную похвалу от директора, за проделанную работу, конечно грамоты.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Грамоты высокого уровня, как признание за качественную и эффективную работу.

		Л, 31 год, стаж 3 года	Хотелось бы получать благодарственные письма и грамоты, но важнее личная похвала руководства и мнение обо мне как о ценном работнике.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Мне приятно было увидеть себя на доске почета. Проходя мимо, каждый раз испытывала чувство гордости собой.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Мне сложно сказать, опять же из-за маленького опыта. Но хвалит или ругает нас заведующий отделением. Мне бы приятно было получить благодарственное письмо.
		И, 44 года, стаж 21 год	Руководство хвалит не часто, наверное поэтому так ценно получить из рук директора благодарственное и письмо при все коллективе.
22.	Что является для Вас наиболее значимым в работе? (3 фактора) (хороший заработок, дружный коллектив, интересная работа, удобный график, стабильность, возможность продвижения, взаимоотношение с руководством).	З. 41 лет, стаж 6 лет	Интересная чтоб была работа, удобный график и высокая зарплата
		М, 51 год, стаж 30 лет	Зарплата, коллектив, содержательность работы.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Мне важна заработная плата, содержание работы, чтоб была интересна и отношения с руководством.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Зарботная плата, интересная работа, близость к дому.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Мне наверное важнее удобный график, интересная работа и заработная плата.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Карьерный рост, коллектив, чтоб дружный и заработная плата.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Мне важно общение с коллективом и отношения с руководством, а еще возможность карьерного роста.
		И, 44 года, стаж 21 год	Высокая зарплата, стабильность, близко к дому.
23.	На Ваш взгляд испытываете (испытывали) ли Вы синдром выгорания?	З. 41 лет, стаж 6 лет	Да, я на данный момент его испытываю, в независимости от того, что люблю свою работу и выбрала ее по призванию, а сейчас плохо.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Да, мы, наверное, все испытываем данный синдром, просто не обращаем внимание на это. Постоянно надо развлекать клиентов, разговаривать с ними, поддерживать, жалеть, она как дети. И я как губка впитываю в себя все эти проблемы, конечно мне потом самой плохо.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Я в более молодом возрасте не испытывала такого чувства, а сейчас понимаю, что близка.

		А, 36 лет, стаж 6 лет	Без этого никак, переизбыток общения. Клиенты бывают всякие и периодически я выдыхаюсь и мне необходимо восполнить ресурс.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Мне удается пока предотвращать данный синдром.
		К, 33 года, стаж 11 лет	Да, мы все порой приходим к той финишной черте, когда нам все осточертело и мы не можем работать активно. Но надо бороться как-то самостоятельно, находить способы
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Я пока нет, по крайней мере в этом учреждении.
		И, 44 года, стаж 21 год	Мы уже иссякли все. Очень насыщенные месяца были в плане работы, будет поспокойнее в летний период, мы отдохнем и восстановимся.
24.	Какие методы используются руководством для предотвращения синдрома выгорания? Считаете ли вы их эффективными?	З. 41 лет, стаж 6 лет	Не отвечу на этот вопрос. Лучший метод, это сменить обстановку.
		М, 51 год, стаж 30 лет	Есть конечно, но они незначительно способствуют повышению работоспособности и устранению синдрома.
		Л, 56 лет, стаж 14 лет	Нет, заботы от руководства. Надо самой позаботиться о себе. Я нашла способ, взять и уехать из города на природу, в тишину.
		А, 36 лет, стаж 6 лет	Нет. И мы говорили, что сейчас нет дней здоровья, которые были раньше. Психологические тренинги не спасают нас от выгорания и ничему не учат. Возможно их мало, надо чаще.
		Л, 31 год, стаж 3 года	Я не особо чувствую заботу. Психолог может помочь индивидуально, а не в группе.
		К, 33 года, стаж 11 лет	У нас есть психолог, который проводит занятия для каждого отделения, по-моему, 1 раз в месяц.
		Н, 29 лет, стаж 1 год	Не знаю, что ответить.
		И, 44 года, стаж 21 год	Нет определенных методов, а психологические консультации я считаю неэффективными.

Участники фокус-группы в организации №4

1. Галина - 55 лет, среднее специальное образование, 4 года стажа, люблю готовить сладости (отделение сопровождения замещающих семей).
2. Вера – 38 лет, высшее, 8 лет стажа, люблю путешествовать (отделение социальной реабилитации (временный приют)).
3. Ольга – 41 год, высшее образование, 4 года стажа, увлекается садоводством (отделение социально-правовой помощи).
4. Наталья – 35 лет, высшее образование, 13 лет стажа, увлечение - разведение комнатных цветов и рисование (отделение профилактики безнадзорности несовершеннолетних).
5. Татьяна – 31 год, высшее образование, 7 лет стажа, в свободное время занимаюсь танцами (отделение дневного пребывания).
6. Наталья– 25 лет, высшее образование, 2 года стажа, ничем не увлекаюсь (участковая социальная служба).
7. Эльвира – 41 год, высшее образование, 10 лет стажа, свободное время посвящаю волонтерству (отделение срочного социального обслуживания).
8. Марина – 29 лет, высшее, 3 года стажа, люблю ходить в походы (отделение реабилитации для детей и подростков с ограниченными возможностями).

№ п/п	Вопросы к интервью	ФИО информанта, возраст, стаж работы	Ответы
<b>I. Экономические (или материальные) факторы мотивации</b>			
1.	Внимательно ли относится руководство к нуждам специалистов?	Г, 55 лет, стаж 4 года	Безопасность и комфорт на рабочих местах. Есть проблемы связанные с временными затратами, мы выходим в вечернее время к опекаемым, так как опекуны работают в аналогичном с нами графике, и мы вынуждены приходить к ним после 6, в выходной день, но руководство нам за это не доплачивает. Мы сами потом корректируем свой график с заведующим отделением.
В, 38 лет, стаж 8 лет		Я, например, трачу собственные средства на заправку авто, а возу своих подопечных, так как не хватает служебных машин. Этому надо уделить особое внимание. И так многие специалисты страдают.	
О, 41 год, стаж 4 года		Полное соблюдение условий по охране труда.	
Н, 35 лет, стаж 13 лет		У меня есть все необходимое для работы и выполнения задач.	
Т, 31 год, стаж 7 лет		Я воздержусь от ответа на данный вопрос.	
Н, 25 лет, стаж 2 года		Как вы сказали первичные потребности по пирамиде Маслоу у нас в организации закрыты. Есть незначительные моменты, которые нам многим неприятны. Сейчас у всех сотовые телефоны, а мне необходимо в день сделать столько звонков, что в конце месяца у меня не хватает моего тарифного пакета, а руководство не слышит нас.	
Э, 41 год, стаж 10 лет		Смотря, что подразумевать под нуждами специалистов. У меня комфортное рабочее место, со служебным транспортом нет проблем, если подавать заявку на его использование заблаговременно, то никаких проблем нет.	
М, 29 года, стаж 3 года		Заботится, в меру своих возможностей, но хотелось бы большей заботы. Надо отметить, что большой плюс, это автобус, который возит нас до места работы, так как временный приют находится за чертой города.	
2.	Насколько разнообразны услуги и льготы,	Г. 55 лет, стаж 4 года	Разнообразие невелико, стандартный набор. Моим потребностям не соответствует. Хочется побольше зарплату.

входящие в социальный пакет и актуальны ли они потребностям специалистов?	В, 38 лет, стаж 8 лет	Обычные стандартные гарантии, как везде в бюджетных организациях. Даже если ты захочешь что-то большее, то нет средств. Меня не совсем устраивает. Надо бы за вредность заплатить, а можно молоком отдать, мы не обидимся.	
	О, 41 год, стаж 4 года	Согласна, что зарплата невеликая, но жить можно. Хотелось бы компенсации за проезд. Порой приходится мотаться из одной части города в другую и проезд оплачиваешь сам.	
	Н, 35 лет, стаж 13 лет	Мне приходится очень сложно, так как тяну одна двоих детей и было бы неплохо иметь льготы в оздоровительный лагерь. А так стабильность обеспечена.	
	Т, 31 год, стаж 7 лет	Очень минимизированы наши льготы только в рамках законодательства. Зарплата не меняется на протяжении нескольких лет, а цены в магазине растут, это ощущается.	
	Н, 25 лет, стаж 2 года	Я довольна и минимумом. На больничный можно ходить, все оплачивается, зарплата невелика, но вовремя выплачивается.	
	Э, 41 год, стаж 10 лет	Один плюс – это стабильная выплата зарплата, а в остальном все убог, оно и понятно, мы не градообразующее предприятие. Надо работать в данном направлении и улучшать жизнь специалистов.	
	М, 29 года, стаж 3 года	Не хватает конечно же разнообразия, но первичные потребности можно сказать удовлетворены.	
3.	Как Вы считаете установленная заработная плата справедлива и полностью соответствует выполняемой Вами работе? Ваше руководство применяет материальные стимулы для сотрудников?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Нет, я считаю. Работа тоже специфическая, у всех отделений разное содержание работы, и мы не можем судить кто сколько должен допустим получать. Кому больше, а кому меньше.
В, 38 лет, стаж 8 лет		Мы всегда будем считать, что нам должны больше. Это вечный камень преткновения между работником и работодателем.	
О, 41 год, стаж 4 года		Нет, чаще нам платят меньше, чем мы того заслуживаем.	
Н, 35 лет, стаж 13 лет		Не всегда я считаю, что справедливо оценили и оплатили мою работу. Только я знаю и могу оценить свои трудозатраты.	
Т, 31 год, стаж 7 лет		Провокационный такой вопрос достаточно. Человеку всегда мало будет, но это лично мое мнение.	
Н, 25 лет, стаж 2 года		Она у всех приблизительно одинаковая и я не думаю, что кто-то настолько перетрутился. Конечно, не всегда бывает, что работа прет лавиной, есть и минуты затишья, поэтому все пропорционально.	
Э, 41 год, стаж 10 лет		У меня нет. Мне порой приходится делать массу работы не своей. Заполняю отчетную документацию, которую должен заполнять заведующий или провожу занятие по	

			компьютерной грамотности с пожилыми просто потому, что специалист заболел или забыл о нем. И никто этого не замечает, как будто, так и надо. И таких ситуаций много.
		М, 29 года, стаж 3 года	Зарплата должна быть намного выше, за наш недооценённый труд, но я понимаю, что не руководитель виноват в этом. Он не против платить больше, но было бы с чего.
4.	<u>Престижность работы</u> Вы гордитесь работой в Вашем учреждении?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Мы работаем с детьми, которые остались без попечения родителей, кто-то из детских домов и для них это важно, когда его берут в семью и ты чувствуешь важность проделанной работы.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	У меня 50 на 50.
		О, 41 год, стаж 4 года	Я горжусь, что работаю здесь.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Когда ты помог человеку, ты все равно испытываешь удовлетворение, хотя со временем это чувство притупляется.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Мы не хирурги и жизни не спасаем, но от нас тоже многое зависит. И какие-то жизненные ситуации все равно мы решаем. И когда ты помогла очередному человеку, даже немножко, то есть удовлетворение. Я горжусь, а дальше не знаю.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Не совсем престижно, можно найти и лучше.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Я уже не горжусь, так как давно и подустала.
		М, 29 года, стаж 3 года	Мне нравится моя работа, но особой гордости не ощущаю.
5.	Что повлияло на выбор профессии - специалист по социальной работе?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Я работала в детском саду воспитателем, и в один прекрасный день поняла, что у меня началось выгорание, а проработала я там 12 лет, и просто решила поменять педагогическую деятельность на социальную работу, тем более образование позволяло. Решила попробовать себя в этой работе. Здесь я 4 года, мне пока все нравится.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Меня сократили на прошлой работе (социальный педагог), а раз учреждение рядом с домом и образование мне позволяло устроиться, то пошла сюда.
		О, 41 год, стаж 4 года	Я всегда хотела сидеть в чистеньком кабинете и разговаривать с людьми, заполнять бумаги. До этого я работала методистом в детском саду. Но здесь работать интереснее.

