**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**

**высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет   
«Высшая школа экономики»**

**Факультет государственного и муниципального управления**

**Кафедра экономики и управления в негосударственных некоммерческих организациях**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему: «Подходы к мотивации сотрудников и добровольцев в негосударственных некоммерческих организациях»

Студент группы № 493:

Негробова Виктория Николаевна

Научный руководитель:

Доцент Кафедры экономики и управления в негосударственных некоммерческих организациях Факультета ГиМУ НИУ ВШЭ, Нежина Тамара Генриховна

Москва, 2013

**Содержание**

Содержание

Введение………………………………………………………………….3

Глава 1……………………………………………………………………7

1.1. Сущность понятия и известные теории мотивации……………...7

1.2. Финансовые методы мотивации…………………………………..15

1.3. Нефинансовые методы мотивации………………………………..18

Глава 2…………………………………………………………………...23

2.1. Методология исследования……………………………………….23

2.2. Результаты исследования………………………………………….31

2.3. Выводы и рекомендации…………………………………………..49

Заключение………………………………………………………………51

Библиографический список…………………………………………….52

**Введение**

Успех общественных объединений складывается из усилий отдельных людей работающих в организации. От людей зависит эффективность работы в организации любого типа, и более всего в организациях некоммерческого сектора (НКО). А качество работы зависит от настроения человека, его энергии, его целей, которые в итоге составляют его или её мотивацию к труду.

Что такое мотивация? Она складывается из побуждений и чувств, которые мы испытываем в ситуации, когда речь идет о наших основных потребностях, для удовлетворения которых мы готовы предпринять конкретные действия.

В практической деятельности любая организация на различных этапах своего развития вынуждена решать проблемы, связанные с необходимостью выявления мотивов людей для их дополнительного стимулирования. Наиболее часто упоминаемым и простым решением проблем мотивации считают удовлетворение финансовых интересов. Однако общественные объедине­ния не столь часто могут пользоваться этим методом, а в каких-то случаях этот ме­тод может противоречить принципам организации. Да и люди достаточно часто про­являют желание совершить какое-либо действие вовсе не из-за денег.

Исследование подходов мотивации не только актуально, но и социально значимо. Изучение различных теорий мотивации человека позволит правильно определить подходящую методику мотивации для каждой организации, что в свою очередь отразится на повышении эффективности работы организации. Вся жизнедеятельность общества, наций, классов, организаций, а также инди­видов в определенном смысле представляет собой процесс форми­рования и разрешения проблем. Как говорил В.И. Куценко: «Возникновение и решение проблем, словно систо­ла и диастола, как две фазы сердечного цикла, обусловливают характер биения пульса жизни всего социального организма»[[1]](#footnote-1).

Цель данного исследования –выявить взаимосвязь между степенью удовлетворенности сотрудников и добровольцев своей работой в НКО и факторами, которые руководители НКО чаще всего упоминают, как наиболее мотивирующими их деятельность и определить есть ли связь между мотивационными факторами и административными практиками, наиболее часто применяемыми в этих организациях.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Выявить какие мотивирующие факторы для сотрудников и добровольцев чаще всего отмечали руководители общественных организаций.
2. Выявить какие практики для стимулирования и удержания людей в организации отметили руководители НКО как наиболее применяемые.
3. Используя методы статистического анализа, установить, существует ли взаимосвязь между факторами мотивации и практиками, применяемыми в НКО.
4. Используя методы статистического анализа, установить, существует ли взаимосвязь между степенью удовлетворенности и мотивацией сотрудников и добровольцев.

Объектом исследования являются действия, предпринятые руководителями НКО, направленные на улучшение управления персоналом и степень удовлетворенности сотрудников и добровольцев. Предметом моей исследовательской работы является взаимосвязь между практиками управления в НКО и мотивирующими факторами сотрудников и добровольцев и между чувством удовлетворенности сотрудников и добровольцев и их мотивацией.

Актуальность моей работы заключается в том, что с каждым днем в России количество НКО увеличивается, а существующие организации растут и развиваются. Следовательно, количество людей, работающих в некоммерческом секторе, также увеличивается, и для эффективной работы необходимо знать, как правильно ими управлять. Исследовательская работа, где рассматривается взаимосвязь между практиками в организации и мотивацией сотрудников и добровольцев, имеет прикладное значение и может быть интересна менеджерам персонала в российских НКО.

В своей работе я использовала эмпирические данные, на основе которых, был осуществлен анализ, и предоставлена практическая доказательная база для обоснования моей модели мотивации в некоммерческом секторе, которая разработана исходя из теорий мотивации. Чтобы ответить на поставленные вопросы в рамках данного исследования, я проводила вторичный анализ, используя существенную базу данных, собранную Центром исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ-ВШЭ совместно с Фондом «Общественное мнение» в рамках мониторинга состояния гражданского общества в 2007 г.

В результате своего исследования я подтвердила свои гипотезы:

Гипотеза 1.

Между факторами, мотивирующими сотрудников и добровольцев и практиками управления, применяющихся в НКО существует взаимосвязь.

Гипотеза 2.

Между наиболее часто упоминаемыми руководителями мотивирующими факторами и степенью удовлетворенности сотрудников и добровольцев существует прямая взаимозависимость. Чем чаще руководители будут использовать методы мотивации, связанные с потребностями высшего порядка по теории Маслоу, тем более удовлетворенными будут работники в некоммерческих организациях.

Исследуя поставленные вопросы, я хотела бы обратить внимание практикующих менеджеров НКО на те переменные, которые, по мнению руководителей, в итоге исследования окажутся наиболее значимыми для сотрудников и добровольцах, что в дальнейшем позволит повысить мотивацию сотрудников и добровольцев и, тем самым, улучшить работу в некоммерческих организациях.

Несмотря на огромное количество работ, посвященных мотивации человечес­кого поведения, единой концепции структуры мотивации пока не создано, особенно для некоммерческих организаций. К сожалению, на сегодняшний день не существует единой теории мотивации. Есть лишь различные, отличающиеся и в чем-то схожие подходы к данной проблеме.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена отсутствием единого подхода к проблеме мотивации персонала в НКО, недостаточной изученностью методов и форм мотивации в некоммерческих организаций, а также наличием устойчивого спроса со стороны руководителей и служб развития персонала на системы и модели управления сотрудниками в некоммерческих организациях России.

**Глава 1**

**1.1. Сущность понятия и известные теории мотивации**

С тех пор как люди стали организовывать свою деятельность сообща, руководители стремились понять и стимулировать эффективный труд коллектива. По этой причине изучалась мотивация работников в организациях, и разрабатывались рекомендации по повышению мотивации.

Вся деятельность человека обусловлена реально суще­ствующими потребностями. Люди работают ради достижения своих личных целей, ради общества, справедливости, церкви.

Мотивация - это воздействие на поведение кого-либо (отдельного человека или группы людей) для достижения различных целей.

Мотивацию формируют такие важные составляющие, как нормы, ценности индивида, устоявшиеся на протяжении его жизни.

Для освещения вопроса мотивации волонтеров и сотрудников в Российских НКО, в данной главе необходимо рассмотреть основные теории мотивации, которые были предложены специалистами из разных областей науки.

Наиболее признанные в научном мире подходы к мотивации это теории психоанализа, теории научения, содержательные теории и процессуальные теории мотивации.

Теории психоанализа — это теории З. Фрейда (1989г.), Э. Фрома (1998), К.Г.Юнга (2001) — не учитывают влияние на поведение человека факторов внешней среды. Поступки объясняются чисто внутренними причинами.

В соответствии с теориями научения (И.П.Павлов, Джон Б.Уотсон, Б.Ф.Скиннер,Курт), поведение определяется через «стимул — реакция». Для приверженцев этой теории важны не столько проблемы мотивации, сколько реактивность организма, т.к. это и будет динамической характеристикой поведения. В отличие от приверженцев теории психоанализа, они не учитывают такие факторы, как внутреннее состояние объекта исследования или его прошлый опыт.

К содержательным теориям относятся теория мотивации А. Маслоу, теории потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера, теория психического развития личности Л.С. Выготского. Далее мы рассмотрим их подробнее, т.к. они могут быть применены в некоммерческом секторе.

