

## **Почему люди работают бесплатно? Мотивации добровольцев.**

Вот в вашу организацию пришел человек. Он пришел и сказал, что готов выполнять необходимую работу на добровольческой основе. Почему он к вам пришел? Что он ищет? Какую проблему для себя пытается решить? Какая нужда подтолкнула его к этому поступку?

Вот в вашу организацию пришел другой человек. Он пришел и сказал, что готов выполнять необходимую (пусть даже ту же, что и в вышеописанном случае) работу за определенную оплату. Почему он к вам пришел? Что он ищет? Какую проблему для себя пытается решить? Какая нужда подтолкнула его к этому поступку?

Вы можете сказать, что во втором случае достаточно легко ответить на поставленные вопросы. Особенно "что он ищет?". Многие ответят: «Конечно же, заработок!» А если спросить дальше: «А зачем ему деньги?», то, скорее всего, последует ответ: "Чтобы удовлетворить свои потребности". То есть у человека есть мотивация к удовлетворению каких-то потребностей. А деньги в данном случае выступают в качестве инструмента их удовлетворения. Есть потребность в поправке здоровья - можно купить лекарства или тренажер, есть потребность в определенном социальном статусе, и его, говорят, можно купить. В некоторых случаях деньги наиболее эффективно удовлетворяют возникшие потребности. Но не всегда. Можно ли, например, купить дружбу? Бывает, что на полное удовлетворение потребности денег не хватает и тогда человек, движимый мотивацией, ищет другие способы ее удовлетворения. Одним из способов может быть бесплатный труд в качестве добровольца.

Мотивация - это то, что толкает нас совершить какое-либо действие в соответствии с возникшей у нас потребностью.

Благодаря влиянию мотиваций, один человек тратит огромное количество времени и сил на самоутверждение, а другой - на самосохранение. Часть ученых считает, что мотивации располагаются в иерархической значимости. Раскрыл иерархию индивидуальных мотивов психолог Абрахам Маслоу в своей гуманистической теории<sup>1</sup> (Рис.1).

По его теории самыми сильными являются первичные мотивации, связанные с удовлетворением физиологических потребностей (чувство голода, жажда, потребность в дыхании, в физическом развитии, сохранении жизни). Эти мотивации располагаются в основании пирамиды иерархии мотивов на нижнем уровне. Далее идет потребность в самосохранении, в защите от риска, гарантии удовлетворения физиологических потребностей. Далее идет блок вторичных мотиваций. Социальные потребности - это потребности в общении, в дружбе. Выше идет уровень эгоистических потребностей, т.е. потребность испытывать гордость, быть престижным, иметь определенный статус или самоуважение, уверенность в себе, свободу. Последний уровень в пирамиде связан с удовлетворением потребности самореализации, творчества.

Пирамида Маслоу устроена по следующему принципу: наиболее мощные потребности, которые оказывают наиболее сильное влияние на действия человека, находятся у ее основания. Например, если человеку не хватает воздуха, то он готов рисковать жизнью, чтобы ее сохранить. И чаще всего в этот момент его не волнуют мотивации, связанные с общением. Но по мере удовлетворения какой-либо "низшей" потребности на первый план выходит новая, бывшая до этого менее актуальной.

---

<sup>1</sup> Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., Экономика, 1990.

На формирование потребностей и движущих мотивов человека большое влияние оказывает социальная среда, в которой он находится.

Мотивированный человек готов к действию, которое удовлетворит его потребности.

Мотивации можно разделить на два блока: индивидуальные и групповые. Если рассматривать групповые мотивы, то в данной иерархии можно увидеть то, что способствует объединению людей в группы. Мотивы нижнего уровня наиболее просты для объединения и привлечения людей в группу, но в то же время они наиболее слабы для удержания человека в этой группе. Очень распространена, особенно среди молодежи, потребность расширения круга общения. Попадая в какое-либо общество, человек, желая удержаться в группе, начинает преследовать те мотивы, которые характерны для данного сообщества. Следовательно, очень важно при появлении добровольца в вашей организации закрепить, актуализировать мотивы, приведшие его к вам. Тогда человек будет стремиться в ваш коллектив, захочет стать его членом. Например, когда приходит доброволец в клуб защиты животных для работы по набору текстов на компьютере, хорошо было бы попробовать увлечь его уставной деятельностью организации, например, подарив щенка. При этом предварительно узнайте его отношение к собакам. Очень часто многие организации совершают ошибку, пытаясь сразу же увлечь впервые пришедшего к ним человека своей миссией. В результате они теряют потенциального добровольца. Важно помнить, что человек приходит в результате своих индивидуальных мотиваций, а ценности организации (группы) для него еще не актуальны.