		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Я пришла через центр занятости, после обучения в институте. Мне все рассказали, ввели в курс дела, как говорится. Мне все понравилось, решила попробовать и вот застопорилась здесь на много лет. Мне нравится.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Я тоже работала в детском саду, но недолго, вообще всегда хотела работать в медицине, но получила жестокую травму и выпала из жизни на 2 года. Выбрала данную работу, потому что захотелось новизны, а здесь подвернулось место.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Я долгое время стояла в центре занятости и мне ничего не могли предложить, а потом появилось сразу 2 вакансии в центре социального обслуживания, и я заняла место в участковой службе. Меня привлек график работы и близость к дому.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Я долгое время работа преподавателем в техникуме, а после декрета решила сменить род деятельности попробовать себя в роли специалиста. За долгие годы работы я успела поработать в разных отделениях нашего Центра. Работаю по диплому.
		М, 29 года, стаж 3 года	Я начала свою профессиональную деятельность в данной организации, до этого вообще никогда не работала, сразу после института ушла в декрет. Я окончила пединститут – исторический факультет. Сейчас не совсем работаю по специальности, но с детками.
6.	Сменили бы Вы род деятельности, если бы такая возможность представилась?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Уже нет. Возраст не позволяет.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Мне очень тяжело представить себя в другой сфере. Еще останавливает ребенок, надо в школу провожать и встречать, и работая здесь мне это сделать удобнее.
		О, 41 год, стаж 4 года	Возможно, но через несколько лет.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Пока нет. Здесь я все знаю, уверена в работе.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Я да, 100%, к этому и иду. Мне хочется реализовать себя на другом поприще.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Я хочу поднабраться опыта, чтоб стажа было побольше, а потом видно будет.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Я давно хочу сменить деятельность, так как подняться по карьерной лестнице возможности в данной организации не представляется возможным. Мне хочется попробовать создать АНО, тем более есть проект.
		М, 29 года, стаж 3 года	Даже не знаю, пока наверно нет.

7.	<u>Профессиональное развитие и перспективы</u> Хотелось бы Вам занять руководящую должность? Насколько возможно в Вашем учреждении продвижение по карьерной лестнице?	Г, 55 лет, стаж 4 года	Нет. Я хочу отключаться от работы полностью, когда заканчивается смена. Продвижение возможно.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Да хочу, но это невозможно.
		О, 41 год, стаж 4 года	Не хочу, слишком ответственно, да и вариантов особых нет. У нас мало людей предпенсионного возраста, занимающих руководящую должность, в основном все молодые.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Возможно, но на невысокую должность. В центре все места заняты.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Мне неинтересно, так как я хочу приходить домой с работы и ни о чем не думать, проводить время с семьей. Карьеру не сделать.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Да, я бы хотела. Если отработать много времени и заработать авторитет у коллег и руководства, то возможно.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Да, но, к сожалению, когда появляется возможность, то ставят некомпетентных людей на руководящие посты, которые не справляются с задачами.
		М, 29 года, стаж 4 года	Я не думала об этом, если честно. Ну если предложат, то не откажусь, хотя маловероятно, слишком много кандидатов.
8.	Есть ли у Вас желание дополнительно обучаться в рамках Вашей профессии? Созданы ли условий в Вашем учреждении для возможности самосовершенствования, самореализации?	Г, 55 лет, стаж 4 года.	Нет, я свое отучилась, пусть молодежь обучается. А кто хочет учиться, тот и возможности найдет.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Руководство хочет, чтоб мы учились и повышали свою квалификацию, но за свой счет. На мой взгляд руководство должно быть заинтересовано не меньше работника в повышении образования. Сотрудники больше бы ценили руководство, что с пониманием и поддержкой относятся к их интересам.
		О, 41 год, стаж 4 года	Нам никто не запрещает обучаться, но и радости особой на лицах заведующего я не наблюдаю. Учеба отнимает много времени, и работа выполняется не в полном объеме, не каждый поддержит и поможет.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Учиться надо, но желание сильного нет. Все мое развитие происходит на уровне просмотров раз в месяц вебинаров.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Да, постоянно учусь. Я столкнулась с тем, что даже когда сам оплачиваешь учебу, то никакой компенсации тебе никто не возместит.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Я недавно закончила институт, и у меня все еще свежо в памяти, но я с удовольствием подключаюсь к семинарам, тем более что это все во время рабочего дня проходит.

		Э, 41 год, стаж 10 лет	Мне хватает разных курсов онлайн, если еще сертификат дадут, то совсем замечательно.
		М, 29 года, стаж 3 года	Желание узнавать новое есть всегда. Сейчас есть возможность слушать бесплатные курсы онлайн, постоянно приходят в центр ссылки для регистрации в семинарах, полезных в нашей работе. Этого вполне достаточно моего саморазвития.
9.	Возможно ли в Вашей работе проявлять самостоятельность, независимость и инициативу? Поощряется ли это руководством?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Да, но до определенных границ. Я сейчас имею в виду рамки своих компетенций и должностных обязанностей. Руководство спокойно к этому относится.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Инициатива наказуема. Я считаю, что этой фразы достаточно, чтоб вы понимали отношение руководства к проявлению самостоятельности.
		О, 41 год, стаж 4 года	Я не ощущаю, что меня ограничивают вы самостоятельности. В рамках своих должностных инструкций я делаю свою работу и мне никто не говорит, как следует организовать свой рабочий день.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Самостоятельности нет, мы приучены, что все должно быть согласовано с руководством. Вот у нас в отделении лучше не проявлять инициативу. Необходимо отчитаться о каждом шаге.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Можно проявлять самостоятельность, но в разумных пределах, желательно сразу рассказать о происходящем.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Мы можем в отделении озвучивать свои предложение по улучшению организации работы с клиентами и это не воспрещается. В работе с клиентом мы следуем прописанному алгоритму, а если ситуация нестандартная, то собираемся и заведующий отделением принимает окончательное решение или озвучивает план работы.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Я действую самостоятельно, в рамках должностной, при этом о моей работе знает руководство, но поощрять не спешит, да и не ругает. У нас хорошие отношения в отделении, стараемся поддерживать друг друга во всем. На уровне высшего руководства не приветствуются яркие личности, которые занимаются помимо основной работы еще и общественной деятельностью. Почувствовала на себе, скорее всего бояться конкуренции.
		М, 29 года, стаж 3 года	Я согласна, что надо следовать строго должностной и тогда не будет лишних вопросов от руководства. Лучше не высовываться и не быть выскочкой со своими идеями.
10.	<u>Социально-психологический климат</u> Как Вы считаете, легко ли новые люди вливаются в	Г. 55 лет, стаж 4 года	Мне было комфортно, встретили хорошо.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Вливаются, но не все. Много зависит и от самого пришедшего. Отношения носят профессиональный характер.

	Ваш коллектив? На Ваш взгляд, межличностные связи сотрудников в Вашем учреждении носят скорее дружеский или профессиональный характер?	О, 41 год, стаж 4 года	Здесь правда нет командного духа среди коллег. Вот сейчас пришли новые сотрудники и сменился заведующий, стало немного дружелюбней в отделение.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Обычно, когда приходит новый человек, обычно стараешься с ним наладить отношение, проявляешь доброжелательность и дальше все само собой происходит. Скорее профессиональный характер.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Мне было сложно влиться в коллектив. Каждый сам по себе и за себя. Мне было очень некомфортно. А отношения с коллегами ближе к профессиональным.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Я даже чувствовала неуверенность, когда пришла в коллектив. И первые дни улыбались, а потом как будто забыли про тебя. Общаемся к друг другу по имени отчеству. Отношения скорее профессиональные.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Я поработала во многих отделениях за много лет, но поняла, что дружить ни с кем на работе не надо, лучше сохранять официальный стиль. У нас женский коллектив, поэтому без интриг и склок не обходится, сами понимаете. Много завистливых «доброжелателей», я бы так сказала.
		М, 29 года, стаж 3 года	Отношения в коллективе дружеские, я сейчас про свое отделение говорю. Меня быстро приняли и мне кажется, что всех знаю давным-давно.
11.	Есть в Центре профсоюзная организация? Состоите ли в ней? Какую помощь и поддержку оказывает?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Я всю свою жизнь состояла в профсоюзе, но в данной организации он оставляет желать лучшего. Может нас мало и нет достаточно денежных средств, что действительно ощущать на себе плоды деятельности профсоюза. Да, как говорили коллеги мы получаем сертификаты на праздники или сувениры, но не более. Не предусмотрены первоочередность для детей в детские лагеря, не оплачивают профилактории. Мы как нищие!
В, 38 лет, стаж 8 лет		Состою. Но всегда хочется получить больше, чем имеешь. Помощь материального характера выдается особые случаи в жизни (юбилей, рождение ребенка, похороны).	
О, 41 год, стаж 4 года		Да, сразу вступила, как устроилась на работу. Про нас не забывают, компенсации выплачивали, когда болели сотрудники covid.	
Н, 35 лет, стаж 13 лет		Я состою. Можно к отпуску написать заявление о материальной помощи.	
Т, 31 год, стаж 7 лет		Есть профсоюз, но я не состою в нем. Больше денег вваливаешь, чем получаешь.	
Н, 25 лет, стаж 2 года		Профсоюз есть, но толку мало. Нет как у больших предприятий предоставления путевок в санаторий по льготной стоимости.	