Процессуальные теории мотивации рассматривают мотивацию с точки зрения процесса. В них изучаются усилия, приложенные человеком для достижения цели, а именно то, что заставляет человека действовать или бездействовать, направлять или не направлять свои действия на какой-либо объект. Процессуальные теории считают, что поведение людей определяется не только потребностями, но и восприятием и ожиданиями человека, которые могут быть связаны с какой-либо ситуацией, и возможными последствиями выбранного им типа поведения. [4]

В своей работе я хотела бы обратить внимание на те теории мотивации, которые являются инструментальными и их можно применить в деятельности некоммерческих организаций и, которые, главным образом объясняют мотивацию сотрудников и добровольцев. К таким теориям я отношу три, на мой взгляд, самые значимые теории:

1. Теория мотивации А. Маслоу. Этот американский психолог в 1943 году, изучая мотивацию, в общих чертах выявил некую теорию, которая объясняла, какие мотивы и в какой зависимости от степени удовлетворения потребностей являются действенными. Опираясь на результаты своих исследований, он полагал, что человека мотивируют потребности, которые создают иерархичную структуру. Он считал, что если потребности одного из уровней этой структуры удовлетворены, то они перестают играть роль мотивирующих факторов. Чтобы мотивировать человека к работе, необходимо активизировать следующую потребность на порядок выше. Необходимо отметить, что важным аспектом теории является то, что человеком движет именно неудовлетворенность какой-либо потребности. Другими словами, как только потребности низкого уровня удовлетворены, они перестают мотивировать человека. Голодный человек будет стараться получить еду, и будет прикладывать усилия для ее добывания. Однако, удовлетворив потребность в еде, человек может испытать потребность пообщаться с соплеменниками, что является мотивацией более высокого порядка в пирамиде потребностей [7].
2. Двухфакторная теория Ф. Герцберга. Он выделил две группы факторов, влияющих на поведение людей:

• гигиенические факторы (факторы не мотивирующие, а просто необходимые для осуществления труда): межличностные отношения и климат внутри организации, условия труда, политика управления и степень контроля за работой, уровень заработной платы и социальный статус.

• факторы мотивации (факторы более высокого порядка, от которых зависит качество работы): продвижение по карьерной лестнице, чувство ответственности, саморазвитие, признание заслуг и положительная оценка труда. [18]

Сравнивая теории мотивации Маслоу и Герцберга, можно заметить, что гигиенические факторы совпадают с низшими уровнями пирамиды Маслоу и объединяют в себе физиологические потребности и потребности в безопасности и уверенности в будущем. А факторы мотивации полностью соответствуют потребностям более высокого порядка, а именно потребностям в признании и самовыражении. Однако между этими двумя теориями есть серьезное различие. Маслоу считал, что факторы низшего уровня побуждают человека к тем или иным действиям.. Например, предоставление возможности удовлетворить одну из таких потребностей, побуждает работника в ответ на это выполнять свою работу лучше. Герцберг в свою очередь, напротив, полагал, что работник начинает уделять внимании гигиеническим факторам только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Для того чтобы эффективно использовать двухфакторную теорию Герцберга, необходимо составить перечень факторов всех двух групп (гигиенических и факторов мотивации) и позволить работникам организации самим определить и указать то, что кажется им более предпочтительным. Мотивацию по Герцбергу следует воспринимать как вероятностный процесс. То, что на данный момент мотивирует определенного человека, может не оказать на него никакого влияния при других обстоятельствах или в другой ситуации. Поэтому недостаток этой теории заключается в том, что она не учитывает многих переменных, которые определяют механизм мотивации. А чтобы объяснить ситуации, связанные с мотивацией трудовой деятельности, необходимо рассматривать многочисленные принципы поведения людей в процессе работы и параметры окружающей среды» [2]

1. ERG-теория К. Альдерфера. Он  несколько видоизменил пирамиду потребностей Маслоу, предложив выделить только три основные группы:  
   а) экзистенциальные(existence);  
   б) социальные (relatedness);  
   в) развития (growth).  
     
   Начальные буквы названий этих групп потребностей (в английском варианте) дали название этой теории — ERG-теория. По сути, теория Альдерфера – это сокращенная с пяти до трех версия  иерархической теорией потребностей Маслоу. В отличие от Маслоу, Альдерфер отрицал иерархическую последовательность при удовлетворении каждой из потребностей. Он утверждал, что индивид может, например, стремиться к удовлетворению социальных потребностей, даже если его экзистенциальные потребности или потребности роста еще не удовлетворены. Более того, индивид может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей. Если удовлетворение потребности более высокого уровня невозможно, то увеличивается стремление к удовлетворению низ лежащей потребности большей мере, т. е. блокированная потребность делает более актуальной более низкую потребность, которую индивид в состоянии удовлетворить. Альдерфер практически устранил недосток предыдущей теории, и в целом его ERG-теория учитывает разнообразие характеристик и индивидуальные аспекты работников. Различия в образовании, воспитании, культурных корнях — все это может оказывать влияние на главенствование той или иной группы потребностей. [16]

У всех вышеизложенных теорий и моделей имеется один общий недостаток — они упрощенно представляют мотивацию, выделяя из совокупности мотивов какую-то одну группу, и преувеличивают ее влияние на эффективность деятельности. Они не учитывают контекст трудовой деятельности и не обсуждают тот факт, что мотивация трудовой деятельности как исключительно сложный процесс, помимо разных индивидуальных характеристик работников, имеет постоянно изменяющуюся среду. Однако каждая из этих теорий отражает и помогает понять процессы мотивации сотрудников и добровольцев в негосударственных некоммерческих организациях, т.к. каждая группа участников мотивируется похожими и различными факторами. Например, добровольцы мотивированны в основном социальными факторами, в то время как сотрудники обычно мотивированы еще и материальными.

Существуют и другие известные теории мотивации, но, на мой взгляд, они наиболее значимы и применимы для сотрудников или руководителей коммерческого сектора. Так, теория Д. МакКлелланда(1971) или теория Л.Портера - Э. Лоулера (1968) в большей степени ориентированы на достижение максимального результата только в соревновательной среде или на получение вознаграждения, которое будет соответствовать объему выполненной работы. Их степень удовлетворенности зависит лишь от прямой зависимости уровня приложенных усилий и полученного вознаграждения. Такие теории плохо объясняют работу в некоммерческих организациях, где эффективность деятельности проявляется в командной работе и объединении общей целью или миссией, и к тому же снижена роль конкуренции и часто объем работы и вознаграждение несоизмеримы.

У каждой теории мотивации есть свои сильные и слабые стороны, но именно они и помогают нам понять, что между мотивацией сотрудников и волонтеров существуют как сходства, так и различия.

Рассматривая известные теории мотивации, которые, на мой взгляд, являются самыми подходящими для некоммерческих организаций, можно заметить, что сотрудники, приходя работать в НКО, заинтересованы не только в удовлетворении своих социальных потребностей или в развитии факторов роста и общения, но и в удовлетворении физиологических потребностей по Герцбергу. В то время как у добровольцев, которые приходят на работу в некоммерческие объединения, эти физиологические потребности уже удовлетворены, и целью их прихода в организации, как правило, являются потребности в профессиональном развитии, самосовершенствовании, желание получить новые знания. Люди, принимающие участие в добровольческой деятельности, делают это, потому что испытывают положительные эмоции из-за возможности быть полезным и изменить мир к лучшему[11]. И. Левдер в своей работе о волонтерах пишет том, что добровольцы осознают свои возможности изменить мир к лучшему и сделать что-то глобальное. Помимо всего этого, им предоставляется возможность испытать себя и получить новые знания, опыт.

Зачастую, уровень заработной платы в НКО не является высоким по сравнению с другими учреждениями разных сфер, поэтому необходимо помнить и о сходствах между мотивацией сотрудников и добровольцев. Как я уже сказала, некоммерческие организации отличаются от остальных, как правило, особой культурой благотворительности и наличием общих единых общественных целей и совместной работой для их достижения. Поэтому мотивацию сотрудников и волонтеров объединяют такие факторы как возможность почувствовать себя нужным и полезным обществу, возможность проявить себя и сделать мир лучше, возможность работать среди единомышленников.

Теперь, рассмотрев основные аспекты различных теорий мотивации, применимых для некоммерческого сектора и определив сходства и различия мотивации сотрудников и добровольцев, я более подробно остановлюсь на методах мотивации, применяемых для повышения степени удовлетворенности работников и волонтеров и улучшения качества их работы, что является главной целью моей исследовательской научной работы.

В этой главе мы выяснили что мотивация – это процесс, воздействия на человека или группу людей для достижения различных целей. Мотивы – это стремление субъекта удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством деятельности. Это стремление (мотивы) зависят от материальных и нематериальных потребностей человека, т.к. эти потребности формируют иерархию, которая и определяет поведение человека. Потребности более высокого порядка редко мотивируют человека, если еще не удовлетворены, по крайней мере, частично, низ лежащие потребности. Существует ряд теорий мотиваций, из которых мы выбрали три наиболее подходящие для третьего сектора (Маслоу, Герцберг, Альдерфер). Выше мы объяснили, почему другие теории сложно применить в НКО и обрисовали ряд сходств и различий между мотивацией сотрудников и добровольцев. В следующем параграфе я уделю внимание вопросу материальной мотивации сотрудников и добровольцев НКО.

**1.2. Финансовые методы мотивации**

В условиях ограниченности материальных и финансовых ресурсов, характер­ных для некоммерческого сектора, мотивация является важнейшим фактором стимулирования ак­тивной деятельности. Побудительными сила­ми являются потребности, интересы, ценности, которые могут действовать как в совокупности, так и обособленно. По теории Маслоу основными в общей структуре мотиваций является материальные потребности. Хотя получение дохода, как следствие мотива материаль­ной заинтересованности, не является единственной целью, тем не менее, его важная роль очевидна. Доход позволяет удовлетворить базовые потребности, характеризует эффективность использо­вания ресурсов.

