



ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА КООРДИНАТОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ
Программа "Вектор добровольчества - УВЕРЕННОСТЬ"

2

Как формировать мотивацию к добровольческой деятельности



Благотворительное общество "НЕВСКИЙ АНГЕЛ"

Санкт-Петербург
2012 год

ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА КООРДИНАТОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ

**КАК ФОРМИРОВАТЬ
МОТИВАЦИЮ
К ДОБРОВОЛЬЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**



Благотворительное общество «НЕВСКИЙ АНГЕЛ»

**Санкт-Петербург
2012**

Практическая библиотечка координатора добровольцев: сборник методических и практических рекомендаций, выпуск 1: в 25 ч. / под общ. ред. В.А.Лукиянова и С.Р.Михайловой.
СПб: ООО «МультиПроджектСистемСервис», 2012.
ISBN 978-5-903811-30-4

Ч. 2: Как формировать мотивацию к добровольческой деятельности / Авторы: В.А.Лукиянов, С.Р. Михайлова./ - 44 с.
ISBN 978-5-903811-32-8 (ч. 2)

Сборник подготовлен и издан в ходе реализации Программы «Вектор добровольчества – уверенность» Санкт-Петербургской региональной благотворительной общественной организации «Благотворительное общество «Невский Ангел» в 2012 году, при поддержке Министерства экономического развития Российской Федерации (субсидия из федерального бюджета на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций в соответствии с Соглашением № С-1113-АК/Д19 от 22.12.2011).

Издание предназначено для информационной и методической поддержки работы руководителей и специалистов социально ориентированных некоммерческих организаций и Добровольческих центров. Материалы издания будут также полезны руководителям государственных и муниципальных учреждений социальной сферы, специалистам общеобразовательных, средних специальных и высших учебных заведений, организующих внеучебный и воспитательный процесс молодежи, а также государственным и муниципальным служащим, участвующим в процессе поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

Распространяется бесплатно

ISBN 978-5-903811-32-8 (ч. 2)
ISBN 978-5-903811-30-4

© СПб ОО «Благотворительное общество
«Невский Ангел», 2012
© ООО «МультиПроджектСистемСервис», 2012



В брошюре «Как формировать мотивацию к добровольческой деятельности» предлагаются теоретические основы и практические методы привлечения добровольцев к деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. В брошюре рассматриваются такие важные для руководителей добровольческих программ, организаторов (координаторов) вопросы, как: почему НКО нужны добровольцы, объекты мотивирования для НКО, пять основных потребностей человека, нефинансовые методы мотивирования, ориентированные на личные потребности и на основные социальные потребности человека, а также практическое использование и применение нефинансовых методов мотивирования.



СОДЕРЖАНИЕ:

1. Введение и определение понятий.....	5
2. Почему НКО нужны добровольцы. Объекты мотивирования для НКО.....	10
3. Почему люди хотят быть добровольцами. Пять основных потребностей человека.....	15
4. Нефинансовые методы мотивирования, ориентированные на личные потребности.....	18
5. Нефинансовые методы мотивирования, ориентированные на основные социальные потребности.....	22
6. Практическое использование и применение нефинансовых методов мотивирования. При каких условиях совпадают потребности НКО и граждан.....	30
7. Приложения.....	33



1. ВВЕДЕНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЙ

Успех некоммерческих организаций складывается из усилий отдельных людей. От людей зависит эффективность работы любой организации. А качество работы зависит от настроения человека, его энергии, его целей. Бывают времена, когда Вы испытываете прилив сил, и это проявляется в хорошей работе. Точно так же, временами Вы испытываете опустошенность, усталость и подавленность и это сказывается на вашей мотивации и преданности делу.

Преданность делу и мотивация, хотя и могут испытывать воздействия внешних обстоятельств, должны рассматриваться как неотъемлемые характеристики индивида. Их источник внутри нас. Это важно усвоить каждому лидеру. В практической деятельности любая организация на различных этапах своего развития вынуждена решать проблемы, связанные с необходимостью создания определенных ситуаций для выявления мотивов людей и для их дополнительного мотивирования.

Возможно, наиболее простым решением большей части проблем является удовлетворение финансовых интересов. Однако некоммерческие организации 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. Такие собственные поступки люди ценят более всего и вспоминают на закате жизни.

Поскольку мы видим, что и у людей и у их объединений могут быть потребности никак не связанные с финансовыми интересами, можно делать вывод о том, что возможно и необходимо искать эффективные методы нефинансового мотивирования для вовлечения людей в процесс деятельности некоммерческих организаций (и, прежде всего, общественных объединений, общественных организаций).



Часто ли окружающие говорят Вам «Да» в ответ на Вашу просьбу? Часто ли Вы соглашаетесь сделать что-либо в ответ на просьбы других? От чего зависит Ваше решение? Для движения требуется источник энергии. Высшим источником энергии для человека является его личный мотив.

Что такое мотив? Слово «мотив» происходит от латинского слова «moveo» – приводить в движение, толкать. Это внутреннее субъективно личностное побуждение к действию, заинтересованность в его совершении. В русский язык это слово пришло из старо - французского «motivus», что дословно – побуждение к действию. Среди родственных понятий: стимул, намерение, цель, относящихся к идеальной стороне поступка, мотив занимает особое место, являясь основанием поступка.

Мотив тесно связан с таким атрибутом человеческого бытия и человеческой деятельности, как проблема. С точки зрения системного анализа, проблема – это целеустремленное состояние, которым не удовлетворен целеустремленный индивид, и в котором он испытывает сомнения относительно того, какой из доступных способов изменит данное состояние, на удовлетворительное.

Вся жизнедеятельность общества, наций, классов, организаций, а также индивидов, в определенном отношении представляет собой процесс формирования и разрешения проблем. «Возникновение и решение проблем, словно систола и диастола, как две фазы сердечного цикла, обуславливают характер биения пульса жизни всего социального организма» (В.И.Куценко).

Говоря о нефинансовых методах мотивирования, мы будем, прежде всего, говорить о мотивировании людей для их участия в решении социальных проблем. Социальная проблема – это форма существования и выражения необходимости для общества осуществить определенную деятельность. В более

узком смысле, социальная проблема – это форма существования и выражения противоречия между, уже назревшей необходимостью определенных общественных действий, и недостаточными еще условиями ее реализации.

Для решения социальных проблем любым организациям, прежде всего, необходимы мотивированные люди. Некоммерческим организациям такие люди в большей степени необходимы, так как эти организации, как правило, постоянно должны доказывать обществу свою эффективность для получения поддержки и ресурсов. Для позитивного ответа решающим является соответствующая мотивация людей.

Что такое мотивация? Мотивация – это побуждение к деятельности совокупностью различных мотивов, создание конкретного состояния личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью человек действует в определенной ситуации. Мотивация складывается из чувств, которые мы испытываем в ситуации, когда речь идет о наших основных потребностях (хочу/не хочу). Упоминание о ситуации очень важно, так как это значит, что лидер и другие члены команды способны СОЗДАТЬ СИТУАЦИЮ, включающую или выключающую их собственную мотивацию или мотивацию окружающих, т.е. САМОМОТИВИРОВАНИЕ или дополнительное МОТИВИРОВАНИЕ других.

Итак, мотивация – это процесс побуждения к действию, в соответствии с возникшей у нас потребностью.

На протяжении всей жизни, каждым человеком движут разные личные мотивы. Мотивы человека меняются при изменении условий жизни, при изменении отношения к самому себе, при изменении возраста и т.д. Мотивы всегда зависят от потребностей. Потребности человека создают мотивы, побуждающие совершить тот или иной поступок. Мотив связан с определенной потребностью и является побуждением к



деятельности, направленной на ее удовлетворение. Актуальные мотивы и потребности определяют мотивационную сферу человека.

Классификация мотивов осуществляется: по видам потребностей, по степени их осознанности. Выделяются системы мотивов: интересы; неосознанные побуждения (установки, влечения). Для формирования мотивов важен результат индивидуализации способов удовлетворения потребностей. Например, потребность во власти можно удовлетворять, заставляя сына по десять раз переписывать домашние работы, а можно — отдавая приказы уничтожить поселки и города. К факторам, определяющим ход индивидуализации, относятся:

- конкретизация способа удовлетворения потребности;
- ментализация — отражение в сознании содержания потребностей, творческий поиск идеального способа удовлетворения;
- социализация — подчинение способа удовлетворения потребности определенным ценностям культуры.