В иерархии индивидуальных мотивов Маслоу существует такой фактор, как самореализация. Одним из ее аспектов является альтруизм. Альтруизм широко распространен в добровольческой деятельности. Особенно он характерен для людей старшего возраста, обладающих богатым жизненным опытом. Они могут видеть в нем смысл своей жизни. Но, по оценкам ученых, процесс развивающейся урбанизации замещает этот мотив другими мотивами, направленными на достижение только личного благополучия.<sup>2</sup>

Альтруизм предусматривает получение удовольствия от заботы о благополучии окружающих.

---

<sup>2</sup> Годфруа Ж. Что такое психология. В 2-х томах. М., Наука, 1992.



**Рис 1** Иерархия мотивов.

Для молодежи одной из ведущих потребностей является ее востребованность обществом. Важное место занимают мотивы удовлетворения потребности в общении, а особенно в общении равных. С молодыми добровольцами необходимо общаться как со взрослыми людьми. Сильны мотивы, связанные с потребностью получения новых навыков и знаний. Наиболее ярко они выражены у студенческой молодежи.

В связи с теми или иными потребностями, человеку можно предложить и соответствующую работу, например:

**1. Удовлетворение физиологических потребностей:**

- приготовление и раздача пищи;
- пошив одежды;
- работа на свежем воздухе;
- работа, связанная с различными спортивными мероприятиями и непосредственным участием в них.

**2. Удовлетворение потребности в безопасности:**

- распространение экологически чистых продуктов;
- работа в коллективе (расширение круга безопасного общения);
- работа с правоохранительными организациями;

- работа для повышения уже имеющегося профессионализма, что поможет укрепить свои позиции на основной работе. Или же получение новых знаний, помогающих в поиске работы.

### **3. Удовлетворение социальных потребностей:**

- организация и участие в публичных мероприятиях;
- работа администратором, преподавателем, воспитателем или диспетчером;
- совместная работа лиц противоположного пола.

### **4. Удовлетворение потребности чувства гордости и престижа:**

- работа представителем организации во время контактов со внешними лицами;
- работа в качестве руководителя группы людей, т.е. на ответственной должности;
- получение престижно звучащей должности.

### **5. Самореализация:**

- творческая деятельность с ненормированным графиком работы;
- работа преподавателя.

Выявить наиболее точно мотивы, которые подвигли человека к добровольчеству, можно, проведя психологическое тестирование - это наиболее точный, но и требующий специальной подготовки способ.

Если напрямую спросить человека о том, какой мотив для него является ведущим, то вряд ли он сразу же ответит на это точно, даже если допустить, что человек совершенно искренен с вами. Зачастую люди не осознают, что движет их поступками, так как это скрыто глубоко в подсознании. Но часто собеседование может дать знание о мотивациях человека.

Например, зная о том, что пришедший к вам человек является безработным и ищет новую работу, можно предполагать, что его мотивации очень разнообразны, т.е. они могут быть связаны с его личным престижем (быть безработным – не престижно), или с потребностью общения (человек оказался вне коллектива), или с потребностью в безопасности (у человека нет уверенности в завтрашнем дне). Но для любой мотивации есть правило – удовлетворенная потребность больше не служит стимулом. Выяснив условия жизни человека, можно предположить, какие мотивации для него являются значимыми.

Хочется обратить внимание на такую важную вещь, как замена одной мотивации на другую. Актуализация определенной мотивации зависит от тех факторов, которые позволяют ее удовлетворить. Значительно проще актуализировать первичные мотивации (см. иерархию Маслоу), подменив еще достаточно слабую мотивацию, например к причастности, на мотивацию связанную с активным отдыхом. В качестве негативного можно рассмотреть пример, когда пришедшего в театр добровольца начинают активно направлять на бесплатные спектакли, в то время когда этот человек был готов работать только за то, что бы почувствовать себя частью театральной среды.

Другой ученый психолог Дэвид Маккэланд<sup>3</sup> выдвинул свою теорию потребностей, достаточно близкую теории Маслоу. Она заключается в том, что поступками человека

---

<sup>3</sup> Джон В. Ньюстром, Дэвис Кейт. Организационное поведение. «Питер», СПб, 2000.

движут три основных рычага: власть, успех и причастность.

Люди с потребностью власти хотят воздействовать, влиять на других людей. Они часто являются хорошими ораторами, пытаются сформировать мнение, хотят изменений, ориентированы на должность, уважение, репутацию, имеют определенную харизму и агрессивность в словах.