Здесь необходимо делать различия в структуре и понятии дохода. Для челове­ка внутри организации это, в первую очередь, доход в виде оплаты за труд в широ­ком смысле этого слова- не только заработная плата, но и поощрения, материаль­ная помощь, социальные гарантии, конкурсные премии.

Для организации в целом доход -это не только прибыль или валовый доход от деятельности, но и определенная свобода в использовании этого дохода для дости­жения поставленных целей и задач организации.

Мощным фактором, обеспечивающим максимальный результат деятельности, является оптимальное сочетание интересов конкретного индивида и общества, ко­торые могут не совпадать. Например, если первый стремится к получению макси­мального дохода, то цель некоммерческого сектора как проводника общественных интересов состоит в решении определённых социально - экономических задач. Мак­симальный эффект достигается, когда выполняются оба условия.

Оплата труда как метод мотивации сотрудников

Для того, чтобы создать реальную и эффективную мотивацию своим работни­кам, руководителю следует определить, каковы потребности работников, и обеспе­чить способ удовлетворения этих потребностей в обмен на хорошую работу.

Для некоммерческих организаций в силу особенностей учетной политики, бюд­жетных процедур и ограничений грантодателей разумно выде­лить три основные составляющие финансовых рычагов мотивации сотрудников, как наиболее часто применяемые:

* основную оплату труда;
* доплаты к заработной плате;
* социальные гарантии в соответствии с законодательством.

**Основная заработная плата** может делиться на две составляющие: обязатель­ный минимум (необходимый в соответствии с законодательством, гарантирован­ный администрацией) и дополнительная оплата, которая зависит от количества имеющихся средств (проектов) организации и степени вовлеченности сотрудника в эти проекты.

**Дополнительная заработная плата** в некоммерческих организациях - это преж­де всего возможность участия в нескольких проектах и привлечение сотрудников на дополнительно оплачиваемые краткосрочные мероприятия.

Также, мож­но еще рассматривать такой вид, как использование имени и наработок организа­ции для оказания сотрудником платных услуг сторонним организациям.

Еще один из видов дополнительной оплаты труда - командировочные расходы. Организация может устанавливать размер суточных самостоятельно и этим сти­мулировать работников к активной работе во время поездок - что для НКО весьма существенно. В соответствии с законодательством, суточные расходы могут быть полностью отнесены к целевым расходам НКО, если они предусмотрены сметой/ бюджетом, в отличие от коммерческих организаций, где они выплачиваются за счет прибыли и на себестоимость не относятся.

**Социальные гарантии** возможны только для штатных сотрудников, поэтому этот метод мотивации используется не всеми НКО, что повышает конкурентоспособность (для привлечения сотрудников) тех, которые принимают сотрудников в штат, а не работают по договорам гражданско-правового характера, привлекая специалистов на конкретные проекты и работы, экономя тем самым денежные средства.

Помимо заработной платы к финансовым методам мотивации относится систе­ма налогообложения доходов. Организация не может самостоятельно изменить эту систему, но должна учитывать ее в организации своей работы. Например, существует льгота по средствам на образование по НДФЛ в разме­ре 25000 в год на сотрудника и его детей, которая действует только при условии оплаты за обучение физическим лицом – выплата этой суммы в виде дохода не освобождает организацию от уплаты налогов, но сотруднику предоставляет право получить возмещение из бюджета. При этом оплатив обучения сотрудника со счета организации, этой льготы мы его лишаем. Помимо финансовой мотивации в чистом виде мы стимулируем сотрудника к повышению профессионального уровня двумя способами – налоговым и зарплатным.

В соответствии с формулой:

интерес-стимул реакция на стимул мотив действия само действие

лишив человека стимула, трудно ожидать от него успешного решения задач.

Но, чтобы управлять и побуждать активность, необходимо создавать стимул. Для успешного применения налоговых методов необходимо информировать персо­нал организации о возможных налоговых льготах и политике организации в отно­шении персонала. [9]

**1.3. Нефинансовые методы мотивации**

Общественные объединения предоставляют уникальную возможность для че­ловека совместить удовлетворение своих личных потребностей с потребностями общества. Поэтому общественные объединения - самая благоприятная среда для развития добровольчества. Эти организации, формируя социальные связи и создавая социальный капитал в форме доверия, обязаны осознавать свою роль и ответственность перед обществом и людьми за те методы вовлечения в свою деятельность, и те методы мотивирова­ния, которые они используют. Мотивы работы, целью которой не являются деньги, всегда носят личный харак­тер, соответствуя рассмотренным нами выше основным потребностям, отражая про­блемы, интересы и склонности индивида, начиная от альтруистических побуждений и заканчивая личной заинтересованностью, а часто сочетают то и другое.

При неблагополучной материальной ситуации, при наличии проблем в семье, при утрате привычных условий жизни, люди ищут матери­альной и эмоциональной поддержки, ищут понимания и надеются, что вместе с людьми, имеющими сходные проблемы, будет легче решить их и выжить. Для них важна причастность к тем группам и общностям, которые реально решают похожие проблемы. Эта группа мотивов связана с потребностью «ИМЕТЬ». Такие мотивы часто приводят людей в организации и группы само- и взаимопомощи, где, решив свои проблемы, они либо уходят, либо, становясь их добровольцами и членами, при­обретают новые мотивы, чтобы помогать другим.[9]

1)Метод помощи и эмоциональной поддержки

2) Метод предоставления полезной услуги

3) Метод материального поощрения

4)Метод обеспечения причастности к источникам поддержки

5)Метод демонстрации перспективных гарантий

Иметь

Для людей с пре­обладающей потребностью «ИМЕТЬ» важно то, что организация готова ДАТЬ. Это происходит потому, что задачи легко становятся общими

Часто люди испытывают чувство вины, чувство долга, страхи. При этом возни­кает потребность в безопасном самовыражении и приобретении какого-либо фор­мального статуса, роли, потребность в поддержке и признании, причастности к до­стижениям какой-либо группы. У части людей ярко проявляется потребность вли­яния и власти. Эта группа мотивов связана с потребностью «БЫТЬ». Для людей с преобладающей потребностью «БЫТЬ» важно, чтобы организа­ция/группа предоставила больше гарантий и меньше возможных изменений (в роли, в статусе, в порученной работе). Для таких людей особенно важным является пись­менное соглашение/договор, который заключает с ним организация. Эти люди доль­ше остаются в организации, которая планирует свою работу на всех уровнях, учи­тывает в планировании и персонал, и добровольцев, предоставляет всем им какие- либо социальные гарантии. [9]

1)Метод обмена услугами/торг

2) Метод гарантирования безопасности

3) Метод поддержки желаемой роли

4)Метод «Кредита доверия»

5)Метод обеспечения причастности к результатам

Быть

Существует группа мотивов, которая в разных обстоятельствах и в разном воз­расте возникает у каждого человека, а то и сопровождает его всю жизнь. Это по­требность в признании и уважении, желание найти друзей и единомышленников, потребность в доверительных взаимоотношениях с кем-то, желание проявить за­боту, принести пользу. Эта группа мотивов относится к потребности человека «ЛЮ­БИТЬ». К этой же потребности относятся и этически/идеологически обоснованные мотивы - такие, как реализация чувства милосердия, проявление солидарности, религиозные мотивы.

1)Метод просьбы о помощи

2) Метод демонстрации доверия

3) Метод признания индивидуальных достоинств

4)Метод проявления внимания и заботы

5)Метод «создания очага»

Любить

Обычно у людей среднего и старшего возраста часто возникает потребность применить накопленный жизненный и профессиональный опыт в той области, в которой еще не пробовали себя. Для людей с такими мотивами весьма важна прича­стность к чему-то общественно значимому, важному, ценному. Подобные мотивы людей относятся к потребности «ДЕЛАТЬ». Люди с такими мотивами могут прине­сти в организацию значительный потенциал и ресурсы. [9]

1)Метод адекватной оценки

2) Метод обучения

3) Метод демонстрации значимости

4)Метод удовлетворения ожиданий

5)Метод придания смысла и ценности

Делать

Полная реализация человека происходит посредством роста. У большинства людей потребность роста очень сильна. Такие мотивы, как стремление к професси­ональному развитию, приобретению новых знаний и навыков и проявлению своей позиции через действие, чаще свойственны молодым людям. Такие мотивы, как не­обходимость самореализации и осознанное желание повлиять на социальные изме­нения, более свойственны людям среднего возраста. Все эти мотивы относятся к потребности «РАСТИ». [9]

1)Метод предоставления площадки для эксперимента

2) Метод пробы сил

3) Метод «притирания стекол»

4)Метод обучения

5)Метод разгадывания мечты

Расти

Итак, методы мотивирования, используемые лидерами, должны адекватно от­вечать всем пяти основным группам потребностей: «ИМЕТЬ», «БЫТЬ»,«ЛЮБИТЬ», ДЕЛАТЬ», «РАСТИ»

Выявление мотивов является обязанностью лидеров. Они ведут за собой лю­дей, а значит, обладают устойчивой самомотивацией, дающей им аргументы и силы мотивировать других. Это работа, которую нельзя сделать один раз и навсегда. Это постоянный труд, к которому необходимо подходить гибко и творчески.