		Э, 41 год, стаж 10 лет	Нет, не вижу смысла. Я на эти денежные средства сама себе куплю подарок, которого я достойна.
		М, 29 года, стаж 3 года	Я состою. Подарки для детей получала, билеты на елку. Вроде все.
12.	Существуют ли традиции в Вашем Центре для поддержания благоприятной атмосферы внутри коллектива? Расскажите о них?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Собираемся на фуршет 8 марта у директора в кабинете. Празднуем юбилеи коллег.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Дни здоровья, раз в квартал. Мы сами решаем, как его проведем, вместе с отделением. Бывает, что и несколько отделений собираются и отдыхаем на базе или сидим в кафетерии и общаемся. У кого на что хватает бюджета, так можно сказать.
		О, 41 год, стаж 4 года	Я хочу отметить, что руководство всегда поздравляет сотрудников с днем рождения, они помнят. Мне даже директор написала сообщение, так как в этот день она отсутствовала. Вот мне было очень приятно.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Трогательно провожаем на пенсию. Собирается весь коллектив, готовим сценки и поздравления с заслуженным отдыхом, организуем фуршет. И обязательно дарим памятный подарок, который будет напоминать о годах, проведенных вместе. У меня всегда слезы наворачиваются на глаза от такого мероприятия. Ты понимаешь, как тебя ценят и уважают.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Может у нас так много мероприятий, как хотелось бы. Но мы стараемся собираться на наш профессиональный праздник, новый год.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Мы в отделениях празднуем дни рождения коллег, рождения детей, чье-то замужество. На мой взгляд это необходимо, позволяет улучшить наш микроклимат.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Для меня это самообман. Зачем улыбаться друг другу, когда собираемся вместе, а после поливать грязью. Для меня все эти мероприятия неискренние, но это мое мнение.
		М, 29 года, стаж 3 года	Всего сразу не вспомнишь, но праздники всегда отмечаем. У нас каждый день мини праздники, кто-то из коллег стал бабушкой, кто-то получил диплом о высшем образовании. А еще мы очень волнуемся за коллег, которые принимают участие в конкурсе профмастерства. Это очень почетно и ответственно защищать честь Центра.
13.	<u>Организация работы и распределение должностных обязанностей</u>	Г. 55 лет, стаж 14 лет	Бумажной работы очень много. И никуда от этого не деться. Необходимо выполнять гос. задание. Иногда даже с клиентом на адресе некогда поговорить нормально, потому что заполняешь бланки, чтоб тебе все клиент подписал не забыл, а ты подтвердил услугу перед министерством.

<p>Ваша работа скорее монотонна или разнообразна? Реалистичны (выполнимы) ли задачи, поставленные руководством перед Вами? Соответствуют ли задачи Вашим функциональным обязанностям?</p>	В, 38 лет, стаж 5 лет	У меня также, с клиентами весело, а с бумагами грустно. Задачи реальны и выполнимы. Надо только правильно планировать свой день.	
	О, 41 год, стаж 4 года	В плане бумажной работы все монотонно и скучно и бывает, что выбеживает, а при общении с клиентом оживляешься, проявляешь сочувствие к его проблеме, стараешься помочь максимально. Задачи полностью выполнимы и соответствуют должностной.	
	Н, 35 лет, стаж 13 лет	Работа монотонная. Приходится заполнять кучу бумаг, особенно когда готовишь ребенка изъять из семьи. Все в рамках компетенций.	
	Т, 31 год, стаж 7 лет	Мне кажется работа каждый день разная. Каждый день тебе надо провести мероприятие так, чтоб клиент был доволен. И порой, ты планируешь одно, а обстоятельства складывается не так как ты хотел, и надо быстро переиграть и все уладить. Но в целом все согласно функционалу, все задачи выполнимы.	
	Н, 25 лет, стаж 2 года	Я когда пришла впервые работать, я думала, что не освою такое количество программ и не запомню все эти бланки, но постепенно все удалось. Я поняла свои задачи и функционал. Конечно, работа монотонная, но до тех пор, пока не встретил трудного клиента.	
	Э, 41 год, стаж 10 лет	Делаешь каждый день скучную и нудную бумажную работу. Я старюсь чередовать вид деятельности, по возможности. Первую половину дня заполнение документации, а вторая работа с клиентами или межведомственное взаимодействие с организациями города, спонсорами. Особенно интересно было работать в условиях Covid-19. Нужно было искать новые формы и методы работы, это определенным образом заряжало.	
	М, 29 года, стаж 3 года	Я работаю с детками, поэтому не могу назвать свою работу монотонной, все зависит от меня самой, насколько я смогу разнообразить свой день и день детей.	
14.	<p>Из каких источников и вовремя ли Вы получаете актуальную информацию о происходящих в учреждении событиях?</p>	Г. 55 лет, стаж 4 года	Помимо групп в чатах у нас и лично доносят информацию заведующий отделением. Мы собираемся еженедельно на планерку и все обсуждаем.
В, 38 лет, стаж 8 лет		Добавлю, что у каждого отделения свой чат, где общаются заведующий и специалисты.	
О, 41 год, стаж 4 года		Сейчас эту задачу облегчают рабочие группы, созданный в социальных сетях. Всю информацию нам скидывают в чат.	
Н, 35 лет, стаж 13 лет		Чаты на самом деле очень удобны тем, что если ты на участке, то ты все равно в курсе событий. Даже в отпуске или на больничном, но ты в теме.	
Т, 31 год, стаж 7 лет		Да, информация поступает своевременно и это позволяет нам экономить свое время и планировать рабочий день в зависимости от того какую информацию нам сбросили или что-то надо срочно сделать.	

		Н, 25 лет, стаж 2 года	У нас все также в отделение. Есть чаты, заведующая с еженедельными отчетами.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Непосредственно от заведующей, которая находится с нами в кабинете.
		М, 29 года, стаж 3 года	Мы информацию получаем от руководителя отделения всегда быстр и своевременно.
15.	<u>Рабочее место</u>  Насколько важно для Вас иметь комфортные места для выполнения работы, соблюдение санитарных условий, необходимое оборудование и техника, график работы? Удовлетворены ли Вы своим рабочим местом?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Все чисто, культурно. Работать одно удовольствие.
		В, 38 лет, стаж 5 лет	У каждого своего компьютера, что важно в связи забиванием услуг в модули, раньше было похуже с этим.
		О, 41 год, стаж 4 года	В принципе всем обеспечены. Рабочим местом довольна.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Нас в кабинете много, и мы порой мешаем друг другу особенно когда звоним и общаемся с клиентами или решаем рабочие вопросы. Но возможности дать каждому кабинет нет или хотя бы рассадить по 3 человека.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Рабочее место организовано у каждого специалиста и в общем то нет нареканий никаких. Графиком более чем довольна.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	В центре у нас у всех хорошие места, а вот когда на участке возникает дискомфорт. Мы в любую погоду ходим по участку и оказываем услуги населению.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	У меня вполне комфортные условия труда.
		М, 29 года, стаж 3 года	Да, у меня все хорошо и устраивает, особенно что возят на работу на автобусе.
16.	<u>Отношение с руководством</u> Как бы Вы охарактеризовали стиль управления руководителя в учреждении (авторитарный, демократичный, либеральный)? А какой Вы бы хотели видеть?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Стиль руководства – демократичный. Пусть такой и будет. Мне очень комфортно работать под нашим руководством.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Наше руководство очень лояльно к нам относится и это надо ценить, мало где встретишь такого руководителя.
		О, 41 год, стаж 4 года	Демократичный, но порой с элементами авторитарности. Такой же и оставить.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	А я думаю, что демократичный. Хотела бы демократичный.

		Т, 31 год, стаж 7 лет	Авторитарный. А видеть – либеральный.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Преобладает авторитарный. Мне бы лучше демократичный.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Скорее демократичный.
		М, 29 года, стаж 3 года	Думаю, демократичный. Остаться должен демократичным.
17.	Какими качествами обладает руководитель Вашего учреждения? (назовите не более 3-х)	Г. 55 лет, стаж 4	Доброжелательный, тактичный
		В, 38 лет, стаж 8	Заботиться и сопереживать, открытый
		О, 41 год, стаж 4	Пунктуальный.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Тактичный, мягкий, справедливый
		Т, 31 год, стаж 7	Мобильный, ответственный, порядочный
		Н, 25 лет, стаж 2	Энергичный, ответственный
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Открытый
		М, 29 л., стаж 3	Активный, тактичный, умный
18.	У Вас есть возможность прийти за советом напрямую к руководителю учреждения?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Очень тактичная. При необходимости можно всегда прийти за советом, но я подхожу к ней только когда надо подписать заявления по семейным обстоятельствам или отпроситься пораньше с работы. Всегда получала положительный ответ.
		В, 38 лет, стаж 8	Да, но я этого не делаю, так как есть иерархия.
		О, 41 год, стаж 4 года	Она всегда спокойно выслушает, никогда не кричит, я могу спокойно зайти к ней в кабинет и озвучить свою проблему.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Мне доводилось получать советы от нашего руководства, и они оказались очень дельные. Надо сказать, что директор у нас совсем мало работает и ей сложно с нами сладить.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Ну, она тоже женщина и нам легче понять друг друга и по возможности нам идут навстречу и помогают решить наши проблемы не только профессионального, но и личного характера.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Я ни разу не подходила с личной просьбой или за советом, но при сильной необходимости смогу подойти и озвучить свою просьбу.

		Э, 41 год, стаж 10 лет	Руководитель всегда открыт для сотрудников и настроен на конструктивный диалог. Бывает, что нет настроения, но мы все люди и надо относиться с пониманием друг к другу.
		М, 29 г, стаж 3	Все делаю через заведующего своим отделением.
19.	<u>Характер и содержание труда</u> Каким категориям населения Вы оказываете услуги? Сколько клиентов проходит у вас в день или в неделю?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Мы работаем с гражданами, которые выразили желание стать опекунами несовершеннолетних детей, находящихся во временных приютах. В неделю я обхожу порядка 4- 5 семей.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Я работаю во временном приюте воспитателем. У меня в группе 15 человек детей, младшего школьного возраста. Я разрабатываю и реализовываю индивидуальную программу реабилитации и развиваю детей с учетом их интересов.
		О, 41 год, стаж 4 года	Я работаю с со всеми гражданами старше 18 лет, которые нуждаются в срочной помощи и социальном обслуживании. В день может быть 1-2 человека, а бывает 7 человек. Сложно назвать точную цифру.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Так как у нас отделение профилактики, то мы работаем с семьями несовершеннолетних, находящихся в социально-опасном положении. У каждого специалиста от 25 до 35 семей, с которыми он работает пока есть необходимость. Я могу проконсультировать и оказать содействие 5 семьям, а количество оказанных услуг может быть 15-20.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	У нас в основном инвалиды и пожилые, которые проходят реабилитацию в отделении. Количество бывает разное от 15 до 28 человек в одном заезде.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	На участке в день мне необходимо проконсультировать 8–10 человек. Чаще всего это инвалиды и пожилые. Также у нас проходят рейды мобильной бригады для выявления лиц БОМЖ в микрорайоне.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	В день приходит по 3–4 человека, чаще всего это пенсионеры и люди с инвалидностью. Также я координирую работу серебряных волонтеров нашего Центра.
		М, 29 года, стаж 3 года	Я работаю с детками с ограниченными возможностями, находящимися в реабилитационном отделении. У меня группа, состоящая из 11 человек.
20.	Считаете ли Вы, что нагрузка распределена равномерно между специалистами?	Г. 55 лет, стаж 4 года	У меня небольшая нагрузка, но требует большого количества времени для оформления документов, занесения в разные журналы.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Я не сравниваю свою работу с работой других специалистов, считаю это неправильным. У каждого специалиста колоссальная нагрузка и пока мы не поработаем в других отделениях, мы не сможем оценить.