Потребность объективна, мотив - субъективен. Связь между потребностями и мотивами неоднозначна. Потребность может вызвать несколько мотивов, и мотив может быть вызван несколькими потребностями. Мотивы отличны от сознательных целей. Осуществляя деятельность, побуждаемую и направляемую мотивом, человек ставит перед собой цели, достижение которых ведет к удовлетворению потребности, получившей свое предметное содержание в мотиве данной деятельности.

Некоторые мотивы являются относительно устойчивыми и доминирующими, образующими «стержень» всей жизни, всей сферы (в них и проявляется направленность личности). В ходе жизни личности происходит дифференциация и интеграция мотивов, на базе одного из них формируются другие.

Мотивы связаны с конкретной ситуацией и зависят от нее. У разных людей разное соотношение устойчивых и изменчивых мотивов. Развитие мотивационной сферы происходит по принципу «напластывания»/ «наплывания» одних мотивов на другие. Динамичным является уровень осознания различных потребностей, лежащих в основе мотивов.

Мотивы можно разделить на «близкие»/«короткие» и «дальние»/ «протяженные», сгруппировав их в 4 группы:

1. Ситуационные мотивы (обусловленные конкретной обстановкой);
2. Мотивы, связанные с той или иной деятельностью;
3. Мотивы, связанные с жизнью в коллективе;
4. Мотивы, связанные с обществом в целом.

На основе базовых потребностей формируются производные потребности (например, эстетическая потребность). Потребности диктуют поведение людей. В мотивах индивидов отражаются не только его собственные потребности, но и потребности общества. Для субъекта мотив - побудительная сила, причина его поведения. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Мотивы стоят за целями, побуждают к достижению целей или целеобразованию, но не порождают их.¹

¹ Леонтьев А.Н. «Потребности, мотивы и эмоции.» М., 1971. С. 1, 13-20, 23-28, 35-39.



2. ПОЧЕМУ НКО НУЖНЫ ДОБРОВОЛЬЦЫ. ОБЪЕКТЫ МОТИВИРОВАНИЯ ДЛЯ НКО

В течение первых лет существования большинства некоммерческих организаций их кадровую политику определяет одно очень важное обстоятельство – едва зародившаяся организация не располагает вообще никакими ресурсами. Ни деньгами, ни специальными технологиями, ни выдающимися профессиональными навыками. И руководителю, как правило, несложно догадаться, что единственный реально доступный ресурс – это люди.

Люди являются ключом ко всем остальным ресурсам – деньгам, другим людям, товарам, информации, услугам. Поскольку люди живут везде, всех знают и все делают, потенциал их ресурсов неограничен. Задача руководителя и организации состоит в том, чтобы определить – каким образом можно использовать/применять потенциал как можно большего количества людей в наилучшем сочетании для наибольшей пользы организации и ее клиентов. Многие НКО своим возникновением и существованием обязаны людям, которые в достаточной мере озабочены решением проблем местного сообщества, чтобы тратить на это свое время и ресурсы. Некоторые организации основывают и, на протяжении всего своего существования, поддерживают свою деятельность исключительно за счет добровольного труда. Некоторые организации привлекают добровольцев в помощь штатным сотрудникам.

Мотивированные люди являются основным ресурсом организаций, решающих социальные проблемы. Только мотивированные люди могут быстро обучиться тому, что требуется для достижения целей организации. Только мотивированные люди могут убеждать и привлекать сторонников. Только мотивированные люди могут не прекратить свою работу, если прекратилось финансирование.



Только мотивированные люди могут тратить недели, месяцы и даже годы для поиска финансирования социальных проектов. Только мотивированные люди могут отдавать для решения социальных проблем самое дорогое, что у них есть – время своей жизни.

Условно можно разделить добровольцев на три основные группы по степени участия в деятельности организации:

- постоянные добровольцы (члены Правлений, консультанты, специалисты, помощники клиентов и подопечных, ведущие добровольческие программы, клубы, секции, обучающие программы и пр.),
- временные добровольцы (практиканты, стажеры, исследователи, планирующие, или ожидающие штатную должность),
- добровольцы, участвующие в разовых мероприятиях (участие в добровольческих акциях, обслуживание семинаров, конференций, эпизодическая помощь в краткосрочных проектах).

В большинстве организаций присутствуют все три группы добровольцев. Задачей организации является постоянно мотивировать этих людей. Для этого требуются определенные приемы, методы и вера членов основной команды в дело, которому они служат. При этом, организация должна быть способна адекватно ответить, как на альтруистические побуждения, так и на личную (рациональную) 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. И 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 предоставлением каких-либо возможностей мотивируемому человеку. И в этом случае, лидеры должны выбирать точные методы убеждения, аргументы, которые не искажают социальную реальность.

Выявление мотивов людей и дополнительное мотивирование их к добровольческой деятельности 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.

Существует множество неформальных способов выявления мотивов. Постоянный процесс понимания («расшифровки») мотивов людей гарантируется, прежде всего, опытом, определенной подготовкой лидеров в области управления человеческими ресурсами, общего менеджмента и дополнительными возможностями организации (например, наличие координатора/организатора добровольной работы, психолога/супервизора).

Формальными способами выявления мотивации могут быть следующие: собеседование, тестирование, анкетирование, наведение справок, экспертиза специалистов, проба в работе, раскрытие собственных мотивов.

Попробуем увидеть группы людей внутри и вокруг организации, чьи мотивы для нас важны и мы заинтересованы в дополнительном мотивировании этих людей нашими лидерами.

Первый круг – группы внутри организации.

Минимум это три группы:

Добровольцы - члены организации, правлений, советов, комитетов,
люди работающие бесплатно в офисе, в проектах, на разовых акциях,



добровольные неформальные помощники наших основных клиентов.

Персонал - люди, чьи услуги и квалификацию организация оплачивает.

Причастные - это люди, не имеющие прямой личной ответственности: друзья, родственники, коллеги членов персонала и добровольцев, друзья организации.

Второй круг – группы клиентов организации.

Это две группы – *прямые и косвенные клиенты*. Прямые клиенты – это те люди, для которых собственно работает организация (например, инвалиды, люди с химическими зависимостями, старики и дети, персонал других организаций). Косвенные клиенты - это те, кто в той, или иной мере, участвует в деятельности организации (например, персонал организаций партнеров и доноров). А также те, от кого в какой-либо мере зависит деятельность организации (например, депутаты, журналисты, чиновники).

Третий круг – *все те, кто не входят в первый и второй круги* (например, члены местного сообщества, в котором находится наша организация, жители региона, граждане страны, люди в других странах). Несомненно, для организации в первую очередь важны мотивы людей из групп первого и второго круга. Именно от них зависит текущая работа организации, ее настоящее и будущее, ее устойчивость и развитие. В устойчивости и развитии организации больше всего заинтересованы наиболее мотивированные члены команды. Как правило, это формальные и неформальные лидеры разных уровней, имеющие устойчивую самомотивацию. От степени осознания этими людьми ценности человеческих ресурсов для исполнения миссии организации, во многом зависит ее открытость, способность адаптироваться к изменяющимся условиям, эффективность, и, в конечном счете - успешность.



Эти люди наделены полномочиями, или самостоятельно принимают на себя ответственность за выявление мотиваций других людей и за их дополнительное мотивирование. Лидеры мотивируют, прежде всего, людей из трех групп первого круга (персонал, добровольцы, причастные). С их помощью и при их участии, лидеры мотивируют прямых и косвенных клиентов. При помощи косвенных клиентов, которые знают приоритеты и достижения организации, лидеры могут мотивировать любого человека живущего на соседней улице или в другой стране.

Люди из первого и второго круга осуществляют и взаимное мотивирование. Персонал и добровольцы, тесно связанные в процессе деятельности, безусловно, могут взаимно мотивировать друг друга, эти люди сотрудничают и конкурируют одновременно. Из группы «причастные» люди часто попадают в группы «персонал» и «добровольцы» именно благодаря взаимному мотивированию. Так, например, интересная и полезная информация, предоставленная членами персонала подруге бухгалтера, совместная чашка кофе и рассказ о последней акции, могут способствовать ее появлению в группе «добровольцы». Отклики основных клиентов организации о ее работе, их статьи в газетах и благодарственные письма, записи в книгах «добрых дел», выступления по радио, возможно не прямо, но мотивируют косвенных клиентов, таких как, люди из партнерских организаций, из организаций доноров, депутатов, чиновников участвовать и способствовать деятельности организации. Основную роль в этом случае играет взаимное мотивирование.