В первой главе мы рассмотрели теоретические аспекты моей работы. Дали наиболее точное определение для понятия «мотивация», изучили наиболее известные теории мотивации и объяснили, почему именно они подходят для деятельности в некоммерческих организациях. В то же время, мы привели доказательства того, что в других известных теориях мотивации существуют значительные причины для применения их в других секторах. Также, мы рассмотрели финансовые и нефинансовые методы мотивации в третьем секторе, что позволит руководителям и менеджерам создать благоприятную среду или улучшить уже имеющуюся для повышения эффективности работы сотрудников и волонтеров.

В следующей главе я расскажу о методологии и результатах проведенного исследования на тему мотивации сотрудников и добровольцев.

**Глава 2**

**2.1. Методология исследования**

Дискуссия о материальных и нематериальных стимулах работы особенно актуальна для НКО, т.к. именно здесь имеется такая группа работников как добровольцы, мотивация которых часто зависит от нефинансовых методов. Сотрудники некоммерческих организаций мотивируются не только материальными факторами, как обычно это бывает в других секторах, но и нематериальными, например, для них также важно иметь возможность почувствовать себя нужными и полезными обществу.

Мной было проведено исследование на базе данных всероссийского репрезентативного опроса, проведенного Центром исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ-ВШЭ совместно с Фондом «Общественное мнение» в рамках мониторинга состояния гражданского общества в 2007 г. Всего было опрошено 1057 некоммерческих организаций, принадлежащих к разным видам общественных организаций. Сбор данных проводился методом формализованного интервью по заранее разработанным анкетам. Подготовленный интервьюер присутствовал и задавал вопросы, и мог разъяснить вопрос, если была какая-либо неясность. «Для формирования выборки были сформулированы принципы отбора респондентов, соблюдение которых должно обеспечивать репрезентативность всероссийских опросов руководителей НКО. В соответствии с заданными квотами опрашивались руководители организаций, расположенных в городских округах, городских поселениях и иных муниципальных образованиях на территории 32 субъектов РФ. Основанием для отбора регионов стала типология субъектов РФ по трем группам характеристик: по индексу урбанизации, индикатору развитости некоммерческого сектора (в количественном выражении), индикатору экономического развития субъекта РФ. Основой для отбора респондентов являлись реестры некоммерческих организаций и общественных объединений в этих субъектах РФ. Отбор происходил механическим способом. Не более двух третей общего числа респондентов в каждом субъекте РФ были опрошены в его административном центре (за исключением Москвы и Санкт-Петербурга)»[[2]](#footnote-2).

В данной работе, каждая переменная в базе данных принимала дихотомный характер в зависимости от ответа респондента – либо «да», либо «нет». Такой характер переменных накладывает определенные ограничения при выборе методов анализа. Мой анализ был продиктован характером переменных и соответственно были выбраны частотный анализ для понимания ответов руководителей НКО в части методов мотивации и соответственно применимых в НКО практик; таблицы сопряженности были выбраны для определения взаимосвязи между двумя этими переменными.

В моем исследовании я выбрала из базы данных те ответы руководителей НКО, которые описывали, какие факторы, по их мнению, больше всего влияют на мотивацию сотрудников и добровольцев, какие практики необходимо применять для улучшения их работы, а также как руководители оценивают воздействие этих практик на работников и волонтеров.

В своей работе я опираюсь на ответы руководителей 1057 некоммерческих организаций и считаю, что их мнения отражают существующие практики для мотивации сотрудников и добровольцев, так же как и понимание поведения сотрудников и добровольцев в их организациях для адекватной оценки степени их удовлетворенности работой в НКО. В статье «Evidence of social desirability response bias in ethics research: an international study» американские авторы Richard A. Bernardi, Erin L. Delorey, Catherine C. LaCross, Rebecca A. Waite (2003) говорят о том, что, конечно, при опросах существует некая погрешность в ответах на вопросы-мнения и ее необходимо учитывать при проведении вторичных исследованиях и проведении анализа. Как показывает практика и различные исследования, для получения достоверной и точной информации необходимо соблюдать некоторые правила. В нашем случае инструмент опроса – анкета - соответствует нормам, которые описывали Ядов В.А. (1995) в работе «Социологическое исследование: методология, программа, методы» и Алехин Э.В. (2008) в учебном пособии «Исследование социально-экономических и социально-политических процессов». Правильная постановка вопросов в первую очередь влияют на степень получения достоверной информации в ходе опроса. При опросе недопустимы «наводящие» вопросы, внушающие определенный ответ, типичной ошибкой является применение лобовых вопросов. Хороший способ выявить общую направленность интересов, мотивов деятельности, ценностные ориентации – проективные вопросы или использование нейтральной интонации при формулировке вопроса: «В какой мере, по Вашему мнению, сотрудники и добровольцы удовлетворены своей работой в Вашей организации?». В закрытом варианте ответа следует предложить шкалу: «вполне удовлетворены», «скорее удовлетворены», «скорее не удовлетворены», «совершенно не удовлетворены». Другой пример вопроса: "Как Вы думаете, что в первую очередь влияет на желание сотрудников и добровольцев работать лучше?". Разновидность вариантов ответов, как правило, позволяют отразить настоящую ситуацию в организации, т.к. из большого количества каждый руководитель найдет вариант, подходящий именно для его компании.

Как сказано выше, я считаю, что инструмент опроса, использованный для создания базы данных, с которой я работала, соответствует всем требованиям методов социологического опроса, которые стоит учитывать при анализе полученных данных. Более того, если обратить внимание на то, что каждый из 22 предложенных вариантов ответа в вопросах о мотивации, и каждый из 15 вариантов ответов в вопросе о практиках был выбран один раз из пяти, это говорит о том, что руководители опрошенных некоммерческих организаций делали осознанный выбор. Большое количество респондентов (более 1000 опрошенных руководителей) подтверждает надежность информации, полученной в ходе опроса. В ходе сравнения результатов двух опросов добровольцев и руководителей, проведенных НИУ ВШЭ совместно с Фондом «Общественное мнение» в рамках мониторинга состояния гражданского общества в 2007 г. была выявлена значительное совпадение ответов , следовательно, мы можем полагать, что руководители достаточно точно (объективно) давали ответы на вопросы.

Кроме того, каждый руководитель организации хочет, чтобы работа в его компании выполнялась максимально эффективно. Поэтому, для достижения этой цели, они наблюдают, проводят свои исследования и анализируют факторы, которые влияют на поддержку, удержание, степень удовлетворенности, мотивацию и улучшение работы своих подопечных, как сотрудников, так и добровольцев.

Для доказательства гипотезы №1 «Между факторами, мотивирующими сотрудников и добровольцев и практиками управления, применяющихся в НКО существует взаимосвязь» и гипотезы №2 «Между наиболее часто упоминаемыми руководителями мотивирующими факторами и степенью удовлетворенности сотрудников и добровольцев существует прямая взаимозависимость. Чем чаще руководители будут использовать методы мотивации, связанные с потребностями высшего порядка по теории Маслоу, тем более удовлетворенными будут работники в некоммерческих организациях», я рассматриваю две переменные: а) факторы, влияющие на желание работников и волонтеров работать лучше) практики, применяемые в НКО. Другими словами, я хотела бы определить существует ли взаимосвязь между тем, что мотивирует и побуждает работать лучше как сотрудников, так и добровольцев и практиками, которые применяют в НКО руководители для стимулирования и удержания сотрудников.

Практики, которые планирует руководитель

Мотивирующие факторы, по мнению руководителя

Здесь я использую логический подход, чтобы доказать, что руководитель будет исходить из понимания сути мотивации для планирования практик. Далее, руководитель в состоянии оценить институциализированные в НКО практики как эффективные или неэффективные для мотивации персонала – сотрудников и добровольцев, и продолжать применять эффективные и отменить неэффективные практики.