		О, 41 год, стаж 4 года	Нагрузки достаточно, нет свободного времени. Вс равномерно и четко распределено.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Все-таки нагрузка нагрузке рознь. У каждого отделения своя специфика работы, но даже внутри отделения все сотрудники работают с разной самоотдачей, а казалось бы, у всех одинаковая нагрузка. Только один специалист решает проблему клиента оперативно и применяет все способы для ее скорейшего разрешения, а другой не торопясь растягивает это на месяц, два. Мне кажется это неправильно.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	У нас нагрузка на всех ложится равномерно. Все отделение работает для отдыхающих пенсионеров. Они все получают от нас эмоции.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Работать приходится интенсивно, а что касается нагрузки, то ее возможно распределить только на бумаге, а на деле все оказывается по-другому. У нас специалист прикреплен к микрорайону и должен оказывать все срочные услуги клиенту, а также провести праздники с пожилыми, поздравления ветеранов на дому. Невозможно в одном ключе выполнять работу. А в других отделениях специалист отвечает за 2 направления работы и все.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Я недовольна распределением нагрузки, так как не все сотрудники выполняют свои должностные обязанности. И их приходится доделывать другим, но данный вопрос не решается руководством.
		М, 29 года, стаж 3 года	У нас все четко разграничено, каждый на своей группе, а если проводятся мероприятия общие, то учувствуют все специалисты и воспитанники.
21.	<u>Система мотивации</u> Как часто руководство поощряет Вас за хорошо проделанную работу? Какие поощрения (нематериального характера) Вы бы хотели, чтоб использовали по отношению к Вам?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Я получала благодарственное письмо от Центра и от Администрации Ленинского района. Больше ничего у меня нет.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	В прошлом году дали грамота, на день социального работника, даже не ожидала, было приятно. А так нас редко поощряют. Квартальные премии бываю, но маленькие.
		О, 41 год, стаж 4 года	Не так часто, как хотелось бы, но могу похвастаться тем, что мое фото было на доске почета. Я горда этим, так как не так давно работаю и мне лестно оказаться в числе лучших.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Публичное признание, мне было приятно услышать, потому что столько лет работаю и считаю, руководство особенно должно ценить преданных своему делу людей.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Личная благодарность от руководства для меня предпочтительней. А лучше материальные стимулы, в виде премий.

		Н, 25 лет, стаж 2 года	Пока не было ничего. Мало работаю. Хотела бы личную похвалу и доску почета.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	У нас есть периоды получения грамот и писем разного уровня значимости. И пусть я 1100 раз – молодец, но грамоту необходимого мне уровня получу, только если отработаю положенное количество лет. Отдел кадров отслеживает данный процесс. Я забыла, что такое похвала, но у меня есть своя цель, к которой я иду и уже не нуждаюсь в устных благодарностях.
		М, 29 года, стаж 3 года	Заведующая отделением нас хвалит или благодарит от лица директора все отделение, в особых случаях. Мне бы хотелось услышать личную похвалу директора при всем коллективе.
22.	Что является для Вас наиболее значимым в работе? (3 фактора) (хороший заработок, дружный коллектив, интересная работа, удобный график, стабильность, возможность продвижения, взаимоотношение с руководством).	Г. 55 лет, стаж 4 года	Хороший коллектив, удобный график, хорошая зарплата.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Хорошая зарплата, стабильность, удобный график.
		О, 41 год, стаж 4 года	Зарплата, удобный график, карьера.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Дружный коллектив, зарплата, удобный график.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Хорошая зарплата, хорошие отношения с руководством, карьера.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	Хороший заработок, удобный график, стабильность.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	Возможность продвижения, хороший заработок, интересная работа
		М, 29 года, стаж 3 года	Стабильность, хорошая зарплата, карьерный рост.
23.	На Ваш взгляд испытываете (испытывали) ли Вы синдром выгорания?	Г. 55 л, стаж 4	А кто его не испытывал!
		В.38 л, стаж 8	Сейчас в стадии выгорания. Устала, нет сил и не знаю где их черпать.
		О, 41 г, стаж 4	На данном месте работы пока не выгорела, а вообще испытывала.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Эпизодически, я так бы сказала. Но хобби помогает справляться.
		Т, 31год, стаж7	Конечно испытывала, но пытаюсь не входить в данное состояние.

		Н, 25 лет, стаж 2 года	Я чувствовала усталость при работе с трудными клиентами, но вот прямо выгорания не ощущаю.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	За много лет научилась не допускать выгорания в работе. Стараюсь равномерно тратить силы и ставить защитные блоки в общение со сложными клиентами.
		М, 29 года, стаж 3 года	У меня есть ощущение, что я на начальной стадии выгорания, но что с этим делать не знаю.
24.	Какие методы используются руководством для предотвращения синдрома выгорания? Считаете ли вы их эффективными?	Г. 55 лет, стаж 4 года	Как таковых методов нет. Надо научиться самому купировать данный синдром. Если нет таких навыков, то можно обратиться к руководителю отделения и поделиться проблемой.
		В, 38 лет, стаж 8 лет	Есть в штате психолог, который проводит занятия, и надо сказать, я чувствую пользу от них. Снимает стресс заказ роллов и вместе с коллегами пообедать или поужинать, устроив посиделки.
		О, 41 год, стаж 4 года	А вообще мне важно, чтоб сложный период поддержали коллеги или, оценил высоко мою работу заведующий.
		Н, 35 лет, стаж 13 лет	Руководство предлагает минимум, который не помогает специалистам. Иногда ставит сложные, но вместе с тем интересные задачи в нашей работе, это эффективный метод, в моем случае.
		Т, 31 год, стаж 7 лет	Руководство, мне кажется, не видит выгоревших сотрудников или не считает это проблемой в коллективе, пока человек не придет писать заявление об уходе.
		Н, 25 лет, стаж 2 года	В случае усталости или подавленного настроения, мне достаточно провести время с семьей.
		Э, 41 год, стаж 10 лет	На самом деле предприняты попытки в предотвращении выгорания, как например проведение дня здоровья, но интересно организованного, а не просто лишней выходной и делайте что хотите.
		М, 29 года, стаж 3 года	Можно сходить к психологу, но не хочется рассказывать все как есть, все-таки работаем в одном коллективе, а у нас он женский. Поэтому сами понимаете...

## Транскрипт интервью руководителя организации №1.

Женщина (А.) – директор, опыт работы в сфере социального обслуживания населения на руководящей должности – 26 лет, возраст 66 лет.

1. (И.) Какой у Вас стаж в руководящей должности?

(А.) 26 лет (ответила довольно сухо и отрывисто).

2. (И.) Сколько лет Вы работаете в должности руководителя данного учреждения?

(А.) С 2000 г. я заняла должность заместителя директора центра «Золотая осень». Уже 6 лет, если с 20 марта 2017 года была назначена директором Центра.

3. (И.) Какое у Вас образование?

(А.) Первое образование у меня Сибирского металлургического института им. С. Орджоникидзе в 1979г., и в 2001 с отличием окончила НТГПИ по специальности «Социальная работа». А после окончания, сама по совместительству преподавала студентам, как практик в области социальной работы.

4. (И.) Что Вы ожидаете от своих сотрудников?

(А.) (Задумалась ненадолго). Понимание задач, стоящих перед организацией и их качественное выполнение. Искать творческие пути для достижения намеченных целей, не бояться быть креативным.

5. (И.) Что, по Вашему мнению, лежит в основе трудовой активности Ваших сотрудников?

(А.) (Вздыхнула). Очень сложно, так сразу ответить на данный вопрос, но постараюсь. В общем, трудовая активность проявляется в отношении к труду и его результатам. Происходит реализация личностного потенциала сотрудника прежде всего и конечно ответственное отношение к своим профессиональным обязанностям, соблюдение рабочего режима.

6. (И.) Как часто увольняются из организации сотрудники? Назовите наиболее распространенные причины ухода?

(А) Да, такая тенденция наметилась в последние несколько лет, но мы справляемся. Это связано с присоединением к учреждению детских реабилитационных центров. Обычно специалисты приходят к нам и до самой пенсии, а кто-то и испытательного срока выдержать не может. Почему уходят? Скорее всего ошиблись в профессиональном выборе, не устраивает заработная плата и нет возможности построить карьеру.

7. (И.) Считаете ли Вы это проблемой?

(А.) Я бы назвала ее на сегодняшний день одной из самых острых. И она на самом деле влечет за собой ряд других. Текучесть кадров негативно влияет на сплоченность коллектива, не будет корпоративной культуры, ну и как следствие снижение эффективности работы.

8. (И.) Вы принимаете личное участие в отборе персонала?

(А.) Да, в редких случаях я даю поручение своим заместителям провести собеседование с кандидатом. При всем своем многолетнем опыте я сама совершаю ошибки в подборе кадров. Предварительно я готовлюсь к собеседованию. Хорошо, когда есть резюме кандидата, я внимательно изучаю и выписываю вопросы, которые вызвали у меня сомнения или требуют уточнения.

9. (И.) По каким критериям отбираются новые сотрудники?

(А.) Все квалификационные критерии устанавливаются нормативными документами, которыми я руководствуюсь при отборе кандидата. Могу перечислить основные: образование, желательно по

специальности, опыт работы, отсутствие судимости и вредных привычек, стаж, коммуникабельность, опрятность.

10. (И) Как вы встречаете и акклиматизируете новых сотрудников в своем учреждении?

(А.) После того как заявление о приеме на работу подписано, я даю задание руководителю отделения, который берет на себя адаптацию новичка. Обязательно проводится беседа с сотрудниками отделения о приходе нового специалиста, подготавливается рабочее место.

В первый рабочий день проводится знакомство новичка с сотрудниками центра, с содержанием работы, должностной инструкцией и назначается куратор.

11. (И.) В Вашем учреждении функционирует система наставничества для новых сотрудников?