Наиболее эффективные методы нефинансового мотивирования людей из групп первого и второго круга мы увидим при подробном рассмотрении их личных и социальных потребностей.

3. ПОЧЕМУ ЛЮДИ ХОТЯТ БЫТЬ ДОБРОВОЛЬЦАМИ. ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЧЕЛОВЕКА

Потребность быть полезным, заложена в каждом человеке. Для людей это естественно. Большинство людей испытывают потребность быть полезными каждый день. Нет человека, который хотя бы один раз безвозмездно не поделился с другим тем, чем он сам обладает: душевным теплом, знаниями, физической силой, материальными ресурсами. У каждого человека свои мотивы и представления о своем предназначении. При этом всех нас объединяет то, что по личной потребности, личному выбору и воле, мы, в хорошем смысле слова, «обречены» творить добро.

По мнению Кудринской Л. А.² в работе «Добровольческий труд: опыт теоретической реконструкции»: «...мотивы добровольцев объединены в три группы по критерию внутренней направленности субъекта на волонтерскую деятельность в одном из сегментов третьего сектора: субъектно-хозяйская (политическая) мотивация связана с деятельностью на стыке первого и третьего секторов, традиционно-ценностная (гражданская) в рамках центрального сегмента третьего сектора, мотивация социально-экономической адаптации – на стыке второго и третьего секторов.

Среди мотивов добровольческой (волонтерской) деятельности можно выделить следующие: общественные мотивы (высокая требовательность к себе, коллегам, результатам своего труда, чувство ответственности, долга, патриотизма, сострадания и др.), познавательные мотивы,

² Кудринская Л.А. - доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой «Социология, социальная работа и политология» ОмГТУ. Диссертация защищена по специальности 22.00.03 «Экономическая социология и демография» в диссертационном совете Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова по теме «Добровольческий труд: опыт теоретической реконструкции».



прагматические мотивы, увлечение внешними признаками, мотивы подражания.

Как показывают эмпирические исследования, альтруистические мотивы российских добровольцев и волонтеров в других странах сильнее, чем эгоистические.»

Существует множество теорий о потребностях людей, как причинах поступков. Рассмотрим одну из наиболее распространенных – «Пирамиду потребностей» Абрахама Маслоу³. По его теории человеком движет стремление удовлетворять свои потребности, которые ученый разделил на пять основных групп:

1. Выживание – это физиологические потребности (голод, холод, жажда и т.д.). Для краткости назовем эту потребность «ИМЕТЬ». Люди хотят иметь вещи, необходимые для выживания – кров, еду, одежду для себя и своей семьи, а также для поддержания того уровня/стиля жизни, который они считают приемлемым для себя.

2. Безопасность – это потребности в безопасности, стабильности и признании. Назовем эту потребность «БЫТЬ». Большинство людей вырабатывает (часто подсознательно) образ такого человека, каким они хотят быть и выглядеть в глазах других. Зачастую этот образ формируется на основе желания стать знаменитым или могущественным, иметь влияние на судьбы окружающих. Бывает так, что человек стремится обрести уважение в определенном кругу или выступать в роли советчика. Для кого-то важно быть «душой» компании, кто-то согласен на роль «шута». Мотивация члена любой команды будет очень высока, если достижения целей команды будут помогать ему, стать тем, кем ему хочется.

3. Принадлежность – это потребности в общении, сопереживании и объединении с кем-то. Назовем эту потребность «ЛЮБИТЬ». Лишь немногие люди могут долгое

³ Маслоу Абрахам Харольд (Abraham Harold Maslow. 1908-1970) - видный американский психолог, основатель гуманистической психологии.



время оставаться в одиночестве. Мы хотим любить и быть любимым. Может показаться, что это проявляется только в рамках семьи и кругу близких друзей. Но в действительности люди ищут друзей и готовы на многое пойти, чтобы быть принятыми в какой-либо группе/общности, как свои. Каждый человек в вашей команде хочет быть желанным. Человек больше заинтересован в такой работе, выполняя которую он может удовлетворить свои социальные запросы, получив признание тех, кого хотел бы назвать своими друзьями. Самый сильный, самый независимый из нас знает, что где-то в глубине его души есть пустота, которую необходимо заполнить.

4. Работа – это потребности в признании и самоуважении, в обретении чувства собственной значимости и компетентности. Назовем ее – «ДЕЛАТЬ». Мы все хотим, чтобы нас ценили, хотим жить наполненной жизнью. Ощутить осмысленность своей жизни позволяет нам воспитание детей, профессиональные успехи, и многое другое, связанное с тем, что занимает значительную часть нашего времени. Мотивация людей будет очень высокой, если работа в вашей команде позволяет им делать то, что они хотят.

Для лидера необходимо научиться каждое задание и поручение делать значимым и важным, а для членов команды стоит влиять на изменение ее деятельности так, чтобы участие в работе обретало для них смысл и ценность.

5. Служение – это потребности самоактуализации и личностного роста. Назовем эту потребность «РАСТИ». Потребность в росте достигает своего пика, когда люди вступают во взрослую жизнь и хотят определить диапазон своих возможностей. Молодых людей сильнее, чем все остальное, привлекает возможность приобрести новое: новое знание, навыки, опыт. Многие молодые нуждаются в дополнительной работе и развитии, поэтому скучают или злятся. Растут не только в юности. Люди среднего возраста, определившие (или скорректировавшие) свои жизненные цели тоже испытывают сильную потребность роста.



4. НЕФИНАНСОВЫЕ МЕТОДЫ МОТИВИРОВАНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ОСНОВНЫЕ ЛИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Некоммерческие организации предоставляют уникальную возможность для человека совместить удовлетворение своих индивидуальных/личных потребностей с потребностями общества. Поэтому некоммерческая организация - 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, за те методы мотивирования, которые они используют.

Чтобы понять, почему мы говорим об ответственности, ответим на вопрос: «Почему люди работают не за деньги?» и «В каких случаях, какие нефинансовые методы мотивирования будут наиболее эффективны, чтобы они это делали?» Мотивы работы/деятельности, целью которой не являются деньги, всегда носят личный характер, соответствуя рассмотренным нами выше основным потребностям, отражая проблемы, интересы и склонности индивида, начиная от альтруистических интересов и заканчивая прагматической личной заинтересованностью. А часто сочетают то и другое.

При неблагоприятной материальной ситуации, при наличии проблем в семье (напр., ребенок с инвалидностью, наркоман, мать после инсульта, «прикованная» к постели, муж алкоголик), при утрате привычных условий жизни, люди ищут материальной и эмоциональной поддержки, ищут понимания и надеются, что вместе с людьми, имеющими сходные проблемы, будет легче выжить и решить их. В таких ситуациях люди ищут полезную информацию и другие социальные услуги. 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. В таких случаях наиболее эффективными методами мотивирования людей для их участия в работе организации могут быть: эмоциональная поддержка и материальная помощь, предоставление информации и других полезных услуг, демонстрация гарантий безопасности и причастности, полезных перспектив. Для людей с преобладающей потребностью «ИМЕТЬ» важно то, что организация готова дать. Совместные обеды и чаепития, бесплатные/льготные проездные билеты, легко достижимые медицинские услуги и лекарства, лекции о новых методиках лечения, лекции психологов, фитотерапевтов, гериатров, педиатров, юристов, все это – ситуации, усиливающие мотив людей отдать свое время и силы для решения задач организации/группы. Это происходит потому, что задачи легко становятся общими. Для людей с преобладающей потребностью «ИМЕТЬ» чрезвычайно важны также различные методы поощрения (материальные и нематериальные).

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». Выявив подобные мотивы, мы можем усилить их такими методами мотивирования как: поддержка желаемой роли и признание, гарантирование безопасности в работе, или благодаря работе в организации, предоставление возможности торга/обмена (напр., статус на услугу), предоставление кредита доверия, метод совмещения интересов и причастности к значимым результатам. 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.

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.

Наиболее эффективными методами мотивирования людей с преобладающей потребностью «ЛЮБИТЬ» являются те методы, используя которые необходимо вкладывать свою душу. Доверительные беседы и демонстрация доверия, создание комфортного психологического климата, в котором все участники группы стремятся увидеть и признать индивидуальные достоинства каждого – залог успеха. От просьбы о помощи в решении задач организации и прошения денег для ее клиентов до создания некоторого теплого очага, у которого всегда ждут друзья – вот область ситуаций для активизации этих мотивов.