В использованном опросе руководителям предлагалось выбрать те факторы, которые, по их мнению, в первую очередь влияют на желание сотрудников и добровольцев работать лучше. Для выбора предлагалось 22 фактора [8]:

* Делегирование им дополнительных прав и полномочий
* Уровень заработной платы
* Премии и другие стимулирующие выплаты
* Боязнь потерять работу
* Угроза понижения в занимаемой должности
* Трудовой настрой коллектива, желание не подвести коллектив
* Замечания, выговоры, общественные порицания
* Постоянная позитивная оценка труда
* Угроза ограничения участия в мероприятиях организации
* Награждение почетными грамотами и благодарственными письмами, вручение наград, ценных подарков
* Участие в принятии решений в организации
* Обучение, повышающее уровень компетентности
* Обучение, позволяющее развивать творческий потенциал
* Угроза снижения уровня оплаты труда, лишения премии
* Создание ощущения своей полезности
* Подтверждение доброго, позитивного отношения к личным качествам человека
* Предоставляемые возможности проявить себя
* Признание заслуг в публичных выступлениях руководства
* Продвижение по служебной лестнице
* Работа среди единомышленников
* Свобода выбора средств решения задач
* Угроза перевода на менее ответственную работу
* Другое
* Ничего
* Затрудняюсь ответить

Удовлетворенность работой определяется рядом различных факторов: характер и содержание самой работы, заработная плата, продвижение по карьерной лестнице, стиль руководства, отношения внутри рабочей группы и условия труда. И в опросе оценивалась по ординальной шкале [8]:

* Вполне удовлетворены
* Скорее удовлетворены
* Скорее не удовлетворены
* Совершенно не удовлетворены

Что касается практик, применяемых в некоммерческих организациях, то здесь они определяются тем, что руководители предоставляют сотрудникам и добровольцам за их работу в НКО. Для оценивания этой переменной руководителям предлагалось 15 факторов на выбор [8]:

* Денежное вознаграждение
* Материально-вещественная помощь
* Услуги
* Возможность участия в общественной жизни
* Доступ к дефицитным ресурсам
* Доступ к информации
* Социальный статус (положение в обществе)
* Помощь в обучении, получении образования
* Общение с интересными людьми
* Профессиональный рост
* Возможность приобрести полезные связи, знакомства
* Решение волнующей лично проблемы
* Возможность улучшить качество своей жизни
* Возможность реализовать собственные идеи
* Возможность почувствовать себя нужным людям и обществу

Все перечисленные переменные занесены в базу данных (SPSS) и являются закодированными описаниями ответов, полученных в результате опроса, проведенного Центром исследования гражданского общества и некоммерческого сектора совместно с Фондом «Общественное мнение». Кодированные ответы обрабатывались в компьютерной программе для статистического анализа данных (SPSS). Для проведения исследования и подтверждения или опровержения гипотез о том, что между наиболее мотивирующими факторами и применяемыми в НКО практиками существует взаимосвязь, я делала анализ на основе частотных таблиц, таблиц сопряженности и распределении Хи-квадрат.

Н.А. Потапова, изучая проблему мотивации, говорит о том, что менеджерам, работающим с добровольцами и сотрудниками, необходимо знать мотивацию, интересы и ценности. Желание работать лучше будет повышаться, если работа сотрудников и добровольцев будет стимулироваться в соответствии с их потребностями и установками.[10]

Российский экономист Е. Шекова также изучала проблему мотивации добровольцев и в своей работе говорит о том, что волонтерство – это система трудовых отношений, которую, как и любую другую необходимо мотивировать. Другими словами принцип построения такой системы основывается на механизмах стимулирования. [14] Поэтому далее, мы рассмотрим результаты проведенного мной исследования, выявим зависимость или независимость практик, которые применяются в некоммерческих организациях от мотивирующих факторов, влияющих на желание работников и волонтеров работать лучше, и сделаем соответствующие выводы.

**2.2Результаты исследования.**

В своем исследовании я буду рассматривать лишь некоторые из предложенных в опросе факторов мотивации: уровень заработной платы, создание ощущения своей полезности, предоставляемые возможности проявить себя и работа среди единомышленников. Причина выбора этих способов мотивации заключается в том, что при проведении частотного анализа первичных данных наиболее значимыми, по мнению руководителей, оказались именно эти 4 фактора (см. рис.1).

По результатам опроса видно, что, по мнению руководителей НКО, заработная плата в первую очередь мотивирует их сотрудников, работать эффективнее. Однако на желание их сотрудников работать лучше влияет в первую очередь уровень заработной платы. Однако интересен тот факт, что хоть заработная плата и набрала самый большой процент (40%) при распределении ответов руководителей НКО, тем не менее, его значение не составило даже половину. Это говорит, о том, что помимо физиологических потребностей, большинство людей, работая в некоммерческом секторе, удовлетворяют и потребности высшего уровня пирамиды Маслоу. Кроме того, это может являться лишь косвенным подтверждением того, что размер заработной платы в НКО зачастую не конкурентоспособен уровню заработной платы в других организациях, например, коммерческих или бюджетных. На желание же добровольцев работать лучше влияют, по мнению руководителей НКО, в первую очередь Ощущение своей полезности, а также возможности проявить себя и окружение единомышленников – это те факторы, которые в первую очередь побуждают работать лучше добровольцев. Сами же добровольцы на вопрос о мотивах их участия в деятельности некоммерческого сектора и гражданских инициатив, в основном отвечают, что они хотят приносить пользу людям (61%).

В конечном итоге, эти представления руководителей НКО о мотивации сотрудников и добровольцев непосредственно влияют на систему стимулирования их трудовой деятельности, в которой не последнюю роль играют нематериальные факторы.

Рис.1 Распределение ответов руководителей «Что, по Вашему мнению, влияет на желание работать лучше?»[8]

При проведении другого частотного анализа относительно применяемых в некоммерческих организациях практик, также можно наблюдать выделение лишь некоторых, наиболее часто применяемых руководителями практик. Так, исходя из рис.2, можно выделить лишь 4 из них: денежное вознаграждение (в ситуации с сотрудниками), возможность участия в общественной жизни, общение с интересными людьми и возможность почувствовать себя нужным людям и обществу.

Рис.2 Распределение ответов руководителей НКО на вопрос «Что предоставляется сотрудникам и добровольцам за их работу в Вашей организации? »[8]

Кроме того, если проанализировать два последних рисунка, то можно заметить, что не все факторы и практики одинаково влияют на сотрудников и добровольцев. Такие факторы, как денежное вознаграждение или боязнь потерять работу особенно важны для сотрудников некоммерческого сектора. В то время как, для добровольцев возможность участия в общественной жизни почти в два раза более значимо, чем для сотрудников. Это лишний раз подтверждает теорию А. Маслоу, имеющую иерархичную структуру, где, как только потребности более низкого порядка удовлетворены, они перестают мотивировать человека, и чтобы мотивировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей. В нашем случае, первая ступень пирамиды, описывающая потребности низшего порядка, «физиологические потребности» для волонтеров уже удовлетворена. Они могут прокормить себя и не так остро нуждаются в денежном вознаграждении, следовательно, осуществляют деятельность в некоммерческих организациях с целью помочь другим или удовлетворить собственные потребности, но более высокого уровня, например, потребность в саморазвитии. Каждый из четырех, наиболее популярных, по мнению руководителей, факторов, мотивирующих деятельность сотрудников и добровольцев в НКО можно отнести к разной ступени иерархичной теории А. Маслоу. Например, заработная плата является физиологической потребностью, т.к. любой человек нуждается в еде, воде и других факторов для существования. Ощущение своей полезности и работа среди единомышленников скорее относятся к социальным потребностям, т.к. на данной ступени индивид имеет потребность в доверительных взаимоотношениях с кем-то, желание проявить за­боту, принести пользу. Последний фактор - возможность проявить себя. Такие мотивы, как стремление к професси­ональному развитию, приобретению новых знаний и навыков и проявлению своей позиции через действие, чаще свойственны именно последней ступени пирамиды А. Маслоу (1998).

Однако если провести обзор литературы на тему мотивации и стимулирования персонала в некоммерческом секторе, то можно заметить, что большинство авторов в своих работах уделяют особое внимание применению таких практик, как вознаграждение, похвала, позитивная оценка труда и даже добровольчество рассматривают как систему взаимоотношений, которая основана не только на стимулировании, но и на постоянном поощрении.

Например, российский экономист Е. Шекова в своей статье, касающейся волонтерства, пишет, что трудовая деятельность волонтеров всегда нуждается в поощрении. Хотя одним из признаков волонтерства является безвозмездность или бескорыстие, люди, которые участвуют в добровольческой деятельности нуждаются в стимулировании и поощрении.

И. Левдер тоже считает, что поощрение и поддержка – это один из важных аспектов в управлении волонтерами в различных учреждениях. В качестве такой поддержки может выступать как какое-то вербальное поощрение, так и материальное вознаграждение. Иногда проблема может заключаться в самом волонтере. Человек может работать на добровольных началах в той или иной организации, однако, не получая ни какого поощрения за свою работу, волонтер теряет мотивацию. В своей работе он также говорит, что любая некоммерческая организация должна разработать свою систему поощрения результатов волонтеров, которая обеспечила бы в организации рабочую атмосферу. Для большинства людей положительная оценка труда является необходимым стимулом для повышения эффективности в работе. В случае, когда их достижения не получают заслуженного внимания со стороны руководителей, добровольцы могут отказаться от работы и пойти искать признание в другом месте.