(А.) Если вы имеете в виду Положение о наставничестве, то в разработанном виде его у нас нет. Для того, чтобы специалист быстрее влился в коллектив и прошел профессиональную адаптацию, заведующий отделением закрепляет за ним куратора, который делится своими знаниями и умениями в процессе выполнения профессиональных обязанностей.

12. (И.) Насколько эффективна, действующая система мотивации специалистов в учреждении?

(А.) Хочу сразу сказать, что разработанного документа о системе мотивации персонала в организации нет. Могу сказать, что есть отдельные Положение о премировании сотрудников, Положение о нематериальном стимулировании и коллективный договор. Но это не в достаточной мере мотивирует работников к профессиональной и трудовой деятельности. Как элемент системы мотивации я бы отметила критерии эффективности труда, которые разработаны совместно с руководителями структурных подразделений, с учетом должностных обязанностей специалистов и дают стимул в работе.

13. (И.) Назовите действенные способы мотивации и стимулирования сотрудников на Ваш взгляд?

(А.) В качестве инструмента материального стимулирования я применяю стимулирующие выплаты, (на основании выполнения целевого показателя эффективного контракта). А действенные инструменты нематериального стимулирования: объявление благодарности, награждение ценным подарком, награждение Почетной грамотой, размещение фотографии сотрудника на Доске почета.

14. И.) Каких способов мотивации, на Ваш взгляд, на данный момент не хватает Вашему учреждению?

(А.) Ну...(думает), что касается материальной трудовой мотивации, то не хватает добровольного медицинского страхования и бонусов, а в нематериальной мотивации: престиж работы и карьерный рост. Для молодых сотрудников это может стать мощным мотивом, для личностного роста.

15. У Ваших сотрудников есть возможность прийти к Вам с проблемой, для ее обсуждения? Как часто сотрудники обращаются к Вам за помощью в разрешении той или иной ситуации?

(А.) Сотрудники не часто приходят ко мне со своими проблемами, наверное, потому что большая часть вопросов решается непосредственно с руководителем структурного подразделения. И честно сказать, мне не удастся спокойно сидеть на рабочем месте, сами понимаете, разбросанность сотрудников по площадкам и размещение детей в разных зданиях заставляет меня передвигаться, необходимо решать проблемы на местах.

16. И) Насколько для Вас важно, чтобы все специалисты имели комфортные места для выполнения работы?

(А.) Я, как и все руководители заинтересована в создании комфортного места, с целью повышения удовлетворенности работников своим трудом. Человек большую часть времени проводит на работе и мне важно, чтоб рабочее место было не только безопасным, но и комфортным.

17. (И.) Равномерно ли распределена нагрузка на сотрудников?

(А.) Мне сложно ответить на этот вопрос (задумалась). Хочется ответить утвердительно (улыбнулась). На мой взгляд, все находятся в равном положении, а вот такие качества как стрессоустойчивость, терпение, гибкость ума, уровень коммуникабельности позволяют по-разному ощущать одну и ту же нагрузку. Не знаю, насколько понятно выразилась(смеется).

18. (И.) На Ваш взгляд, насколько реалистичны (выполнимы) задачи, поставленные перед специалистами учреждения?

(А.) Все будет зависеть от того насколько специалист мотивирован и вовлечен в процесс, а сделать это необходимо руководителю подразделения. Ведь если сотрудник не верит в реалистичность задач, то выполнить их практически невозможно. Также стараемся учитывать возможности и особенности каждого сотрудника, при выполнении сложных задач.

19. (И) Допускаете ли Вы, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах

(А.) Вы знаете, можно добиваться качественных результатов в работе не только когда ты активен и энергичен. У нас есть такие сотрудники, которые не спеша делают работу и укладываются в сроки, выполняют стоящие перед ними задачи. Мы все индивидуальны, я уважаю каждого своего сотрудника и не буду навязывать свое видение работы.

20. И.) Есть возможность у Ваших сотрудников проявлять самостоятельность, независимость в работе и инициативу?

(А.) Смотря что, вы понимаете под самостоятельностью и независимостью. Для этого и существует должностная инструкция, которая регламентирует профессиональную деятельность сотрудника. Не все сотрудники стремятся брать на себя ответственность, возможно эта система тотального исполнения указаний была выстроена годами. А что касается инициативы, то если она сработает на благо и престиж учреждения, всегда поддержку, оценку и порекомендую грамотного единомышленника для реализации задуманного.

21. (И.) Как Вы считаете, необходимо ли сотрудникам постоянно повышать свою квалификацию и развивать профессиональные навыки? Для чего?

(А.) Да. Всегда говорю о том, что надо развиваться, идти в ногу со временем. участвовать в конкурсах профессионального мастерства, осваивать новые технологии, чтобы применять их на практике. Пробовать писать проекты, выигрывать гранты, пробовать себя во всех начинаниях. Это повышает самооценку, повышает престиж работы.

22. (И.) Поддерживаете ли Вы специалистов в повышении квалификации?

(А.) При повышении квалификации сотрудники освежают имеющиеся знания, совершенствуют навыки, которые впоследствии применяют на практике. Как правило, курсы повышения квалификации необходимы для соответствия профстандартам. Так было всегда.

23. На Ваш взгляд, сотрудники Вашего учреждения подвержены синдрому эмоционального выгорания?

(А.) Как во всех других учреждениях, где происходит постоянный контакт людей друг с другом. Во-первых, у большинства однообразная работа, во-вторых постоянный стресс от увиденного и услышанного в процессе работы с людьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации, ну и в – третьих, стаж работы сотрудника в организации.

24. Пытаетесь ли Вы предотвратить синдром выгорания? Если да, то каким образом?

(А.) На мне, как руководителе лежит не меньшая ответственность за эмоционально-психологическое здоровье коллектива. И мы стараемся, насколько это возможно, уберечь специалистов от выгорания. Один из способов – это четкая разделение зон ответственности между сотрудниками, понятный функционал. При расстановке кадров учитываю потенциал и темперамент каждого сотрудника. Я стараюсь быть в курсе настроений, которые царят в учреждении, подключаю психолога для решения данной проблемы. У нее разработано множество методик, которыми она

делиться с коллективом и учит их применять на практике. Добавлю еще, что профсоюз организует разнообразный досуг для сотрудников: проводит субботники, арендует сауну, предлагает по льготной стоимости билеты в развлекательный парк «Лимпопо». Прошлым летом, 45 человек сплавились по р. Чусовая. Изумительный отдых, который на длительное время зарядил сотрудников позитивом и сплотил коллектив.

25.(И.) Как Вы оценили социально-психологический климат в учреждении?

(А.) Отмечу, что коллектив у нас сработанный. Специалисты не первый год знают друг друга. Относятся друг к другу доброжелательно. Конфликтных ситуаций не наблюдаю. Знаю, что есть сотрудники, которые общаются не только на работе, но и за пределами учреждения. Большинство специалистов увлеченно участвуют в жизни организации.

26. (И.) Какие события принято отмечать в Вашем учреждении всем коллективом?

(А.) Отмечать важные даты в кругу коллег по работе стало нашей традицией. Такие события, как день рождения, рождение ребёнка, бракосочетание, получение диплома о высшем образовании, повышение по службе. Отмечаем праздничные даты календаря и самый любимый наш праздник – День социального работника. Это возможность приятно провести время и лишний раз понять, что мы одна большая команда. Надо добавить, что коллектив растет и собираться поздравлять друг друга всем составом становится проблематично.

Благодарю за участие!

## Транскрипт интервью руководителя организации № 2

Женщина (М.) – директор, опыт работы в сфере социального обслуживания населения на руководящей должности – 33 года, возраст 65 лет.

1. (И.) Какой у Вас стаж в руководящей должности?

(М.) 33 года.

2. (И.) Сколько лет Вы работаете в должности руководителя данного учреждения?

(М.) 20 марта 2017 г. я приступила к исполнению обязанностей в лице директора Центра. А ранее я работала начальником Управления социальной политики Дзержинского района.

3. (И.) Какое у Вас образование?

(М.) У меня два высших образования: НТГПИ - исторический факультет и УрГи, кафедра: «Менеджмент и экономика», факультет «Менеджмент и управление персоналом».

4. (И.) Что Вы ожидаете от своих сотрудников?

(М.) Интересный вопрос (подпирает голову рукой). Знаете, какими бы знаниями, навыками, ни обладал хороший сотрудник, но на качество, выполняемых им обязанностей влияет на мой взгляд трудолюбие и ответственность. А еще отметила бы готовность к постоянному обучению, в независимости от возраста сотрудника и стажа его работы.

5. (И.) Что, по Вашему мнению, лежит в основе трудовой активности Ваших сотрудников?

(М.) Если говорить о сотрудниках нашей организации, то это интерес к выполняемой работе, ответственность и достижение целей.

6. (И.) Как часто увольняются из организации сотрудники? Назовите наиболее распространенные причины ухода?

(М.) Конечно, приходится подписывать заявления об увольнении, но сказать, что часто, нет не могу. В основном у нас слаженный, дружный коллектив. Причина ухода банальна – низкая заработная плата. Есть кто находит менее напряженную работу, поспокойнее.

7. (И.) Считаете ли Вы это проблемой?

(М.) Да, особенно, когда в 2021 году путём реорганизации в форме присоединения к Центру социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних. Связано это с тем, что работники теряли педагогический стаж и увольнялись, я их конечно понимаю. Стараемся привлекать молодые кадры и вырастить профессионалов, используя всевозможные стимулы для этого.

8. 10. (И.) Вы принимаете личное участие в отборе персонала?

(М.) Все проходят лично через меня. Здесь я полагаюсь на свой опыт и в каких-то случаях на интуицию. Очень важно снять напряжение, расположить человека, пытаюсь выявить личные качества, так как твердо убеждена, что не должно быть случайных людей в данной профессии.

9. (И.) По каким критериям отбираются новые сотрудники?

(М.) Конечно, при приеме на работу мы руководствуемся критериями прописанных в профессиональных стандартах. Образование должно соответствовать профилю деятельности, оно может быть, как средним профессиональным, так и высшим. Стаж работы в социальной сфере желателен, но берем и обучаем сотрудников и без стажа. Физическое и психическое состояние здоровья должно удовлетворять медицинским требованиям и обязательно предоставление справки об отсутствии судимости.

10. (И.) Как вы встречаете и акклиматизируете новых сотрудников в своем учреждении?

(М.) У нас создано Положение об адаптации новых сотрудников в учреждении. Всегда радушно встречаем вновь прибывших к нам. Благодаря благоприятной обстановке в учреждение, новому сотруднику легко влиться в наш коллектив.

11. (И.) В Вашем учреждении функционирует система наставничества для новых сотрудников?

(М.) При адаптации новых сотрудников активно используется система наставничества. Благодаря наставнику, даем сотруднику освоиться на испытательном сроке, почувствовать специфику работы, после чего сдается небольшой экзамен. Этого времени достаточно, чтобы понять и руководству, и новому сотруднику, правильный ли сделан выбор.