Люди, ориентированные на успех, на результат, по своим потребностям занимают промежуточное место между потребностью в уважении и самореализацией. Они любят работу с видимым результатом, работу с личной ответственностью за поиск решения, любят умеренный риск, доверие. Это люди инициативные и самостоятельные.

Люди, ориентированные на причастность, предпочитают труд в обществе с другими людьми, труд связанный с коммуникациями. У них хорошие способности устанавливать контакты, поддерживать других в достижении цели. Они предпочитают говорить о чувствах, благодаря своей повышенной внутренней эмоциональности. Существуют также и другие теории, описывающие мотивации.

Другая теория мотиваций, теория поля говорит о том, что поведение человека всегда зависит от факторов, связанных с ситуацией, в которой оно проявляется, в частности от личности и внешней среды. Так поведение правонарушителя вызвано не только влиянием среды, но и проявлением личности.<sup>4</sup> С ее точки зрения не верно отделять одно от другого, а следует рассматривать в комплексе.

Отдельное место занимают исследования, в которых требуется ответить на вопросы анкеты: «Что привлекает Вас к благотворительному труду, а что наоборот отталкивает?».

Например, в марте 2000 г. в Новокузнецке по заявке Добровольческого центра прошло исследование и на вопрос: «Почему люди становятся добровольцами?» был дан ответ: 31,3% - хотят помочь окружающим, 12% - заполнить свободное время, 19,7% - сделать мир лучше, 9,3% - хотят получить признание и уважение от окружающих.

Или же, по исследованию Топфера и Якимца, в 1999 г. было выявлено, что 48% добровольцев имеют личное желание помочь кому-либо, 47% работают по чьей-либо просьбе, 42% решают личные нужды и интересы, 35% стремятся улучшить положение других людей.

В их же исследовании в качестве антистимулов к добровольческой деятельности называлась плохая организация работ – 71%, неинтересно и надоело – 34%, отнимает слишком много времени – 31%, сложная работа – 30%, плохая оценка усилий добровольца – 29%, чувствовал себя лишним – 29%.

Подводя итог, хотелось бы добавить, что практика показывает, что истинная мотивация человека вещь достаточно сложная и определяемая очень многими вещами одновременно. Поэтому теории мотиваций хорошо знать и использовать, но в то же время важно помнить и о том, что в окружающем нас мире существует много факторов (информационных, организационных, технических, ...), которые могут оказывать влияние на поступки человека.

Благодаря пониманию вышеописанных в данной главе процессов и сформировался девиз проекта «Агентство добровольной помощи»:

«Помогая окружающим, Вы помогаете прежде всего... себе!»

---

<sup>4</sup> Пол М. Дизель, У. Мак-Кинли Раньян, Поведение человека в организации., фонд «за экономическую грамотность», М., 1993.

## **10. Мотивирование добровольцев и способы их удержания в организации.**

Доброволец активно работает в вашей организации, оставаясь при этом временным членом вашего коллектива. Наступает момент, когда работа, порученная добровольцу, сделана. Но вы хотите, чтобы он продолжил свое сотрудничество с вашей организацией. Может быть и другая ситуация: доброволец неохотно выполняет порученную ему работу. В обоих случаях добровольцу может потребоваться дополнительное мотивирование, т.е. актуализация его мотиваций, которые он мог бы реализовать с помощью добровольческого труда в вашей организации.

Одним из эффективных способов мотивирования добровольцев является объединение вклада добровольца с вкладом других сотрудников организации в успешную деятельность организации. То есть нужно помочь добровольцу испытать общий с вашей организацией успех. Мероприятия по подведению итогов должны быть регулярными, и это касается не только круглых дат. После каждого значимого события - идет "разбор по горячим следам". Разбор эффективен тем, что сразу же позволяет показать успехи и то, что требует улучшения, оценить работу, наметить планы на будущее. Подводить итоги необходимо, используя позитивный подход, говоря не о просчетах, а о требуемом улучшении. Участие добровольца в общеорганизационных мероприятиях не только приобщает добровольца к деятельности организации, но и может сделать его более ответственным за поручаемую работу. Человек - существо социальное, ему необходима причастность к какой-либо группе, организации.

Обратная связь от организации к добровольцу по поводу оценки выполненной им работы - хороший способ показать заинтересованность как в добровольце, так и в его труде. Удержание тесно связано также и с контролем.

Лучший мотивировщик и скрытый, ненапряженный контролер - ежедневный разговор с глазу на глаз между координатором добровольцев и добровольцем.

Некоторые люди готовы выполнять различную работу, но в конкретных организациях. Например, в "Комитете солдатских матерей" добровольцами независимо от предложенной работы являются женщины, дети которых проходят или проходили службу в армии.