Мотивационных установок также касается психолог Н.В. Ходырева. Она говорит о том, что карьерный рост является немаловажным и даже ведущим фактом стимулирования трудовой деятельности. «Это подтверждает предположение о том, что для большей их части работа в НКО - это необходимый этап профессионального роста, на котором происходит накопление навыков работы с различными категориями населения...» [[3]](#footnote-3).В отличие от вышеуказанных авторов распределение ответов руководителей и добровольцев из проведенных опросов НИУ ВШЭ совместно с Фондом «Общественное мнение» в рамках мониторинга состояния гражданского общества в 2007г. показывает, что как, по мнению руководителей, так и, по мнению добровольцев, наиболее мотивирующими факторами являются ряд таких факторов, как возможность почувствовать себя нужным людям и обществу, возможность участия в общественной жизни, общение с интересными людьми, но не поощрение или обязательное вознаграждение, как описывалось выше.

Поэтому, для выявления статистической связи между четырьмя наиболее мотивирующими, по мнению руководителей, факторами и четырьмя применяемыми в тех же НКО практиками, я провела анализ путем построения таблиц сопряженности, которые показали распределение этих двух переменных и связь между ними (см. табл.1).

В первую очередь стоит обратить внимание на связь этих переменных, которая определяется путем простого расчета из частотного анализа. Необходимо отметить, что виды применяемых руководителями НКО практик в своих организациях соответствуют их пониманию мотивации сотрудников и добровольцев. Так, уровень заработной платы является мотивирующим фактором для сотрудника и влияет на его желание работать лучше. Впоследствии этот фактор влияет на формирование денежного вознаграждения в организации, правда только для сотрудников. Ведь, как мы помним, для добровольцев этот фактор не имел значения по определению. Мотивация ощущения своей полезности побуждает руководителя применять, развивать и совершенствовать те практики, которые предоставляют возможность почувствовать себя нужным людям и обществу. Явное желание людей проявить себя реализуется путем предоставления возможности участия в общественной жизни, а желание работать среди единомышленников – общением с интересными и иделолгически близкими людьми. Другими словами, каждый из этих факторов влияет на формирование благоприятной среды и применение практик для правильного мотивирования работников и волонтеров.

Для более точного анализа и выявления степени связи между факторами мотивации и практиками, рассмотрим две таблицы сопряженности. При анализе результатов, я обращала внимание только лишь на те ситуации, в которых руководителями НКО применяется определенная практика и определенный фактор является, по их мнению, наиболее мотивирующим.

Таблица 1.Частотность мотивирующих факторов (уровень з/п, ощущение своей полезности) и применяемых в НКО практик (денежное вознаграждение, нужность обществу и людям).[8]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Практики  Факторы | Группы | Денежное вознаграждение | Итого | Нужность обществу и людям | Итого |
| Уровень заработной платы | Сотрудн. | 252  88,4% | 285  100% |  |  |
| Добровол. | 14  48,3% | 29  100% |  |  |
| Ощущение своей полезности | Сотрудн. |  |  | 148  65,2% | 227  100% |
| Добровол. |  |  | 254  73,2% | 347  100% |

Отсюда видно, что из всех руководителей, кто ответил, что для сотрудников уровень заработной платы, по их мнению, является наиболее мотивирующим фактором, 88,4 % предоставляют для них денежное вознаграждение. Как говорилось ранее, ситуацию с добровольцами в вопросах оплаты мы не учитываем. Что касается второго фактора «ощущение своей полезности», то здесь необходимо отметить, что большинство руководителей предоставляют как сотрудникам, так и добровольцам возможность почувствовать себя нужным людям и обществу, но в разной мере. Для волонтеров такие практики применяются в большей степени (73,2%), чем для работников некоммерческого сектора (65,2%).

Таблица 2. Частотность мотивирующих факторов (возможность проявить себя, работа среди единомышленников) и применяемых в НКО практик (участие в общественной жизни, общение с интересными людьми). [8]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Практики  Факторы | Группы | Участие в общественной жизни | Итого | Общение с интересными людьми | Итого |
| Возможность проявить себя | Сотрудн. | 81  41,3% | 196  100% |  |  |
| Добровол. | 207  65,1% | 318  100% |  |  |
| Работа среди единомышленников | Сотрудн. |  |  | 95  39,4% | 241  100% |
| Добровол. |  |  | 174  54,9% | 317  100% |

В этом случае из всех руководителей, считающих, что для сотрудников предоставление возможности проявить себя является стимулом для более эффективной работы, всего лишь 41,3% предоставляют такую возможность путем участия в общественной жизни. В то время как для добровольцев такие практики применяют 65,1% руководителей, с учетом того, что количество совпавших ответов относительно мотивации и практик для волонтеров в 1,5 раза больше, чем у сотрудников.

По мнению руководителей, желание работать среди единомышленников у добровольцев является более сильной мотивацией для повышения эффективности в работе, чем у сотрудников. Этот факт и объясняет разницу при применении практик для стимулирования и тех и других в некоммерческих организациях. Из таблицы 2 видно, что 54,9 % руководителей предоставляют возможность добровольцам общаться с интересными людьми, а для сотрудников такие практики развивают лишь 39,4%.

Критерии распределения Хи-квадрат показывают, что взаимосвязь всех переменных относительно сотрудников и добровольцев статистически значима, т.к. асимптотическая значимость имеет все показатели ,000 ( что < 0,05), за исключением взаимосвязи уровня заработной платы и соответствующей практики для волонтеров. Другими словами, вероятность взаимозависимости всех полученных данных очень высока.

Для доказательства гипотезы №2 о взаимосвязи между мотивацией и степенью удовлетворенности сотрудников и добровольцев, я использовала таблицы сопряженности, которые показывают существует ли статистически значимая связь между выбранными переменными.

«С точки зрения организационного поведения сотрудников и добровольцев в НКО, большое значение имеет такая установка, как удовлетворенность трудом. Ее можно определить как позитивное эмоциональное состояние, проистекающее из личной оценки своей работы или опыта работы»[[4]](#footnote-4). На мой взгляд, удовлетворенность трудом является своеобразным двигателем работоспособности человека, т.к. именно чувство удовлетворенности мотивирует человека эффективно выполнять свою работу. «На удовлетворенность трудом влияет ряд факторов – это характер и содержание самой работы, заработная плата (в случае с сотрудниками) продвижение по служебной лестнице, применяемые внутри организации практики, отношения внутри рабочей группы и условия труда»[[5]](#footnote-5). Ну а мы, в свою очередь, рассмотрим, существует ли такая же связь между мотивацией и чувством удовлетворенности, как в случае с выше перечисленными факторами. По данным более раннего опроса добровольцев, проведенного НИУ ВШЭ совместно с Фондом «Общественное мнение» в рамках мониторинга состояния гражданского общества в 2007 г., «среди добровольцев НКО в той или иной мере удовлетворены своим участием в деятельности НКО и гражданских инициатив 78% респондентов, в той или иной мере не удовлетворены – 16%. К сожалению, сопоставимых данных по сотрудникам нет, однако интересен тот факт, что подавляющее большинство руководителей НКО полагают, что большинство сотрудников и добровольцев той или иной степени удовлетворены работой в некоммерческих организациях»[[6]](#footnote-6). Данные опроса показали, что процент всех удовлетворенных сотрудников составил 56,6% от общего числа опрошенных организаций. Это довольно большая цифра, если учитывать тот факт, что 33,2% организаций сотрудников не имеет. У волонтеров процент удовлетворенных людей немного больше и составляет 59,1%, при том, что в 27,5% организаций категория добровольцев не работает[8]. Это говорит о том, что проценты не удовлетворенных сотрудников и добровольцев очень малы и не достигают даже 7% (см. рис.3).

Рис.3 Распределение ответов руководителей НКО на вопрос: «В какой мере, по Вашему мнению, сотрудники и добровольцы удовлетворены своей работой в Вашей организации?»[8]

Как было сказано ранее, для анализа я использовала 4 фактора мотивации, которые по результатам частотного анализа первичных данных, оказались наиболее значимыми. Проведем анализ сопряженности между факторами мотивации и степенью удовлетворенности. Рассмотрим взаимосвязь каждого из них с удовлетворенностью сотрудников и добровольцев. анализе полученных таблиц сопряженности я не учитываю последнюю категорию степени удовлетворенности «совершенно не удовлетворены», т.к. количество ответов в ней составляет всего лишь 6 руководителей НКО. На мой взгляд, данные о совершенно неудовлетворенных сотрудниках и добровольцах не дают полной картины, так как число ответивших мало, из-за этого статистический анализ имеет погрешность; из-за малого числа ответов в таблице и не могут быть оценены в процентах.