12. (И.) Насколько эффективна, действующая система мотивации специалистов в учреждении?

(М.) На локальном уровне существует коллективный договор, Приказы и распоряжения по организации, «Положение об оплате труда», «Положение о мотивации персонала» организации. На основе Положения «об эффективном контракте» и критериях оценки эффективности деятельности работников Центра возможно ежемесячно стимулировать работника денежной составляющей. Работа сотрудника оценивается руководителем структурного подразделения, согласно утвержденным критериям и полученный процент отражается на заработной плате. Каждый сотрудник знает критерии и систему оценивания, и понимает, что от его личных усилий зависит размер зарплаты. Положение о премировании есть, но как правило премия выплачивается по итогам года и символическое денежное поощрение к Дню социального работника, на большее бюджета не хватает.

13. (И.) Назовите действенные способы мотивации и стимулирования сотрудников на Ваш взгляд?

(М.) Думаю, что на сегодняшний день денежная премия является большей мотивацией, но важны и нематериальные формы поощрения. Они дополняют друг друга. Знаете, ведь система стимулов для каждого своя. Кому-то нужны деньги, признание, построение карьеры, комфортная обстановка, стабильность, но все это может меняться с жизненными обстоятельствами, возрастом сотрудников. Я так думаю, из нематериальных стимулов в приоритете: похвала руководства, стабильность и отношения в коллективе. Наша практика показывает, что особенно важно для сотрудников озвучивать на общих совещаниях их достижения в работе. И пришли к тому, что лучше выстраивать систему поощрений, чем систему наказаний.

14. (И.) Каких способов мотивации, на Ваш взгляд, на данный момент не хватает Вашему учреждению?

Многие сотрудники считают, что раз они работают в Центре много лет, то заслуживают повышения, не всегда эта схема работает. Да, бесспорно на руководящую должность будем отбирать из тех кандидатов, кто проработал в учреждении не один год и проявил в работе свой профессионализм. И я бы с радостью повысила многих своих специалистов, но сами понимаете в составе учреждения функционирует 12 отделений и количество сотрудников... (многозначительная пауза), и все желают попробовать себя в роли руководителя.

15. (И.) У Ваших сотрудников есть возможность прийти к Вам с проблемой, для ее обсуждения? Как часто сотрудники обращаются к Вам за помощью в разрешении той или иной ситуации?

(М.) Мои двери всегда открыты, в прямом и переносном смысле слова. Я готова выслушать каждого сотрудника с его идеями, предложениями и даже жалобами, если они есть (смеется). Обращаются с просьбами личного характера в основном. Я понимаю, что коллектив в основном женский, возникают проблемы с детьми, надо отпустить пораньше или необходимо взять день для решения семейных проблем. Я сама мать и человек, поэтому с пониманием отношусь к таким просьбам, всегда иду навстречу.

16. (И) Насколько для Вас важно, чтобы все специалисты имели комфортные места для выполнения работы?

(М.) Делаем все возможное и невозможное, чтоб сотрудникам было комфортно. Я понимаю, что специалист находится 8 часов на работе и необходимо организовать не только личное рабочее

пространство, но и оборудовать обеденную зону, место отдыха. Каждый специалист имеет доступ к интернету, компьютер.

17. Равномерно ли распределена нагрузка на сотрудников?

(М.) У каждого специалиста есть четкая должностная инструкция, где прописан функционал, в котором учитывается количество клиентов на каждого специалиста, сложность участка, мероприятия, проводимые с клиентами

18. (И.) На Ваш взгляд, насколько реалистичны (выполнимы) задачи, поставленные перед специалистами учреждения?

(М.) Любая задача выполнима, если грамотно руководить процессом. Заведующие постоянно обсуждают текущие задачи с сотрудниками и если необходимо вносят корректировки. Если возникают трудности, то решаем их сообща.

19. (И) Допускаете ли Вы, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах

(М.) Я не могу заставить кого-то работать быстрее или мыслить креативней. Качественное и своевременное оказание услуг населению, предотвращение негативных социальных последствий в обществе, помощь людям — вот что лежит в основе нашей работы. И каждый специалист учреждения знает, чем чревато невыполнение государственного задания или не вовремя оказанная помощь гражданину, поэтому планирует свою работу на месяц, неделю, день, согласно поставленным задачам и личностным ресурсам.

20. (И.) Есть возможность у Ваших сотрудников проявлять самостоятельность, независимость в работе и инициативу?

(М.) В рамках своих полномочий, да. У меня нет оснований не доверять сотруднику, который имеет опыт работы, обладает необходимыми профессиональными компетенциями. За контролем рабочего процесса следит руководитель отделения. Это его прямая обязанность.

21. (И.) Как Вы считаете, необходимо ли сотрудникам постоянно повышать свою квалификацию и развивать профессиональные навыки? Для чего?

(М.) Обучение просто необходимо, чтобы вооружить сотрудников новыми знаниями и умениями. Стремимся чтобы специалисты участвовали в различных семинарах, конференциях, перенимали опыт работы коллег. Наши специалисты, внутри отделения, внедрили интересную форму развития профессиональных компетенций – ролевые игры. Проигрывание ситуаций дает возможность избежать ошибок при оказании помощи клиенту в реальной жизни.

22. (И.) Поддерживаете ли Вы специалистов в повышении квалификации?

(М.) Однозначно, да. Особенно поддерживаем молодые кадры, которые только получают первое высшее образование, но есть и такие кто учится в магистратуре или получает второе высшее. Переживаем за них, когда сдают сессию, защищают проекты. Если есть необходимость, отпускаю с работы на учебу. Хочется верить, что после учебы не уедут и останутся работать в Центре.

23. На Ваш взгляд, сотрудники Вашего учреждения подвержены синдрому эмоционального выгорания?

(М.) Безусловно, наша профессия с повышенным риском эмоционального выгорания. Специалистам приходится ежедневно взаимодействовать с непростыми клиентами, со сложной судьбой, озлобленными на весь мир, беззащитными (если вопрос касается детей) и каждому надо помочь не только делом, но и подобрать слова, способные поддержать и вселить надежду на лучшее.

24. (И.) Пытаетесь ли Вы предотвратить синдром выгорания? Если да, то каким образом?

(М.) Я максимально стараюсь улучшить условия труда, создать комфортные места. Психологом была разработана и внедрена система психологической разгрузки для специалистов. Я поддержала

идею и «довели до ума» комнату психологической разгрузки, закупив необходимый инвентарь, для проведения занятий со специалистами. Большую работу проводят руководители структурных подразделений. У них больше возможности общаться с сотрудниками и наблюдать за их состоянием, есть возможность временно перераспределить обязанности между сотрудниками в отделении. Каждый квартал проводятся дни здоровья и каждое отделение самостоятельно решает, как и где его проведет. Девочки могут в неформальной обстановке пообщаться, отдохнуть и с новыми силами приступить к работе. После каждого мероприятия, проводимого в стенах учреждения (9 мая, День пожилого человека, День пенсионера, День защиты детей), зная, как каждый сотрудник выложился, собираю всех вместе и выражаю благодарность за проделанную работу. Но этих действий недостаточно для предотвращения выгорания, это знаете, «капля в море» (разводит руками).

25. Как бы Вы оценили социально-психологический климат в учреждении?

(М.) Коллектив нашего учреждения разновозрастной, но это не мешает нам находить общие интересы. Все члены коллектива уважительно относятся друг к другу, благоприятная дружеская атмосфера существует внутри каждого отделения.

26. (И.) Какие события принято отмечать в Вашем учреждении всем коллективом?

(М.) Красных дней в календаре много и празднуем их все. Самый любимый праздник – Новый год. Каждый год организуем своими силами корпоратив, сами готовим сценарий, проявляем творчество и раскрываем таланты.

Транскрипт интервью руководителя организации № 3

Женщина (Н.) – директор. опыт работы в сфере социального обслуживания населения на руководящей должности – 26 лет, 61 год.

Меня зовут Гербер Наталья, я студентка 2-го курса кафедры «Социальная работа» департамента политологии и социологии УрФУ им. Б. Н. Ельцина. Провожу исследование, о факторах мотивации, влияющих на выбор стимулов специалистов учреждений социального обслуживания населения. Прошу Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы.

1.(И.) Какой у Вас стаж в руководящей должности?

(Н.) 26 лет, я руковожу Центром, со дня его создания. Можно сказать, что это мое детище (сказала с гордо поднятой головой).

2. (И.) Сколько лет Вы работаете в должности руководителя данного учреждения?

(Н.) Я уже сказала, что с момента создания, а это 1997 год. На сегодняшний день Министерством социальной политики Свердловской области со мной продлен контракт до 2025 года.

3.(И.) Какое у Вас образование?

(Н.) По первому образованию я учитель русского языка и литература, заканчивала наш пединститут, а когда заняла руководящую должность, то сразу пошла получать образование по профилю «Социальная работа».

4. (И.) Что Вы ожидаете от своих сотрудников?

(Н.) (длительная пауза) Вовлеченность сотрудников в работу. Причина многих проблем кроется в самих сотрудниках, а если точнее, то в их отношении к задачам и к учреждению. Еще хотела бы добавить – эмоциональную удовлетворенность от выполнения работы.

5.(И.) Что, по Вашему мнению, лежит в основе трудовой активности Ваших сотрудников?

(Н.) Качество в исполнении задач и количество оказанных услуг. И благодаря высококвалифицированным специалистам, в 2015 году наш Центр получил сертификат соответствия деятельности учреждения международным стандартам менеджмента качества и социальной ответственности. Пришлось приложить все усилия и старания, чтоб быть удостоенными данной награды.

6.(И.) Как часто увольняются из организации сотрудники? Назовите наиболее распространенные причины ухода?

(Н.) Если бы Вы спросили меня об этом 2 года назад, то я бы ответила, что очень редко. Но не в нынешней ситуации. Чем больше коллектив, тем больше возникает проблем. И с 2021 года, после реорганизации Центра путем присоединения к нам детства возникла и бесконечная текучка. Есть недовольные требованиями, которые я предъявляю в работе, для кого-то они кажутся излишними, за копеечную зарплату, как говорят, кто-то потерял интерес к работе и считает, что надо что-то менять до наступления пенсионного возраста. А в основном у нас хорошая команда специалистов, которые работают достаточно давно, некоторые со дня основания Центра, как и я. Всегда могу на них положиться.

7.(И.) Считаете ли Вы это проблемой?

(Н.) Еще какая, но мы не унываем, ищем «наших людей». Постоянно висит вакансия в центре занятости. К нам не идут, так как долго добираться до места работы и транспорт перегруженный, для многих — это неудобства. Сложно удержать тех, кто пришел впервые в социальную работу. Не все выдерживают общения с проблемными клиентами. Сейчас важной задачей для меня привлечь молодых специалистов, так средний возраст наших сотрудников от 35 и выше.