Обычно у людей среднего и старшего возраста, имеющих профессию и жизненный опыт, возникает потребность, более полно ощутить смысл своей жизни, утвердить собственную значимость. Они часто имеют 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. Однако методы мотивирования людей с такими мотивами требуют от лидеров также применения их жизненного опыта и профессиональной квалификации.

Эффективными методами мотивирования в этом случае могут быть: адекватная оценка работы, дополнительное обучение, удовлетворение ожиданий, демонстрация значимости дела, придание смысла и ценности личному вкладу/работе человека.

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». Собственно эта потребность и мотивы с ней связанные настолько сильны, что для мотивирования людей с преобладающей потребностью «РАСТИ» основным, из того, что должны делать лидеры, является предоставление возможностей. Предоставить возможность эксперимента, реализации собственной идеи, ответственности за определенное направление деятельности в организации и т.д.

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



5. НЕФИНАНСОВЫЕ МЕТОДЫ МОТИВИРОВАНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ОСНОВНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Большинство людей начинает испытывать заинтересованность в работе/деятельности, если удовлетворена хотя бы одна, или более, из трех основных социальных потребностей:

- Потребность в достижениях;
- Потребность в принадлежности;
- Потребность оказывать влияние.

Люди с высокой потребностью в достижениях (часто встречаются среди исполнительного персонала) стремятся выполнять свою работу наилучшим образом. Они обычно сосредоточены на задании и предпочитают работать в одиночку. Им нравится поощрять других и самим получать поощрения – это помогает им достичь подтверждения хорошего качества своей работы. Эти люди много говорят об успехах и достижениях.

Эффективными методами мотивирования людей с преобладанием социальной мотивации «Потребность в достижениях» могут быть: обеспечение конкретности поручаемых заданий; обеспечение адекватности поручаемых заданий возможностям человека; поручение контролировать и оценивать работу других, осуществлять поощрение; фиксация успехов и достижений, разнообразные поощрения; предоставление возможности освещать успехи и достижения организации (например, на итоговых собраниях организации).

При позитивном мотивировании эти люди могут быть эффективными администраторами, секретарями, профильными специалистами, работа которых требует индивидуальной ответственности.

Люди с высокой потребностью в принадлежности (часто являются добровольцами) мечтают о дружеских отношениях. Для них гораздо важнее не достигать, а принадлежать, быть



частью чего-либо. Самое главное для них – человеческие взаимоотношения. Такие люди любят работать в коллективе и приобретают много верных друзей. Они хорошо ладят с окружающими, но избегают руководящих должностей, поскольку для них всегда на первом месте люди. Будучи слишком ранимыми, они стараются не участвовать в конфликтах, конфронтации, не замечать вызова. Они будут усердно работать на благо команды.

Эффективными методами мотивирования людей с преобладанием социальной мотивации «Потребность в принадлежности» могут быть: создание благоприятной теплой дружеской атмосферы в команде; обеспечение доброжелательного внимания лидеров; поручение заданий требующих короткого времени исполнения; обеспечение значимой для организации работы, но не в связи с управлением; поручение подготовки и ведения мероприятий, связанных с неформальной жизнью команды (праздники, вечеринки, поездки, поздравления и т.п.); предложения разработки стиля, логотипа организации, др. символики.

При позитивном мотивировании эти люди могут быть эффективными социальными работниками, PR-специалистами, пресс-секретарями, фандрайзерами.

Люди, у которых потребность оказывать влияние, наиболее ярко выражена (часто встречаются в организациях донорах, в структурах власти, в деловых кругах), обычно стараются повлиять на ситуацию и на других людей. Их мотив часто называют «мотивом власти». Из этих людей получаются хорошие лидеры (как формальные, так и неформальные). Их желание поддержать, дать необходимые советы и рекомендации, бывает очень полезно. Они оказываются хорошими социальными организаторами и часто предпринимают попытки изменить что-то к лучшему.



Эффективными методами мотивирования людей с преобладанием социальной мотивации «Потребность оказывать влияние» могут быть: предложение сотрудничества в достижении высоких целей; предложение заданий, для которых необходимы качества лидера и наставника; включение в деятельность связанную с разработкой стандартов управления, деятельности, проектов; содействие развитию их экспертных, консультационных, тренерских и наставнических способностей и навыков.

При благоприятных условиях и позитивном мотивировании эти люди становятся эффективными членами руководящих органов, донорами, экспертами, менеджерами, тренерами, наставниками.

Каждый из нас в той или иной мере испытывает все эти три потребности. Для большинства людей доминирующей оказывается одна из них, для некоторых – две. Люди, у которых все три мотива выражены одинаково сильно, встречаются редко. Важно помнить, что как индивидуальные, так и социальные потребности людей изменяются! Эта концепция основана на работе профессора Гарвардского университета Дэвида Макклелланда, который обобщил результаты более чем сорокалетних исследований основных социальных мотивов и потребностей, проводившихся учеными разных стран. Вот несколько интересных и полезных фактов из этого исследования:

- Три основных социальных потребности одинаково распространены в любом обществе;
- Распределение потребностей не зависит от пола, т.е. мужчины испытывают потребность в принадлежности не реже, чем женщины;
- У 60% населения будет ярко выражена лишь одна потребность;
- У 29% людей ярко выраженных потребностей будет две;



- У одного процента все три потребности будут на одном уровне – этими людьми управлять труднее всего;
- Есть и другие потребности – потребность в еде, сне, сексе и т.п. Но они крайне незначительно влияют на поведение человека в рабочей обстановке;
- Мотивационная кривая формируется в подростковом возрасте;
- Мотивационная кривая обладает некоторой гибкостью. Ее можно подвергнуть тем, или иным изменениям;
- Ослабить или усилить мотив можно лишь часа на два. После этого мотивационная кривая возвращается в прежнее положение;
- Руководители и лидеры могут использовать различные стили общения и управления, давать разнообразные задания и формировать условия, создавать ситуации, чтобы усилить мотивацию людей.

Приведем еще один взгляд на потребности человека, свойственные каждому индивиду. Высшие потребности человека отражают в первую очередь его связи с социальными общностями разных уровней, а так же условия существования и развития самих социальных систем. Это относится как к потребностям социальных групп и общества в целом, так и к потребностям каждой отдельной личности, в которых выражается ее социальная сущность. Субъективно потребности переживаются в форме эмоционально окрашенных желаний, влечений, стремлений, а успешность их реализации - в форме оценочных эмоций. Сами потребности, при этом, могут не осознаваться. Актуальные потребности организуют также течение познавательных процессов, повышая готовность субъекта к восприятию информации.



Перечень потребностей по Г. Мюррею⁴:

Потребность покорности - пассивное подчинение силе, принятие судьбы, признание собственной неполноценности.

Потребность достижения - желание преодолеть, побороть, опередить других; сделать что-то быстро и хорошо, достичь высот в каком либо деле, быть последовательным, целеустремленным.

Потребность близости - стремление к дружбе, любви; добрая воля, симпатия к другим людям, страдание при отсутствии дружеских отношений, желание убрать препятствия в отношениях.

Потребность агрессии - стремление словом или действием опозорить, осудить, проклясть, унижить, уничтожить противника.

Потребность независимости - бегство от всякого ограничения, желание освободиться от опеки, режима, порядка, регламентации тяжелой работы.

Потребность противодействия - отличается от потребности достижения акцентом на самостоятельность в действиях. Основные черты - сила воли, упорство, бесстрашие.

Потребность защиты - ожидание совета, помощи, беспомощность, поиск утешения, совета, мягкого обращения.

Потребность статуса - желание работать под руководством более сильного, умного, талантливого, стремится стать чьим-то последователем.

Потребность контроля - оказывать влияние, направлять поведение словом, приказом, убеждать, ограничивать других.

⁴ Мюррей (Murray) Генри Александр - канадский политический деятель, мэр города Виннипег, столицы провинции Манитоба в период с 1998 по 2004 год. До прихода в политику работал волонтером в сфере профилактики и лечения ВИЧ-инфицированных и больных СПИДом.



Потребность раскрытия - желание "завоевать" других, привлекать внимание к себе, удивлять своими достижениями и качествами личности.

Потребность самосохранения - чрезмерная осторожность, отсутствие инициативы, уклонение от борьбы.