**Первый** мотивирующий фактор – это заработная плата. Как мы уже выяснили, по мнению руководителей, этот фактор набрал высокий процент значимости для сотрудников и относится к финансовым методам мотивации.(См. табл. 3)

Таблица 3 Удовлетворенность сотрудников и добровольцев при мотивирующем факторе « уровень заработной платы». [8]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Степень удовлетворенности | Группы | Уровень зарплаты – мотивир. фактор | | Итого |
| нет да | да |
| Вполне удовлетворены | Частота сотрудников | 175 | 102 | 277 |
| % **сотрудников** | **63,2%** | **36,8%** | 100% |
| Частота добровольцев | 278 | 8 | 286 |
| % **добровольцев** | 97,2% | 2,8% | 100% |
| Скорее удовлетворены | Частота сотрудников | 181 | 140 | 321 |
| % **сотрудников** | **56,4%** | **43,6%** | 100% |
| Частота добровольцев | 325 | 14 | 339 |
| % **добровольцев** | 95,9% | 4,1% | 100% |
| Скорее не удовлетворены | Частота сотрудников | 17 | 21 | 38 |
| % **сотрудников** | **44,7%** | **55,3%** | 100% |
| Частота добровольцев | 58 | 2 | 60 |
| % **добровольцев** | 96,7% | 3,3% | 100% |

Из всех сотрудников 563 организаций (277+286), вполне удовлетворенных и удовлетворенных своей работой и мотивированных зарплатой между 36,5 и 43,6 процентов, в то время как среди скорее неудовлетворенных, но мотивированных зарплатой 55,3%. Здесь мы видим, что для многих зарплата явлется мотивирующим фактором, хотя для большего количества работников 56,4% и 63,2% зарплата не основной мотивирующий фактор, ктороый ведет к удовлетворению. Это нужно учитывать руководителям для эффективного управления персоналом. Наименьшую степень удовлетворения имеют те сотрудники, для которых заработная плата, является мотивирующим фактором; видимо потому что оплата недостаточна. И наоборот, те, для кого уровень заработной платы не имеет значения и не влияет на довольство их работой, имеют наивысшую степень удовлетворенности.

Основываясь на всех вышеупомянутых наблюдениях, можно сделать вывод о том, что взаимосвязь между зарплатой как мотивирующим фактором – и степенью удовлетворенности работой в НКО существует прямая зависимость. Это значит, что при увеличении количества организаций, где заработная плата является мотивирующим фактором при увеличении руководителями заработной платы сотрудникам, довольство своей работой у последних начнет повышаться, что в конечном итоге повлияет на эффективность работы и позволит сократить текучку кадров в организации.

**Второй** мотивирующий фактор – сознание ощущения своей полезности. Люди являются чрезвычайно важным ресурсом, а следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать, что в мотивации существует и моральный фактор. Этот фактор относится к нефинансовым методам мотивации. (См. табл. 4)

Таблица 4. Удовлетворенность сотрудников и добровольцев при мотивирующем факторе « создание ощущения своей полезности». [8]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Степень удовлетворенности | Группы | Ощущение своей полезности – мотивир. фактор | | Итого |
| нет да | да |
| Вполне удовлетворены | Частота сотрудников | 175 | 102 | 277 |
| % **сотрудников** | **63,2%** | **36,8%** | 100% |
| Частота добровольцев | 147 | 139 | 286 |
| **% добровольцев** | **51,4%** | **48,6%** | 100% |
| Скорее удовлетворены | Частота сотрудников | 214 | 107 | 321 |
| % **сотрудников** | **66,7%** | **33,3%** | 100% |
| Частота добровольцев | 177 | 162 | 339 |
| **% добровольцев** | **52,2%** | **47,8%** | 100% |
| Скорее не удовлетворены | Частота сотрудников | 31 | 7 | 38 |
| % **сотрудников** | **81,6%** | **18,4%** | 100% |
| Частота добровольцев | 34 | 26 | 60 |
| **% добровольцев** | **56,7%** | **43,3%** | 100% |

Из всех сотрудников 277 организаций, вполне удовлетворенных своей работой, всего лишь для 36,8% сознание ощущения своей полезности является мотивирующим фактором и, следовательно, влияет на желание работать лучше. Но далее, в отличие от ситуации с заработной платой, процент тех, для кого создание ощущения своей полезности является мотивацией, начинает снижаться и опускается до 18,4% как видно в столбцах, от тех, кто скорее не удовлетворён своей работой. Что касается добровольцев, то здесь ситуация отличается - среди тех кого мотивирует ощущение своей полезности, удовлетворенных работой около 50%, довольно высокий показатель. Наименьшую степень удовлетворенности имеют те сотрудники, для которых сознание ощущения своей полезности, не является мотивирующим фактором и, соответственно, те, для кого этот фактор имеет значение и влияет на довольство их работой, имеют наивысшую степень удовлетворенности. Ситуация с добровольцами имеет схожую тенденцию в том, что снижение степени чувства удовлетворенности совпадает со снижением степени мотивации. Это объясняется тем, что и работники и волонтеры имеют схожую социальную мотивацию при приходе на работу, и для сотрудников также играют роль социальные факторы. Создание ощущения своей полезности является мотивирующим фактором для обеих групп, но надо признать, что для добровольцев он оказался большим мотиватором, что вполне отражает больший процент удовлетворенности, чем для сотрудников.

Опираясь на все вышеупомянутые наблюдения, можно сделать вывод о том, что в данном случае мы имеем прямую зависимость, из которой следует, что для улучшения работы сотрудников и добровольцев, руководителям необходимо обращать внимание на такой фактор как «создание ощущения своей полезности». Ведь, при применении методов для его увеличения, будет параллельно увеличиваться и удовлетворенность работников и волонтеров.

**Третий** мотивирующий фактор – возможность проявить себя. Это тоже социальная потребность, в удовлетворении которой нуждаются как сотрудники, так и добровольцы. Как и в случае с созданием ощущения полезности, этот фактор относится к группе нефинансовых методов мотивации. (См. табл.5)

Таблица 5 Удовлетворенность сотрудников и добровольцев при мотивирующем факторе « предоставление возможности проявить себя».[8]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Степень удовлетворенности | Группы | Возможность проявить себя – мотивир. фактор | | Итого |
| нет да | да |
| Вполне удовлетворены | Частота сотрудников | 188 | 89 | 277 |
| % **сотрудников** | **67,9%** | **32,1%** | 100% |
| Частота добровольцев | 150 | 136 | 286 |
| % **добровольцев** | **52,4%** | **47,6%** | 100% |
| Скорее удовлетворены | Частота сотрудников | 225 | 96 | 321 |
| % **сотрудников** | **70,1%** | **29,9%** | 100% |
| Частота добровольцев | 190 | 149 | 339 |
| % **добровольцев** | **56%** | **44%** | 100% |
| Скорее не удовлетворены | Частота сотрудников | 36 | 2 | 38 |
| % **сотрудников** | **94,7%** | **5,3%** | 100% |
| Частота добровольцев | 43 | 17 | 60 |
| % **добровольцев** | **71,7%** | **28,3%** | 100% |

Из всех сотрудников 277 организаций, вполне удовлетворенных своей работой, для 32,1% возможность проявить себя является мотивирующим фактором и, следовательно, влияет на желание работать лучше. Далее снижение происходит с изменением степени удовлетворенности, как видно из столбцов. В ситуации с добровольцами процентные показатели составляют интервал от 44% до 47,6% .

Наименьшую степень удовлетворения имеют те сотрудники, для которых предоставление возможности проявить себя, не является мотивирующим фактором и, соответственно, те, для кого этот фактор имеет значение и влияет на довольство их работой, имеют наивысшую степень удовлетворенности. Как и у предыдущего фактора ситуация с добровольцами имеет схожую тенденцию в том, что снижение степени чувства удовлетворенности совпадает со снижением степени мотивации. Это объясняется тем, что и работники и волонтеры имеют схожую социальную мотивацию при приходе на работу, и для сотрудников также играют роль социальные факторы. В данном случае, возможность проявить себя в большей степени мотивирует добровольцев, чем сотрудников как показывает процент 47,6 у добровольцев и 32,1 у сотрудников.

При анализе **последнего** фактора «работа среди единомышленников» наблюдалась похожая тенденция, что и при изучении двух предыдущих факторов.

Интервал распределения процентных показателей составил от 40,1% мотивированных и удовлетворенных сотрудников до 23,7% неудовлетворённых, а у добровольцев интервал заключался в пределах 45,1% до 38,3%. Нужно заметить, что последние два фактора, как и фактор «работа среди единомышленников» имеет прямую взаимосвязь со степенью удовлетворенности сотрудников и волонтеров. (См. табл.6)

Таблица 6. Удовлетворенность сотрудников и добровольцев при мотивируещем факторе « работа среди единомышленников». [8]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Степень удовлетворенности | Группы | Единомышленники – мотивир. фактор | | Итого |
| нет да | да |
| Вполне удовлетворены | Частота сотрудников | 166 | 111 | 277 |
| % **сотрудников** | **59,9%** | **40,1%** | 100% |
| Частота добровольцев | 157 | 129 | 286 |
| % **добровольцев** | **54,9%** | **45,1%** | 100% |
| Скорее удовлетворены | Частота сотрудников | 213 | 108 | 321 |
| % **сотрудников** | **66,4%** | **33,6%** | 100% |
| Частота добровольцев | 192 | 147 | 339 |
| % **добровольцев** | **56,6%** | **43,4%** | 100% |
| Скорее не удовлетворены | Частота сотрудников | 29 | 9 | 38 |
| % **сотрудников** | **76,3%** | **23,7%** | 100% |
| Частота добровольцев | 37 | 23 | 60 |
| % **добровольцев** | **61,7%** | **38,3%** | 100% |

Как видно из анализа всех 4 факторов мотивации, количество добровольцев, которых мотивируют факторы, указанные руководителями и которые испытывают удовлетворенность заметно больше, чем сотрудников во всех четырех таблицах. Отсюда вывод – руководители строят работу организаций так, чтобы удовлетворить большее количество добровольцев, чем сотрудников, т.к. они вероятно считают, что заработная плата есть самый сильный мотивирующий фактор для сотрудников.