8. (И.) Вы принимаете личное участие в отборе персонала?

(Н.) По возможности, график работы очень плотный и бывает, что делегирую свои обязанности, а так сама. Я считаю правильным, что сотрудник изначально видит своего работодателя, имеет возможность услышать от него все требования, задать интересующие вопросы по зарплате, соцпакету, чтоб не было недоразумений. Бывает, что провожу собеседование в присутствии заведующего отделения, где будет работать сотрудник, что дает возможность кандидату задать ряд вопросов по содержанию работы, а мне выслушать мнение заведующей и обсудить кандидатуру.

9.(И.) По каким критериям отбираются новые сотрудники?

(Н.) Образование лучше если будет соответствовать профстандарту, затем личные качества и опыт работы желателен, но и без него принимаем. Важно насколько человек грамотно излагает свои мысли, чувствует себя уверенно, отвечая на вопросы. Спрашиваю про семейное положение, вредные привычки. Говорю напрямую, что работа сложная, требует терпения и выдержки, не каждый сможет справиться.

10. (И.) Как вы встречаете и акклиматизируете новых сотрудников в своем учреждении?

(Н.В.) Этим вопросом занимаются руководители структурных отделений. Знакомят с коллективом, функционалом работы, обучают и направляют на испытательном сроке, рассказывают о истории и традициях Центра, вовлекают в проводимые, значимые мероприятия. Как показывает практика испытательного срока мало, чтоб понять и вникнуть в нашу работу.

11.(И.)В Вашем учреждении функционирует система наставничества для новых сотрудников?

(Н.) У нас не закрепляется конкретно за новичком специалист, все происходит в процессе. Вы же понимаете, что каждый сотрудник занят своей работой, и он физически не может всецело заниматься обучением нового специалиста. В основном на себя эту роль берет заведующий, а по мере необходимости задействует всех сотрудников отделения. Кто-то покажет работу на участке, второй научит оформлению документов, т.е. каждый расскажет все что знает и умеет сам. Сотрудник может посмотреть, как работает каждый в отделении, чтобы выбрать оптимальный алгоритм для себя.

12. 14. (И.) Насколько эффективна, действующая система мотивации специалистов в учреждении?

(Н.) Существуют Положения о премировании сотрудников, Положения о почетных грамотах и благодарственных письмах, Положение о дисциплинарных взысканиях. Премирование осуществляется как в процентном отношении к должностному окладу, так и в абсолютном значении. Сотрудник получает доплату и надбавку стимулирующего характера за выслугу лет. Разработано эффективное положение для каждого работника, в котором прописаны должностные обязанности, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества выполнения должностных обязанностей. Каждый сотрудник

знает о критериях. Каждый месяц, по итогам работы, заведующим отделением на каждого сотрудника закрывается эффективный контракт.

13. (И.) Назовите действенные способы мотивации и стимулирования сотрудников на Ваш взгляд?

(Н.) Материальное стимулирование имеет смысл, но рано или поздно может выйти боком, так как получать материальное вознаграждение за каждый правильно сделанный шаг, ну это не совсем правильно. Важно применять все стимулы в совокупности для трудовой мотивации. И это не только грамота и похвала, нет, порой надо сделать и выговор, что стимулирует сотрудников больше, особенно если дело касается дисциплины.

14. (И.) Каких способов мотивации, на Ваш взгляд, на данный момент не хватает Вашему учреждению?

(Н.) Не хватает не способов мотивации, а точечное их применение к каждому сотруднику. Знаю, что в больших корпорациях проводят анкетирования сотрудников на уровень удовлетворенности трудом, а потом анализируют данные и принимают необходимые меры по улучшению ситуации, что позволяет вовремя предупредить и выгорание сотрудников.

15. (И.) У Ваших сотрудников есть возможность прийти к Вам с проблемой, для ее обсуждения? Как часто сотрудники обращаются к Вам за помощью в разрешении той или иной ситуации?

(Н.) Мне важно, как руководителю, чтоб специалисты получали необходимую поддержку не только от руководителя отдела и коллег, но знали, что я всегда готова к диалогу и совместно находить пути решения. Как правило сотрудники обращаются по личным проблемам, когда надо взять отгул или дни без содержания. А вот заведующие отделений приходят для решения вопросов, касаемо проблемных моментов в работе, заручиться поддержкой, можно так сказать или обсудить новые формы работы.

16.(И) Насколько для Вас важно, чтобы все специалисты имели комфортные места для выполнения работы?

(Н.) Так как специалисты проводят много времени за компьютером, важно освещение, комфортный температурный режим, особенно летом. Имеется небольшая столовая для приема пищи, микроволновая печь, холодильник для хранения продуктов. В кабинетах расставляем всю мебель на усмотрение сотрудников. На сегодняшний день у каждого сотрудника современно оборудованное рабочее место. Когда заказывала мебель, шторы то советовалась с коллективом, учитывая их мнения и вкусы.

17. (И) Равномерно ли распределена нагрузка на сотрудников?

(Н.) В тех отделениях, где штат полностью укомплектован нагрузка равномерна. Хуже ситуация, где наблюдается текучесть в отделении. Сотрудникам приходится распределять услуги на фактическое число работающих, конечно в эффективном контракте учитывается расширенный объем услуг и закрывается больший процент. Предварительно заведующий согласовывает со специалистами момент перегрузки. Если не мотивирует материальная составляющая, то нагрузка по услугам распределяется по другим отделениям Центра.

18. (И) На Ваш взгляд, насколько реалистичны (выполнимы) задачи, поставленные перед специалистами учреждения?

(Н.)Правильное делегирование обязанностей и корректное общение с сотрудниками, для меня залог качественного выполнения любой задачи.

19.(И.) Допускаете ли Вы, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах?

(Н.) Порядок и своевременность – это закон в нашей организации, о котором все знают (смеется). Я всегда говорю о том, что необходимо сразу отрабатывать все приходящие в Центр запросы, отвечать на письма, а не откладывать в «долгий ящик». Порой приходится контролировать некоторые важные моменты и напоминать специалистам о своевременности выполнения заданий, но на то я и руководитель.

20. Есть возможность у Ваших сотрудников проявлять самостоятельность, независимость в работе и инициативу?

(Н.) Если это инициатива не вредит имиджу организации и ее интересам, то возможно, но мне важно знать и одобрить ее. Не всегда сотрудник способен принять верное решение, если он сталкивается с какой-либо ситуацией впервые. Мое требование – всегда держать меня в курсе событий.

21. (И) Как Вы считаете, необходимо ли сотрудникам постоянно повышать свою квалификацию и развивать профессиональные навыки? Для чего?

(Н.) Как правило, не повышая свой профессиональный уровень специалист теряет интерес к работе, он стоит на месте. Что он в таком случае может дать клиенту? А нынешние пенсионеры очень требовательные и взыскательные клиенты. Получая знания или перенимая опыт других коллег, ты вдохновляешься, рождаются собственные идеи, есть ориентир куда двигаться, каких высот добиваться.

22. (И) Поддерживаете ли Вы специалистов в повышении квалификации?

(Н.) Большинство сотрудников приходят к нам, имея за плечами высшее образование и чаще требуется переквалификация. К сожалению, мы не предоставляем возможности обучаться за счет организации. Но отдел кадров может порекомендовать курсы, по демократичным ценам. Есть сотрудники, кто получает образование их конечно отпускаем на сессию. Я уже не говорю о бесконечных онлайн семинарах, в которых участвуют все специалисты Центра.

23. (И.) На Ваш взгляд, сотрудники Вашего учреждения подвержены синдрому эмоционального выгорания?

(Н.) Не без этого. Нет такого специалиста, кто не испытал это состояние на себе. Так как деятельность работников социальной сферы основана на общении, они пропускают все через себя, сопереживают, сочувствуют, и это ведет к эмоциональному истощению.

24. (И.) Пытаетесь ли Вы предотвратить синдром выгорания? Если да, то каким образом?

(Н.) Мы стараемся организовать для сотрудников физкультминутку, небольшие минуты отдыха в течение дня, помимо основного обеденного перерыва. Можно уединиться и отдохнуть в комнате психологической разгрузки или выйти на улицу прогуляться, каждый сам решает, как ему потратить это время. Несмотря на то, что психолог в нашем Центре должен работать только с клиентами (по должностной инструкции), но мы договорились, что по мере возможности будут проводиться и занятия с сотрудниками. Раньше проводили каждый квартал дни здоровья, но в 2022 году решили отказаться. Так как коллектив большой, нет возможности всем коллективом организовано отдохнуть. Более того сложно выбрать день и подстроиться под все отделения. И если большая часть отдохнула, то всегда останутся те, кто пропустил из-за невозможности оставить рабочее место, возникают обиды.

25.(И) Как бы Вы оценили социально-психологический климат в учреждении?

(Н.) На сегодняшний день в Центре сплоченный дружный коллектив, состоящий из профессионалов, отзывчивых, активных, добрых людей. Среди них есть сотрудники, кто работает со дня основания Центра, считаю это одним из показателей благоприятного климата.

26. (И) Какие события принято отмечать в Вашем учреждении всем коллективом?

(Н.) Ни одно событие не обходится без профсоюза и его членов. Это первый мой помощник во всех делах. И все эти годы профсоюзная организация Центра ни разу не подвела. Все производственные вопросы решаются при участии профсоюзного комитета, который занимается заключением коллективного договора, организацией досуговых мероприятий. С появлением молодежи возникла идея рождения молодежной организации «Новая волна», которая объединяет активных и креативных специалистов. Празднуем дни рождения, свадьбы, победы в различных конкурсах, свой профессиональный праздник, провожаем на пенсию и много чего... Можно сказать, делим горести и радости.

Транскрипт интервью руководителя организации № 4

Женщина (С.Н.) – директор, опыт работы в сфере социального обслуживания населения на руководящей должности – 3 года, возраст 49 лет.

1. (И.) Какой у Вас стаж в руководящей должности?

(С.) 14 лет в общей сложности, но большая часть в педагогической деятельности.

2. (И.) Сколько лет Вы работаете в должности руководителя данного учреждения?

(С.) В 2020 году приступила к исполнению обязанностей. Вот в январе было уже 3 года. (улыбается)

3.(И.) Какое у Вас образование?

(С.) У меня 2 высших образования. Одно педагогическое, я окончила Нижнетагильский педагогический институт, исторический факультет -я учитель истории. Второе образование я получила по специальности: «Менеджмент и управление персоналом».

4. (И.) Что Вы ожидаете от своих сотрудников?

(С.) Быть единой командой, ставить амбициозные цели, достигать их легко и непринужденно. Хочется найти взаимопонимания и поддержки со стороны коллег и в свою очередь создать благоприятную атмосферу в учреждении, которая поможет добиться высоких результатов труда и повысит престиж нашего учреждения.