Престижность организации и поставленных ею целей - важный фактор, влияющий на удержание добровольца. Но при этом не следует забывать, что представления о престижности у разных людей различно. Вы можете вспомнить много случаев, когда организации с великолепными целями и внешне очень привлекательные не пользовались устойчивым "спросом", то же может случиться и с вами, если вы не сможете показать добровольцу реальность поставленных целей. В этом очень хорошо поможет рассказ об организации: о ее успехах и неудачах. Если это сделает руководитель организации или ее лидер, то это только повысит имидж организации в глазах добровольца, который почувствует заботу о себе. Человек хочет быть исключительным и неповторимым. Нужно дать ему это почувствовать.

Многое зависит и от личности самого руководителя. Заботясь об имидже руководителя, мы заботимся и об имидже организации в целом. Плохо сваливать только на него проблемы организации. Давайте будем укреплять доверие к лидеру, повышать его авторитет. Конечно, как и везде, это должен быть определенный баланс, не нужно создавать культ личности.

Мотивации человека могут измениться через какой-то срок после его первого прихода в организацию. Возможно, что появление добровольца было вызвано потребностью нового общения. Через какое-то время он захочет реализовать себя в

самостоятельном проекте. Все это необходимо учесть. Учесть динамику изменения мотиваций к добровольческому труду. Сегодня хорошо привлечь к исполнению работы, а завтра вместе создать новый проект. Еще один способ удержания добровольца - это привлечение к совместному планированию. Следующим шагом может быть право на самостоятельное решение в рамках его проекта.

Одним из важнейших способов удержания добровольца является своевременное признание его заслуг. Сразу же вспоминается великолепное правило: “Хорошая похвала - публична и долговечна, а хорошая взбучка - индивидуальна и моментальна.”

Поговорим о похвале. Похвала может быть прямая и косвенная.

В США существует традиция вручения президентом страны наград за добровольческую работу. Подобные мероприятия делают добровольчество более привлекательным, повышают его имидж в глазах населения. Одним из примеров подобных мероприятий могут служить проводимые ежегодно в СЦПОИ конкурсы «Доброволец года». В нашей стране – это уникальное мероприятие, оно впервые прошло в Новосибирске в 1997 г.

Многие добровольцы будут очень довольны участием в таком событии. Но необходимо помнить, что для некоторых людей вопрос о здоровье ребенка или поздравление с днем рождения более сильное поощрение. Анализируя мотивации людей, которые обращались в СЦПОИ как добровольцы, мы пришли к такому выводу, что очень большая часть из них искала простого человеческого общения.

Прямая похвала выражается в словах признательности, в благодарственном письме к родственникам, в праздновании годовщины работы добровольца в организации, в рекомендательном отзыве.

Косвенная или скрытая похвала не менее сильна, чем прямая. Они могут успешно соседствовать. Косвенную похвалу можно почувствовать, когда в коллективе не делается различий между оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами; когда создаются возможности для повышения квалификации; предоставляется возможность выступления в средствах массовой информации; когда добровольцы привлекаются к принятию решений и планированию; когда у добровольца есть возможность выступать в качестве представителя организации в каких-либо мероприятиях, во время которых, общаясь с другими людьми, доброволец почувствует себя приобщенным к большому и важному делу.

Итак, похвала должна быть своевременная, индивидуальная, искренняя и публичная.

Большую роль в удержании добровольца играет существующая внутриорганизационная культура. Одной из ее составляющих являются определенные формальные и неформальные традиции, например:

1. в организации отмечают дни рождения добровольцев;
2. руководитель организации, независимо от ее размеров, вовлечен в процесс взаимодействия с добровольцами;
3. добровольца сразу же знакомят с организацией, с сотрудниками, с принятыми правилами;
4. добровольцы участвуют во внерабочих мероприятиях, которые проводятся в организации, наравне с оплачиваемыми сотрудниками;
5. в итоговом отчете (годовом) отмечается вклад добровольцев;
6. добровольцев поздравляют с Международным днем добровольцев – 5 декабря.

#### **Удержание добровольцев и признание их заслуг.**

- Давайте поможем добровольцу испытать общий с вашей организацией успех.

- Доброволец может участвовать в общем планировании.
- Постарайтесь показать престижность группы и поставленных перед ней целей;
- Покажите реальность поставленных целей.
- Поделитесь историей вашей организации: ее успехами и неудачами.
- Дайте человеку почувствовать себя исключительным и неповторимым.
- Предоставьте право на самостоятельное решение в пределах компетенции.
- Учитывайте динамику изменения мотиваций к добровольческому труду.
- Не забывайте своевременно признать заслуги и поощрить добровольцев.