**2.3. Выводы и рекомендации**

Опираясь на результаты, полученные во время исследования, хотелось бы подтвердить наличие взаимосвязи между наиболее мотивирующими, по мнению руководителей, факторами и используемыми в этих организациях практиками. Нам удалось доказать гипотезу о том, что между факторами, мотивирующими сотрудников и добровольцев и практиками управления, применяющихся в НКО существует взаимосвязь. В то время как исследователи мотивации волонтеров делают упор на поощрении и награждении своих добровольцев, руководители считают, что необходимо опираться на такие факторы мотивации, как создание ощущения своей полезности, предоставление возможностей проявить себя и работа среди единомышленников.

Также был выявлен некий дисбаланс, который заключается в том, что факторы ощущения своей полезности и возможность проявить себя в большей степени мотивируют добровольцев, чем сотрудников. Следовательно, при применении практик, способствующих реализации этих факторов, удовлетворенность работой в НКО будет больше расти у добровольцев. Это лишь частично доказывает нашу вторую гипотезу о том, что между наиболее часто упоминаемыми руководителями мотивирующими факторами и степенью удовлетворенности сотрудников и добровольцев существует прямая взаимозависимость. Для такого фактора, относящегося к финансовым методам мотивации, как уровень заработной платы, отношение оказалась напрямую связанно с удовлетворенностью работников. Поэтому для удержания сотрудников, а также улучшения отношения к работе в НКО, необходимо повышать заработную плату сотрудникам. В то время как для трех последних факторов наметилась тенденция частичной взаимозависимости. Чем больше руководители будут использовать методы мотивации и для волонтеров, и для работников, связанные с обеспечением возможности почувствовать себя полезным и нужным обществу, тем большую отдачу будет давать группы добровольцев, работающие в некоммерческих организациях. Я бы хотела порекомендовать менеджерам, обратить внимание на рассмотренные нами факторы и стимулировать их развитие, сохранение и содержание. Ведь, эти факторы являются ключевыми для того, чтобы увеличить эффективность работы в организации. Несмотря на наличие некоторого дисбаланса между мотивацией сотрудников и добровольцев, необходимо обращать внимание на тех, для кого эти факторы являются мотивирующими, т. к. процент выделивших эти факторы среди остальных достаточно велик. Важно предоставлять возможности проявить себя и воспитывать сильный командный дух, для того, чтобы люди работали среди единомышленников и были связанны одной целью, также необходимо уделять особое внимание факторам демотивации внутри своей организации, для того, чтобы исправить ошибки и усовершенствовать свою систему методов и подходов к мотивации сотрудников и добровольцев.

Подводя итоги этой главы, хотелось бы отметить, что нам удалось выявить наиболее значимые факторы, влияющие на желание сотрудников и добровольцев работать лучше, провести анализ полученных результатов, выявить взаимосвязь различных факторов, дать рекомендации, которые необходимо учитывать при работе с людьми в некоммерческих организациях и доказать гипотезу о том, что если между мотивирующими факторами и степенью удовлетворенности существует взаимосвязь, то это приведет к изменению эффективности работы в НКО.

**Заключение**

При изучении тематической литературы было обнаружена тенденция, заключающаяся в том, что на данном этапе не было обнаружено единой теории мотивации персонала некоммерческих организаций в России. Скорее всего, это обусловлено тем, что НКО очень разнородны по целям и задачам, и тем, что вероятно исследователи не заинтересованы заполнить образовавшуюся нишу. Исследователи коммерческого сектора отдают предпочтения компаниям и предприятиям, где есть возможность достаточно свободно совмещать и регулировать денежную и неденежную мотивацию, и за свои практические разработки получать солидное вознаграждение, что, увы, не могут (а иногда и не желают) обеспечить в силу разных причин некоммерческие организации. А исследователи-психологи занимаются общественными вопросами мотивации и не видят необходимости отдельного изучения мотивации трудовой деятельности в некоммерческих организациях.

Так или иначе, я надеюсь, что данная работа поможет практикующим руководителям НКО и менеджерам персонала адекватно ответить как на альтруистичес­кие побуждения, так и на личную заинтересованность людей. В этом контексте ответственность организации, с одной стороны, состоит в том, чтобы точно выявлять имеющиеся у людей потребности и мотивы, способствующие достижению обще­ственной пользы. В этом случае лидеры должны использовать методы, которые не ухудшат представления человека о самом себе. С другой стороны, организация, ре­ализуя собственную миссию, безусловно, дополнительно мотивирует людей для достижения своих целей. И основным содержанием мотивирования может быть предоставление каких-либо возможностей самореализации мотивируемому человеку.

В этом случае лидеры должны выбирать эффективные методы мотивациии предос­тавления аргументов, которые не искажают социальную реальность.

**Библиографический список**

1. Алехин Э.В.. Исследование социально-экономических и социально-политических процессов. Учебное пособие. Пенза, 2008
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг. 5-е издание, уч. пос. Пер. с англ. Москва, издательский дом «Вильямс», 2000.
3. Волонтер и общество. Волонтер и власть. Научно-практический сборник ООО «Детские и молодежные социальные инициативы», ДИМСИ, Москва, изд. Акаде­мия, 2000.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2001.
5. Иванов В.Н., Патрушев В.И., Данакин Н.С. и др. Социальный менеджмент. Учебное пособие. Москва, 2001.
6. Левдер, И.. Добровольческое движение как одна из форм социального обслуживания // Социальная работа, 2006, - №2.
7. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб: Питер, 1998. – 352 с.
8. Мерсиянова И.В., Якобсон Л. И. Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.
9. Общее управление НКО: курс лекций. Кн. 1. / Е.Р. Баханькова и др.; под ред. Центра поддержки НКО. - М.: Изд-во МСоЭС, 2002. - 340 с.
10. Потапова, Н.А. Волонтерство как феномен самореализации личности в современных российских условиях // Интегративный подход в психологии (новые исследования): Сборник научных трудов: СПб., Издательство РГПУ им. Герцена, 2004. – 294 с.
11. Сборник материалов областного обучающего семинара "Развитие молодежной активности в волонтерской деятельности" - Мурманск: "Новое начало", 2007. - 41с.
12. Ходырева Н.В. Менеджмент в некоммерческих организациях/ Психология менеджмента. /под ред. Никифорова Г.С., Харьков: Изд. Гуманитарный центр,2002.- 556 с.
13. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
14. Шекова Е. Добровольческие трудовые отношения: основные определения.// Человек и труд. - 2003. - №4.
15. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. Самара: Самарский ун-т, 1995.
16. Alderfer C. Existence, Relatedness and Growth: Human need in Organizational Settings. N.Y. 1972.
17. Edmund R. Thompson, Florence T. T. Phua. Reliability among senior managers of the Marlowe-crowne short-form social desirability scale. Journal of Business and Psychology, 2005
18. Herzberg F., Mausner B., Syndermann B. The Motivation to Work. N.Y. 1959.
19. Lokk E.A. The nature and cause of job satisfaction // Handbook of industrial and organizational psychology / ed. By M.D. Dunnette. Chicago Rand McNally, 1976. P. 1300
20. McCleland D. Motivation Trends in Socoety. N.Y. 1971.
21. Nederhof, A. J. Methods of coping with social desirability bias: A review. Eur. J. Soc. Psychol, 1985

1. Общее управление НКО: курс лекций. Кн. 1. / Е.Р. Баханькова и др.; под ред. Центра поддержки НКО. - М.: Изд-во МСоЭС, 2002. - 340 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мерсиянова И.В., Якобсон Л. И. Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ходырева Н.В. Менеджмент в некоммерческих организациях/ Психология менеджмента. /под ред. Никифорова Г.С., Харьков: Изд. Гуманитарный центр,2002.- 556 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Lokk E.A. The nature and cause of job satisfaction // Handbook of industrial and organizational psychology / ed. ByM.D. Dunnette.ChicagoRandMcNally, 1976.P. 1300 [↑](#footnote-ref-4)
5. Мерсиянова И.В., Якобсон Л. И. Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. [↑](#footnote-ref-5)
6. Мерсиянова И.В., Якобсон Л. И. Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. [↑](#footnote-ref-6)