Потребность избегания неудач - сдерживание собственных импульсов с целью избегания наказания, осуждения, потребность считаться с общественным мнением.

Потребность быть покровителем - быть утешителем, заботиться, оказывать материальную и иную помощь, предоставить убежище.

Потребность порядка - аккуратность, точность, красота.

Потребность игры - желание развлечений, кутежей, страсть к спорту.

Потребность отвержения - стремление отвергнуть попытки сближения; критичность, уединенность, беззастенчивость.

Потребность в чувственных впечатлениях - искать чувственные впечатления и радоваться им.

Потребность в сексе - создавать и развивать эротические отношения.

Потребность в оказании поддержки - забвение собственных интересов во имя интересов группы, альтруистическая направленность, благородство, уступчивость, забота о других, желание быть полезным людям.

Потребность суждения - стремление ставить общие вопросы или отвечать на них, страсть к обобщениям, увлеченность вечными вопросами о смысле жизни, добре и зле и т.п.

Из представленного широкого спектра потребностей по Г. Мюррею видно, какими нефинансовыми методами мотивирования можно воспользоваться в ответ на преобладающие потребности человека.



Еще один взгляд на потребности добровольцев демонстрирует А. Чернавский, председатель правления некоммерческой организации "Фонд Социальное Партнерство" в брошюре «Планирование работы с добровольцами»⁵:

«Руководителю любого уровня необходимо понимание потребностей добровольцев, чтобы обеспечить их удовлетворение через предлагаемую работу. Но часто довольно трудно осознать и понять, какие мотивы и конкретные желания «призвали» человека в добровольческое движение. Некоммерческие организации тоже должны реально подходить к ситуации, сопоставляя свои ожидания с потребностями добровольцев. Это сложно, потому, что мотивы добровольца могут постоянно меняться в зависимости от изменения его семейного и общественного положения, условий жизни, перемен на его основной работе. Результаты исследования мотивации, приведенные в Докладе Международной Федерации ОКК и КП, свидетельствуют, что преобладание различных мотиваций во многом зависит от культуры и традиций страны. Потребности, с которыми потенциальные добровольцы приходят в организацию, можно сгруппировать следующим образом:

Потребность в признании. Люди хотят, чтобы их работа или проявленные способности, высоко оценивались другими.

Потребность в достижении. Людям нравится ощущать, что они выполнили что-то очень важное.

Потребность в самоконтроле. Многим людям хочется ощущать себя независимыми, чувствовать, что они несут ответственность за свою жизнь и поступки.

⁵ КРО "Российский Красный Крест" (Сыктывкар, 2007).



Потребность в разнообразии. Людям, как правило, надоедает делать одно и то же. Само по себе добровольчество помогает человеку внести разнообразие в жизнь.

Потребность в росте. Люди стремятся к развитию, расширению и обогащению своего опыта, знаний или повышению своего жизненного статуса.

Потребность в общении. Потребность человека принадлежать к какой-то группе, быть признанным, любимым, сотрудничать в связке с другим человеком или группой. Для этих людей важно работать в команде, получать групповые задания.

Потребность в развлечении. Хотя это может показаться несерьезным, но потребность в приключениях и развлечениях у некоторых людей очень сильна.

Потребность быть единственным. Эта потребность человека чувствовать себя особенным, значимым.

У каждого добровольца есть конкретные нужды и потребности. Формировать условия, удовлетворяющие их, - трудная задача лидеров, цель которой не изменить добровольца как личность, а подобрать для него подходящее занятие, которое даст ему возможность удовлетворить свои потребности. Мы обеспечиваем получение добровольцем своей «моральной компенсации» за то полезное, что он сделал для организации. В этом суть проблемы удержания добровольцев. Но организация не добьется своих целей, если позволит добровольцам работать только ради своих интересов».



6. ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И ПРИМЕНЕНИЕ НЕФИНАНСОВЫХ МЕТОДОВ МОТИВИРОВАНИЯ. ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ СОВПАДАЮТ ПОТРЕБНОСТИ НКО И ГРАЖДАН

Чтобы добиться заинтересованности, бесплатной работы и участия, нужных Вам людей в деятельности организации, прежде всего, необходимо определить потребности организации и стимулы для добровольцев. Поддержка, каких людей Вам нужна? Для чего? Какая именно? Как изменится Ваша организация, если Вы получите эту поддержку?

Что изменится в жизни Вашей организации, если через месяц Вас будут окружать еще 10 человек, ответственных и заинтересованных, готовых решать разнообразные задачи? А если 300? Кто в Вашей организации поставит эти задачи, будет поддерживать, контролировать и оценивать добровольную работу людей? На эти и многие другие вопросы необходимо ответить, прежде чем начинать, засучив рукава, мотивировать людей, которые еще не включены в деятельность организации. Обратите свое внимание сначала на тех людей, которые уже сейчас вокруг Вас. Все ли разделяют цели, какова их удовлетворенность тем, что они делают? Каковы их ожидания и мечты? В первую очередь, определите основные личные и социальные потребности каждого члена Вашей команды. Вам предстоят интересные открытия и возможности.

Дайте людям то, что им необходимо сегодня (нужную компьютерную программу, поездку на конференцию, подберите необходимую информацию, предоставьте им новые права).



Если рассмотреть практическое применение любого метода мотивирования по шагам, то можно увидеть некую лестницу, в основании которой ступень «дать необходимое», а последней ступенью является «признать заслуги». Как только человек получает это «необходимое», у него появляется возможность и стимул сделать что-то, проявить свою активность. Поддержите его намерения сделать это. Помогите человеку увидеть его способности с разных сторон и подтвердите необходимость его способностей для целей организации. Покажите человеку те возможности, которые открываются перед ним в связи с его проявленной активностью и способностями. Обязательно предоставьте право выбора. То, что видите Вы, не всегда привлекает другого. Поручите что-то конкретное, если это Ваш доброволец. Предложите совершить конкретное действие, если это Ваш партнер. Не забывайте признавать заслуги и достижения. Теперь Вы тоже, некоторым образом, ответственны и за достижения и за проблемы, возникшие в связи с этими действиями. Вы мотивировали совершить их. Теперь взаимодействуя с мотивированным Вами человеком, Вам необходимо пользоваться и методиками работы с добровольцами. В этой работе шагов тоже немало.

Если Вы приступаете к вовлечению в Вашу деятельность новых людей, можно рассмотреть этапы мотивирования и с несколько другой точки зрения - алгоритма непрерывного процесса. Начало – это определение потребностей организации в человеческих ресурсах. После этого - найти нужных Вам людей. Например, юриста для работы в правлении, социолога для проведения исследований и т.д. Вам повезло, Вы встретились. Осознайте, какие основные потребности есть у этого человека в этот момент. Чем он более всего озабочен. Поговорите, выявите его мотивы. Есть ли среди его мотивов такой, в ответ, на который Вы можете предложить ему нечто. Проявите свой



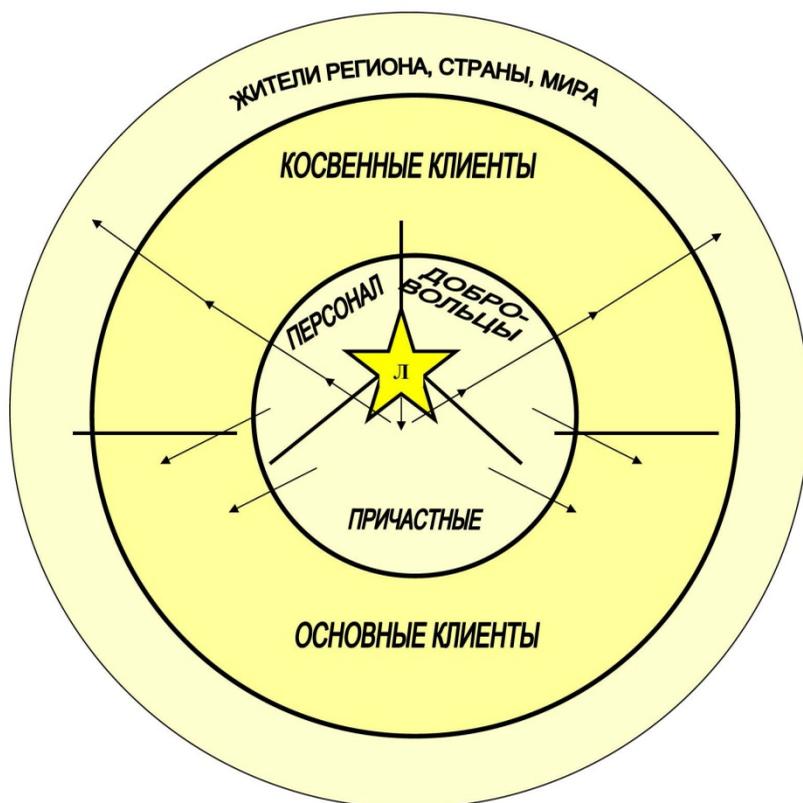
интерес и завладейте его вниманием, тогда и он проявит интерес к Вам. Заслужите его доверие, а значит говорите и действуйте честно и открыто. Примените один, или несколько из продуманных Вами методов мотивирования. Если Вы получите «ДА», включайте нужного Вам человека в процесс деятельности Вашей организации сразу.



ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

МОТИВИРОВАНИЕ ГРУПП ЛИДЕРОМ



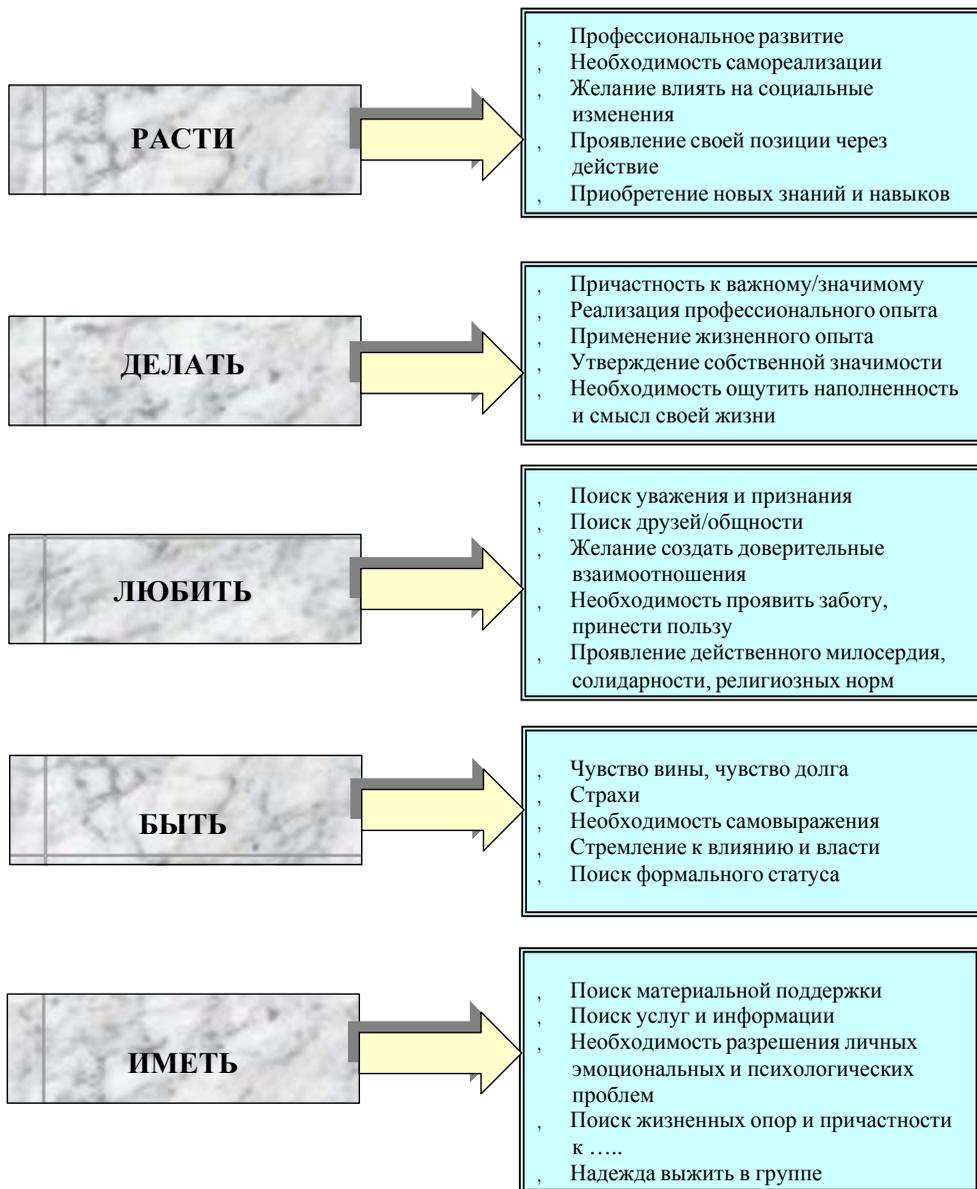
«Л» - лидер



ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ



ОСНОВНЫЕ ЛИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ И МОТИВЫ ЛЮДЕЙ



ОРИЕНТИРЫ ПРИ НЕФИНАНСОВОМ МОТИВИРОВАНИИ ЛЮДЕЙ С ПРЕОБЛАДАЮЩЕЙ ПОТРЕБНОСТЬЮ

«ИМЕТЬ»

МЕТОД ПОМОЩИ И ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ

Прямо сейчас Вы можете получить помощь психолога и консультацию юриста. Нам удалось помочь многим людям в таких ситуациях. Кроме того, в нашем клубе взаимопомощи Вы сможете найти поддержку людей, которые тоже прошли через подобные жизненные испытания и теперь помогают другим.

МЕТОД ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ПОЛЕЗНОЙ УСЛУГИ

У нас проводятся лекции специалистов по гериатрии и фитотерапии, мы имеем широкую и оперативную информацию об услугах и помощи людям Вашего возраста. Как наш доброволец, Вы можете бесплатно посещать фитобар и парикмахерскую.

МЕТОД МАТЕРИАЛЬНОГО ПООЩРЕНИЯ

Мы умеем ценить безвозмездную работу людей и компенсируем все их затраты, связанные с работой для клиентов. Каждый наш добровольный социальный работник имеет право бесплатного проезда в транспорте, а для добровольцев, работающих в офисе чай и кофе есть всегда. Кроме того, наши добровольцы, доставляющие малоимущим семьям продукты питания из «Банка еды» тоже могут получать поддержку продуктами питания каждую неделю.

МЕТОД ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИЧАСТНОСТИ К ИСТОЧНИКАМ ПОДДЕРЖКИ

Нашим долгосрочным партнером по этой программе является известная благотворительная организация в Германии, которая специализируется на оказании материальной помощи людям, оказавшимся в кризисной ситуации. Ваша квалификация и знание немецкого языка позволяют Вам претендовать на должность руководителя проекта «Благотворительный магазин на колесах», который открывается в рамках этой добровольческой программы.

МЕТОД ДЕМОНСТРАЦИИ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ГАРАНТИЙ

Наши стратегии предусматривают расширение услуг клиентам, с такими же проблемами, как у Вас. Эта программа помощи будет действовать еще не менее трех лет, и Вы можете принимать в ней участие. Кроме того, в следующем году мы планируем расширить корпус оплачиваемых социальных работников, к тому времени Вы уже будете иметь опыт и сможете претендовать на вакансию.



ОРИЕНТИРЫ ПРИ НЕФИНАНСОВОМ МОТИВИРОВАНИИ ЛЮДЕЙ С ПРЕОБЛАДАЮЩЕЙ ПОТРЕБНОСТЬЮ

«БЫТЬ»

МЕТОД ОБМЕНА УСЛУГАМИ/ТОРГ

Договоримся так: Вы систематизируете литературу в нашей библиотеке, а после этого, сможете воспользоваться ею для написания Вашей статьи. А если Вам удастся восстановить программу в нашем компьютере, Вы сможете работать на нем в вечернее время.

МЕТОД ГАРАНТИРОВАНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ

Для работы, которую мы Вам предлагаем, не требуется особой квалификации. В Вашей группе много людей, которые уже давно занимаются этим и они, в случае необходимости смогут Вам быстро помочь.

МЕТОД ПОДДЕРЖКИ ЖЕЛАЕМОЙ РОЛИ

Мы видим, что Вы добрый и заботливый человек, прирожденный попечитель. Детям нашего приюта Вы оказываете неоценимую помощь. Надеемся, что наша работа никогда не разочарует Вас и Вы не оставите наш приют без своей опеки.