5.(И.) Что, по Вашему мнению, лежит в основе трудовой активности Ваших сотрудников?

(С.) На мой взгляд, желание приносить пользу людям, любить свою работу, испытывать чувство удовлетворения от результатов своего труда.

6.(И.) Как часто увольняются из организации сотрудники? Назовите наиболее распространенные причины ухода?

(С.Н) Знаете (задумалась), это наша больная тема. Очень много ценных сотрудников уходит, настоящих профессионалов своего дела. А секрет прост - маленькая зарплата, а еще снижение интереса к работе, желание перемен. При устройстве на работу оговариваешь, что в рамках испытательного срока, сотрудник будет получать одну сумму, а после срока оговоренную по трудовому договору. Возникает недопонимание. У кого-то происходит разочарование, при более глубоком погружении в содержание работы и человек понимает, что не хочет работать. Бывает, что в самом коллективе рассказывают много негативного и человек слушая, принимает решение уйти. Были, что уходили, потому что не могли справиться с объемом работ, испытывали психоэмоциональное напряжение в коллективе.

7.(И.) Считаете ли Вы это проблемой?

(С.) Безусловно, но как удержать не знаю... Никто не выстроился в очередь к нам работу. Даже с Центра занятости последнее время приходят и просят поставить в направлении профнепригодность (разводит руками). Конечно, зачем мне такой работник, который изначально настроен отрицательно к работе.

8. (И.) Вы принимаете личное участие в отборе персонала?

(С.) Да. Мне важно оценить его манеру разговаривать, внешний вид. Стараюсь с каждым кандидатом поговорить тет-а-тет, чтоб никто не беспокоил. Мне важно понять, насколько он подходит нам по уровню образования, опыту работы в данной сфере, даже составила ряд вопросов, позволяющие выявить мотивы кандидата. Это посоветовала психолог.

9.(И.) По каким критериям отбираются новые сотрудники?

(С.) Спрашиваю о личных причинах устройства в нашу организацию, чем не устраивало предыдущее место работы. Наличие опыта и образования, желательнее высшее, но берем и со средним профессиональным, главное по профилю «Социальная работа». Спрашиваю о состоянии здоровья, не хотелось бы иметь такого сотрудника, который без конца сидит на больничном.

10.(И.) Как вы встречаете и акклиматизируете новых сотрудников в своем учреждении?

(С.) Как правило, после собеседования со мной, работник идет в отдел кадров и там заполняет заявления о приеме на работу. Поручаю заведующему отделению, где будет работать сотрудник представить коллективу, показать и рассказать подробно о работе учреждения и конкретно отделения, где будет работать.

11.(И.)В Вашем учреждении функционирует система наставничества для новых сотрудников?

(С.) В каждом отделении есть специалисты с большим опытом работы, настоящие профессионалы своего дела, которые с удовольствием берут на себя роль наставников и погружают новичка в работу. В течение всего испытательного срока наставник находится рядом направляет и помогает в случае необходимости. Заведующий отделением координирует процесс и помогает адаптироваться в коллективе.

12. (И.) Насколько эффективна, действующая система мотивации специалистов в учреждении?

(С.) В основном материальное, моральное стимулирование и меры административного воздействия. Обычный традиционный подход, метод кнута и пряника, к сожалению, по-другому не получается. Кто-то понимает по-хорошему, а кто-то сами понимаете... (вздыхает). Скажу честно, что необходимо систематически заниматься мотивацией сотрудников, а не от случая к случаю, только тогда можно говорить об эффективности. В нашей организации внедрена оценка эффективности каждого специалиста. Правила поощрения четко прописаны в нормативных документах. Листы эффективности, как мы их называем, мотивируют сотрудников на высокие результаты труда. Повышение квалификации сотрудников у нас происходит постоянно.

13. (И.) Назовите действенные способы мотивации и стимулирования сотрудников на Ваш взгляд?

(С.) Материальное поощрение за высокие результаты работы, так как люди приходят работать и получать деньги. Но все же наиболее действенный способ мотивации заключается в формировании климата, где каждый сотрудник знает цену и вклад, который он вносит в развитие организации.

14. (И.) Каких способов мотивации, на Ваш взгляд, на данный момент не хватает Вашему учреждению?

(С.) Я уже говорила в самом начале беседы, что нужна внутриличностная мотивация сотрудника. Знаете, все достаточно быстро привыкают к дополнительным выплатам, а потом возникают обиды, если они прекращаются. Из-за нехватки времени я не могу проводить собрания чаще, чем мне бы хотелось. А хочется собраться не только, когда надо донести срочную информацию, а просто обсудить планы, проекты, в конце концов похвалить и выразить благодарность коллективу за проделанную работу. Казалось бы, это просто, но времени катастрофически не хватает.

15. (И.)У Ваших сотрудников есть возможность прийти к Вам с проблемой, для ее обсуждения? Как часто сотрудники обращаются к Вам за помощью в разрешении той или иной ситуации?

(С.) Да, я всегда готова выслушать и поддержать. Знаю личные нужды и проблемы большинства работников, кто испытывает материальные затруднения, воспитывает детей один. Но большинством вопросов все же решаются с заведующими отделений, более комфортно и самим сотрудникам что ли... (пожимает плечами). Рабочие вопросы также решаются в отделении, но бывает, что происходят недопонимания внутри отделения, например у сотрудника и заведующей, приходят и садимся за стол переговоров (смеется).

16. (И) Насколько для Вас важно, чтобы все специалисты имели комфортные места для выполнения работы?

(С.) Рабочее место организовано согласно санитарно-эпидемиологическим правилам и нормативами (СанПиН). Офисная мебель, компьютерная техника и необходимые аксессуары к ней, есть в наличии у каждого специалиста. Для проведения мероприятий вне Центра специалисты используют музыкальные колонки, ноутбуки.

17. (И) Равномерно ли распределена нагрузка на сотрудников?

(С.) Данный вопрос держат на контроле мои заместители. Стараемся четко разграничить функционал каждого специалиста, что называется оптимизировать нагрузку. Важно, чтоб сотрудник за 8 часовой рабочий день выполнял работу не перенапрягаясь, но и расслабляясь. Мне, как руководителю важно равномерное распределение задач, чтоб снять сопутствующие проблемы и повысить результативность работы всего коллектива. Был момент, когда сотрудники посчитали, что нагрузка распределена неравномерно, и мы применили систему учета рабочего времени, что помогло выявить несправедливые моменты и нестыковки.

18.(И)На Ваш взгляд, насколько реалистичны (выполнимы) задачи, поставленные перед специалистами учреждения?

(С.) Все задачи выполнимы, важно правильно спланировать процесс. Министерством социальной политики Свердловской области определяется гос. задание по услугам, и мы с ним успешно справляемся.

19. (И.) Допускаете ли Вы, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах

(С.) Я считаю, что сотрудник не робот и имеет право работать согласно своим физическим особенностям. Порядок работы установлен в каждом отделе свой, поскольку по содержанию она отличается. Каждый специалист расписывает свой день согласно планируемым мероприятиям, а если есть необходимость, то меняет его. Важен конечный результат и своевременное оказание услуг клиентам.

20. (И.)Есть возможность у Ваших сотрудников проявлять самостоятельность, независимость в работе и инициативу?

(С.) Самостоятельность безусловно хорошо, но в разумных пределах. Был печальный опыт... Все-таки каждый должен действовать в рамках должностных инструкций, излишняя инициатива приводит порой к печальным последствиям, которые рядовой сотрудник не может спрогнозировать, а проблему приходится решать уже на своем уровне. Приходится вставать на защиту сотрудников и держать удар. В любом случае координировать работу надо и прежде, чем совершить действия, касаемо сложных ситуаций в работе лучше заранее порешать все с руководителем.

21. (И) Как Вы считаете, необходимо ли сотрудникам постоянно повышать свою квалификацию и развивать профессиональные навыки? Для чего?

(С.) Повышение квалификации усиливает мотивацию специалистов, появляется ощущение собственной значимости. С моей стороны можно назвать – это заботой о дальнейшем развитии сотрудника.

22. (И) Поддерживаете ли Вы специалистов в повышении квалификации?

(С.Н.) Я за любое движение, только не стагнация. Всегда радуешься за специалистов, кто идет получать первое или второе высшее образование. И конечно постоянно обучаться, учиться у других, самим рассказывать о своих успехах. Жаль, что не всегда можем оплачивать командировки в другие

области, для участия в семинарах и конференциях. Это сильнейшая мотивация для специалиста, на мой взгляд.

23.(И.) На Ваш взгляд, сотрудники Вашего учреждения подвержены синдрому эмоционального выгорания?

(С.) К сожалению, да. И с этим тяжело что-либо поделать... Когда работаешь в такой сфере как наша, ты находишься в зоне риска. Приходится общаться с людьми и принимать на себя груз их проблем. И не все специалисты могут себя уберечь. Порой не хватает поддержки от коллег, каждый занят своим делом, появляется чувство «ненужности» и бесцельности происходящего и плюс маленькая зарплата приводит в подавленное состояние.

24. (И.) Пытаетесь ли Вы предотвратить синдром выгорания? Если да, то каким образом?

(С.) Да. С коллективом постоянно проводит занятия психолог. Может провести индивидуальную или групповую консультацию, в зависимости от проблемы. Я сама присутствовала с коллегами на таких занятиях, некоторые упражнения использую и на работе, и дома. Разговариваю с сотрудниками, провожу общие собрания, где представляю и предлагаю реализовать новые формы работы, чтобы проснулся интерес и желание. Но вижу, что только единицы готовы поддержать. Я трачу много сил для создания благоприятной атмосферы в коллективе, чтоб сотрудники учились работать в команде.

25.(И) Как бы Вы оценили социально-психологический климат в учреждении?

(С.) Микроклимат в коллективе далек от идеального, к сожалению. Много вопросов задаю себе, как руководителю, стараюсь сплотить коллектив, создать командный дух, но этого мало. Очень тяжело руководить коллективом, который привык к другому руководству. После присоединения детских Центров ко взрослым проблема встала очень остро. Сотрудникам сложно принять новое руководство. Произошли кадровые перестановки, сотрудники между собой перемешались и не все смогли найти общий язык между собой. Чувствуется соперничество, возникшее напряжение в отделениях. Мы оказались в заложниках сложившейся ситуации.

26. (И) Какие события принято отмечать в Вашем учреждении всем коллективом?

(С.) Обязательно Новый год, это уже традиция и конечно же профессиональный праздник День социального работника. Это значимые праздники, когда мы собираемся одним большим коллективом. Обязательно поздравляем с днем рождения наших сотрудников, складываемся на букет цветов и под музыку дарим, говорим комплименты. Создаем на весь день праздничное настроение.