МЕТОД «КРЕДИТА ДОВЕРИЯ»

Вы знаете, что нашей организации требуется заведующий складом ортопедической обуви, но пока мы не можем оплачивать эту работу. Несмотря на то, что у Вас нет опыта такой деятельности, мы готовы поручить Вам это, рассчитывая на Вашу честность и ответственность.

МЕТОД ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИЧАСТНОСТИ К РЕЗУЛЬТАТАМ

Удостоверение члена Правления нашей организации Вы получите сразу после выборов. Каждый член нашего Правления имеет полномочия представлять от лица нашей организации по вопросам тех направлений деятельности, которые он курирует. В ваши функции будет входить рассмотрение и утверждение годовых отчетов по всем направлениям деятельности организации.



ОРИЕНТИРЫ ПРИ НЕФИНАНСОВОМ МОТИВИРОВАНИИ ЛЮДЕЙ С ПРЕОБЛАДАЮЩЕЙ ПОТРЕБНОСТЬЮ

«ЛЮБИТЬ»

МЕТОД ПРОСЬБЫ О ПОМОЩИ

Мы знаем, что Вам не безразличны судьбы наших клиентов. Для совершенствования помощи им мы провели опросы трехсот человек. Вся информация занесена в соответствующий файл. Для получения достоверных выводов нам необходима Ваша квалифицированная помощь.

МЕТОД ДЕМОНСТРАЦИИ ДОВЕРИЯ

Я хочу посоветоваться с Вами. Как руководитель новой программы, я испытываю большие трудности с организацией планирования и распределением обязанностей. Я не могу поделиться этой проблемой с коллегами, т.к. решение о моем назначении принималось с большим напряжением. Кроме Вас мне не к кому обратиться за советом. Вы имеете большой опыт в этой области. Не согласитесь ли Вы немного поработать со мной?

МЕТОД ПРИЗНАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДОСТОИНСТВ

Вы обладаете уникальной способностью всегда отзываться на проблемы окружающих Вас людей. Вы имеете дар интуиции и примирения людей. Предстоящее заседание Правления, скорее всего не пройдет без конфликта. Ваше присутствие на этом заседании и Ваша скрытая роль медиатора может помочь членам Правления принять взвешенное решение.

МЕТОД ПРОЯВЛЕНИЯ ВНИМАНИЯ И ЗАБОТЫ

Мы видим, что в последнее время Вы плохо себя чувствуете. Видимо, это связано с той нагрузкой, которую Вы на себя взяли. Может быть, Вы примете предложение изменить план работы, высвободив две недели для отдыха. В этот период мы готовы взять на себя исполнение той работы, которую нельзя, по Вашему мнению, отложить. А после отдыха Вы можете продолжить начатое.

МЕТОД «СОЗДАНИЯ ОЧАГА»

Наша команда состоит из добрых, заботливых, надежных людей. Мы с удовольствием вместе работаем и отдыхаем. Среди нас есть и семейные пары, которые с выдумкой организуют наши праздники, пикники и поездки за город. За эти годы мы стали как одна семья со своими традициями и поддержкой друг друга. Нам кажется, что Вы близкий всем нам человек по духу и думаем, что Вы получите удовольствие от совместной работы и дружбы с нами.

МЕТОД АДЕКВАТНОЙ ОЦЕНКИ

Вы сделали веб-сайт нашей организации именно таким, как мы хотели. Вам удалось отразить не только содержание нашей работы, но и дух нашей команды. Клиенты благодарят нас за столь полезную и удобную в пользовании информацию. Веб-дизайнер нашей партнерской организации просит Вас поделиться с ним опытом и предлагает совместно разработать методическую часть нашего сайта.



ОРИЕНТИРЫ ПРИ НЕФИНАНСОВОМ МОТИВИРОВАНИИ ЛЮДЕЙ С ПРЕОБЛАДАЮЩЕЙ ПОТРЕБНОСТЬЮ

«ДЕЛАТЬ»

МЕТОД ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

Практически все члены нашего Правления стажировались или прошли обучение в опытных зарубежных организациях. Мы заинтересованы в том, чтобы и Вы, как новый член Правления, прошли обучение в Российской и зарубежной организациях. Вам это может быть полезно и для Вашей книги, которую Вы пишете, и для быстреешего Вашего включения в работу Правления. Мы надеемся, что после обучения Вы сможете определить ту сферу Вашей ответственности, которая будет интересна для Вас и полезна организации.

МЕТОД ДЕМОНСТРАЦИИ ЗНАЧИМОСТИ

Уже два года мы пользуемся Вашим методическим пособием по оценке проектов. В прошлом году Ваши советы были учтены нами при разработке новой программы. Сегодня она успешно реализуется. Мы знаем, что в настоящее время Вы чрезвычайно заняты, но все же обращаемся к Вам с предложением познакомиться с проектом стратегического плана нашей организации на 5-ть лет и дать Ваше резюме. При составлении проекта плана, мы использовали, рекомендованные Вами подходы. Надеемся, Вам будет интересно увидеть, как развивается организация, использующая Ваши методики. Для нас очень важно Ваше мнение.

МЕТОД УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ОЖИДАНИЙ

В течение проекта Вы хорошо справлялись с ответственностью консультанта по культуре. Теперь, когда мы исполнили план проекта, и нам осталось издать итоговую брошюру, мы обращаемся к Вам не только как к консультанту, но, прежде всего, как к коренному жителю города, краеведу и художнику, любящему свой город. Нам хотелось бы украсить обложку брошюры репродукцией Вашей картины и поместить в брошюру Вашу статью об истории и ценности местного парка.

МЕТОД ПРИДАНИЯ СМЫСЛА И ЦЕННОСТИ

Бланк, который Вы разработали для проведения еженедельного планирования – удачная находка. Он позволяет нам без особых затрат времени заранее сформировать перечень вопросов каждого члена команды. Кроме того, все члены команды могут заранее увидеть наиболее полно актуальную информацию. Если мы будем накапливать эти заполненные бланки в течение года, то к концу, мы сможем увидеть полную картину нашей работы и сформировать содержательную часть годового отчета наиболее точно.

МЕТОД ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ПЛОЩАДКИ ДЛЯ ЭКСПЕРИМЕНТА

Ваши идеи по организации помощи пожилым очень интересны, но не имеют пока подтверждения со стороны самих пожилых. Вы можете провести анкетирование среди наших клиентов. Полученная информация будет полезна и Вам для развития идеи, и нашей организации для



ОРИЕНТИРЫ ПРИ НЕФИНАНСОВОМ МОТИВИРОВАНИИ ЛЮДЕЙ С ПРЕОБЛАДАЮЩЕЙ ПОТРЕБНОСТЬЮ

«РАСТИ»

МЕТОД ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ПЛОЩАДКИ ДЛЯ ЭКСПЕРИМЕНТА

Ваши идеи по организации помощи пожилым очень интересны, но не имеют пока подтверждения со стороны самих пожилых. Вы можете провести анкетирование среди наших клиентов. Полученная информация будет полезна и Вам для развития идеи, и нашей организации для совершенствования помощи пожилым людям.

МЕТОД «ПРОБЫ СИЛ»

Вы стоите перед выбором, работать ли Вам с детьми после окончания лицея. Можете попробовать себя в нашем проекте «Дети улицы». Думаю, к концу учебного года Вам будет легче сделать этот выбор. У нас же, Вы сможете в любое время заняться и другой работой, например, диспетчером на телефоне.

МЕТОД «ПРОТИРАНИЯ СТЕКОЛ»

Вы прекрасно самостоятельно справились с PR-кампанией в отсутствие пресс-секретаря. Вы не думали, что эта деятельность может стать Вашей профессией? Как Вы отнесетесь к тому, что мы предложим Вам добровольческую вакансию дублера пресс-секретаря?

МЕТОД ОБУЧЕНИЯ

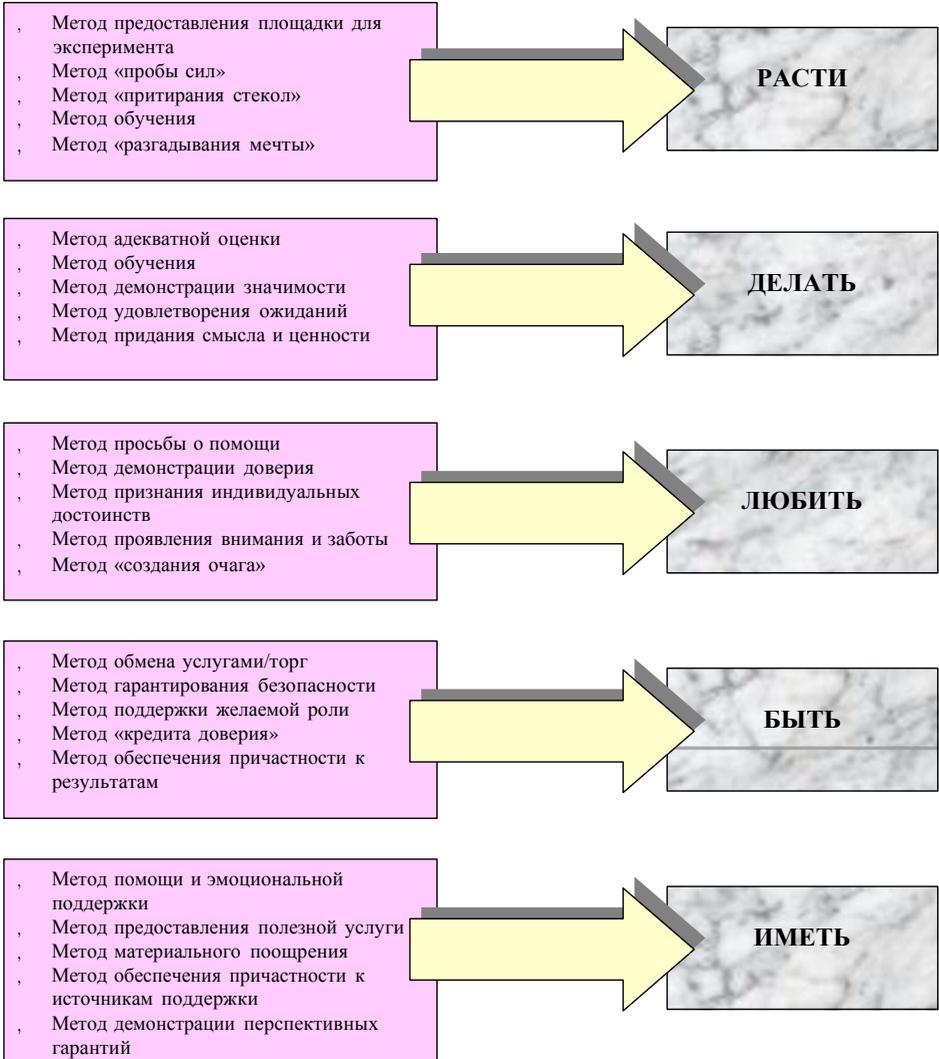
Обучение по программе молодых лидеров поможет Вам организовать молодежный клуб в нашей организации. Кроме того, Вы получите тренерские навыки, и у нас появятся основания рекомендовать Вас для работы со школьниками в новом проекте «ДА!».

МЕТОД «РАЗГАДЫВАНИЯ МЕЧТЫ»

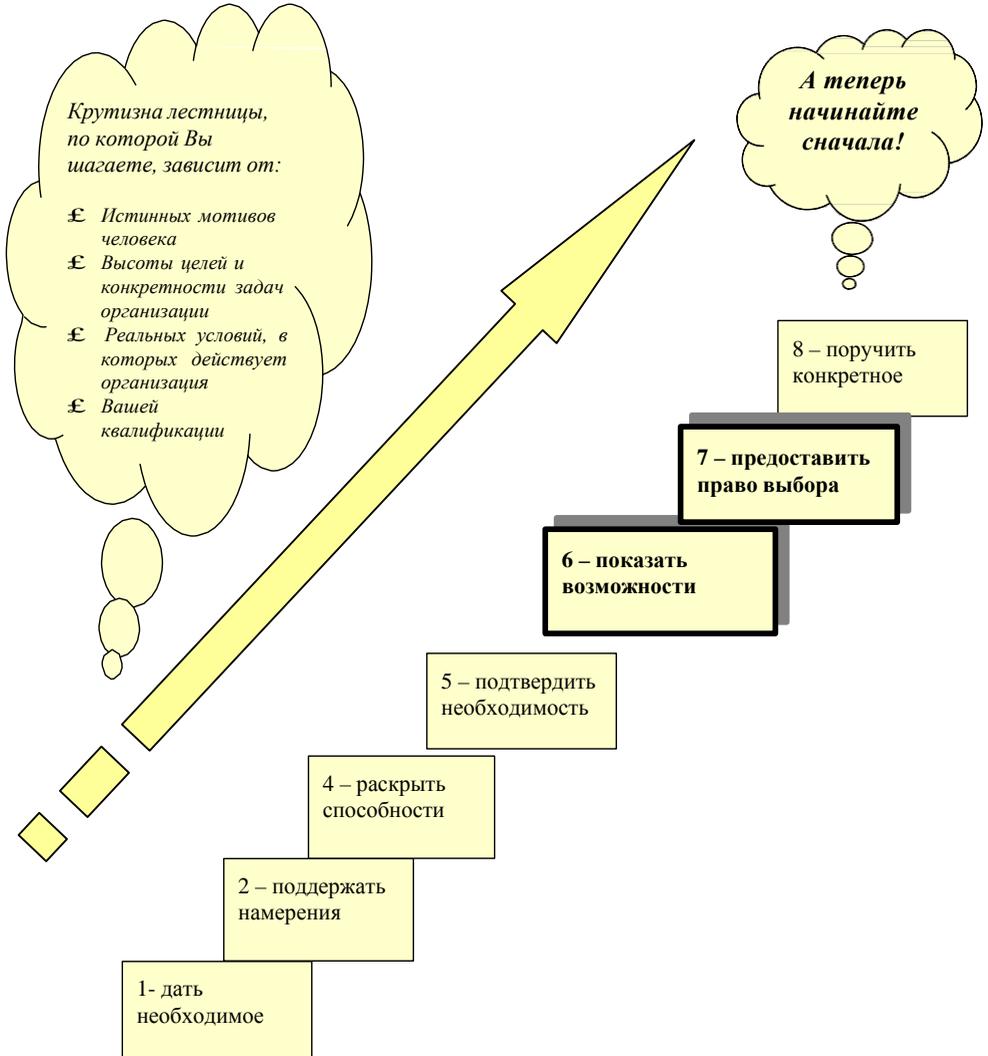
Мы обратили внимание на то, что Вы не пропустили ни одну лекцию психологов в нашей организации. Клиенты, с которыми Вы работаете, говорят о том, что Вы помогаете им в разрешении психологических проблем, в дополнение к той работе, которая Вам поручена. Наша организация заинтересована иметь своего психолога-добровольца. Хотели бы Вы пройти ускоренный курс обучения по психологии в университете? Мы можем дать Вам рекомендацию и сохранить для Вас эту добровольческую вакансию.



МЕТОДЫ МОТИВИРОВАНИЯ И ОСНОВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ



ШАГИ ПРИМЕНЕНИЯ НЕФИНАНСОВЫХ МЕТОДОВ МОТИВИРОВАНИЯ



АЛГОРИТМ МОТИВИРОВАНИЯ



Практическая библиотечка координатора добровольцев: сборник методических и практических рекомендаций, выпуск 1: в 25 ч.

Ч. 2: Как формировать мотивацию к добровольческой деятельности

Под редакцией В.А. Лукьянова и С.Р.Михайловой

Подписано в печать 5.12.2012. Формат 60x84/16.
Усл. печ. л. 2,75. Тираж 1000 экз. Заказ № 202 - 2

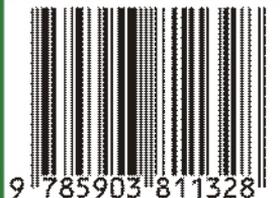
Издано в ООО «МультиПроджектСистемСервис» (МПСС)
197110, Санкт-Петербург, ул. Большая Зеленина, д.29, лит. Б, пом. 3Н
Отпечатано в ООО "Типография Принт-сервис",
194044, Санкт-Петербург, Пироговская наб., д.17, лит. А, корпус 6



ПРАКТИЧЕСКАЯ БИБЛИОТЕЧКА  КООРДИНАТОРА ДОБРОВОЛЬЦЕВ

Программа "Вектор добровольчества - УВЕРЕННОСТЬ"

ISBN 978-5-903811-32-8



9 785903 811328