



ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ СОЦИОЛОГИИ

Направление 39.04.01 «Социология»

Магистерская программа «Социология организаций и управления персоналом»

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Управление мотивацией персонала в некоммерческих организациях**

Выполнила: Габдрахманова Карина Ильдаровна

Научный руководитель:

д.с.н., проф. Пруель Николай Александрович

Санкт-Петербург  
2016

## Оглавление

Введение.....	3
Глава I. Теоретические основы исследования мотивации труда.....	7
1.1. Понятие и сущность трудовой мотивации.....	7
1.2. Социологические основания концепций мотивации.....	18
1.3. Исследовательский фокус изучения мотивации в некоммерческих организациях.....	37
Глава II Особенности системы мотивации в некоммерческой организации.....	42
2.1. Общие сведения о некоммерческой организации «Улыбка».....	42
2.2. Анализ системы мотивации на примере некоммерческой организации «Улыбка».....	46
Заключение.....	66
Список литературы:.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71
Приложение №1.....	71
Приложение №2.....	74
Приложение № 3.....	78

## Введение

*Актуальность темы.* В России заметно увеличение количества сектора некоммерческих организаций, следовательно, растет количество сотрудников, которые заняты в таких организациях, поэтому для того, что добиться эффективной работы сотрудников организации, необходимо знать, как управлять их мотивацией. Та работа, которая рассматривает систему мотивации так таковую, будет довольно-таки полезной для использования в некоммерческих организациях. Стоит отметить, что существует большое множество теорий, которые рассматривают феномен мотивации, однако важно то, что именно в некоммерческих организациях формы и методы мотивации недостаточно изучены.

Успех и эффективность работы любой компании складывается из усилий, вкладываемых основными ее участниками. Качество работы персонала организации зависит от их непосредственной мотивации к трудовой деятельности. Мотивация является важной движущей силой, которая определяется готовностью и желанием работника выполнять свои обязанности. Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. После трансформационного периода в России, который повлек за собой устройство новых экономических отношений, последовало выдвижение новых требований к работникам организаций. Изменения коснулись не только системы подбора, обучения персонала, но также и формирования нового мышления, менталитета и методов мотивации.

Принято считать, что основной формой является материальное стимулирование, однако, не стоит быть категоричными, ибо важно учитывать систему потребностей, целей и интересов каждого человека. Разработка эффективной системы мотивации возможна при знании того, что побуждает человека к деятельности, что им движет и какими мотивами он руководствуется. Поскольку, если владеть информацией о том, что движет сотрудником компании,

можно построить систему управления таким образом, что человек будет стремиться к выполнению работы эффективно и результативно.

*Степень разработанности проблемы исследования.* Понятие мотивации разносторонне было раскрыто следующими научными деятелями: Ф. Лютенс, Н. Дряхлов, В. Щербина, А. Радугин, Л. Слуцкий. С социологической точки зрения мотивация труда была рассмотрена Дж. Хомансом, Т. Парсонсом, К. Дэвисом и У. Муром. Также существует разнообразие мотивационных теорий, которые представили следующие ученые: А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Портер-Лоулер, Д. МакГрегор, В. Зигерт, Л. Ланг, В. Оучи, Г. Коммели и другие.

Спецификой данной работы является рассмотрение управления мотивацией персонала в некоммерческих организациях. В чем же специфика НКО? Целью некоммерческой организации является не извлечение финансовой прибыли, а их работа направлена на удовлетворение социальных, благотворительных, образовательных, культурных и иных целей. Поскольку наиболее часто упоминается решение проблемы мотивации персонала путем удовлетворения финансовых интересов, соответственно, важно узнать какими методами мотивации пользуются управляющие организацией при данной ее специфике. В связи с этим на практике возникает проблема мотивации к эффективному труду работников этих организаций. В то же время законодательством предусмотрено, что НКО могут заниматься предпринимательской деятельностью, но до тех пор пока эта деятельность служит достижению тех целей, ради которых эта организация создана. При этом НКО не имеют права распределять прибыль между всеми участниками организаций. В данной работе представлены результаты исследования, проведенного в Санкт-Петербургской некоммерческой организации, направленной на осуществление помощи детям-сиротам.

*Цель исследования* – определить особенности управления мотивацией персонала в некоммерческой организации «Улыбка».

*Задачи исследования:*

1) Рассмотреть основные понятия и сущность мотивации;

- 2) Выявить социологические основания и основные концепции трудовой мотивации;
- 3) Выделить исследовательский фокус изучения мотивации в некоммерческих организациях;
- 4) Провести социологическое исследование в некоммерческой организации;
- 5) Охарактеризовать особенности системы мотивации в некоммерческой организации и разработать практические рекомендации.

*Объект исследования* – мотивация персонала некоммерческой организации (на примере НКО «Улыбка»).

*Предмет исследования* - особенности управления мотивацией в некоммерческой организации «Улыбка».

*Основная гипотеза:*

– Если в некоммерческой организации система мотивации строится на основе интересов, ценностных ориентаций и мотивов персонала, то эффективность труда будет повышаться.

*Частные гипотезы:*

- В некоммерческой организации способы мотивации персонала различаются в зависимости от группы сотрудников;
- Мотивация персонала зависит от стиля руководства;
- Мотивация персонала зависит от психологического климата в организации;
- Мотивация персонала зависит от условий работы в организации.

*Практическая значимость* данной работы состоит в том, что для начала были выявлены основные теоретические основания мотивации, а также представлены особенности системы мотивации в некоммерческих организациях, на основании которых было проведено эмпирическое исследование и были получены результаты и подготовлены рекомендации, которые позволят повысить мотивацию персонала, а также конкурентоспособность организации.

*Методологической основой исследования* являются основные положения концепции иерархии потребностей А. Маслоу, мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга и другие.

*Методы исследования.* Исследование проведено в некоммерческой организации, направленной на помощь детям-сиротам. Исследование проводилось с использованием количественного метода исследования – анкетирования. Выборка состоит из двух групп работников: сотрудников и волонтеров. Группе сотрудников и волонтеров были заданы вопросы по оценке системы мотивации, используемой руководителями организации. С группой руководителей были проведены интервью с целью выяснить, какие методики мотивации используются в организации, и как, по их мнению, они влияют на эффективность работы сотрудников. Всего было опрошено по 15 человек с каждой группы, а также 3 руководителя.

*Структура работы.* Работа состоит из двух глав-теоретической и эмпирической. В первом параграфе теоретической главы раскрываются разные подходы к понятию мотивации, сущность и основные виды и формы мотивации. Во втором параграфе теоретической главы отображены социологические концепции трудовой мотивации. В третьем параграфе первой главы отображены основные теории мотивации. В четвертом параграфе первой главы показаны основные особенности системы мотивации в секторе некоммерческих организаций. Во второй главе представлено описание эмпирического исследования, а именно, сначала общие сведения о некоммерческой организации «Улыбка», затем показаны результаты исследования, а также представлены рекомендации по усовершенствованию системы мотивации в данной организации.

## Глава I. Теоретические основы исследования мотивации труда

### 1.1. Понятие и сущность трудовой мотивации

На сегодняшний день изучением мотивации занимаются психологи, социологи, экономисты и философы, разбирая данный вопрос с учетом различных научных подходов, появляется возможность получения целостного представления о предмете изучения, которые отображают социальные взаимодействия в трудовом коллективе.

С точки зрения менеджмента мотивация определяется как процесс создания системы условий или мотивов (*motif* – фр. побудительная причина, повод к тому или иному действию), оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.<sup>1</sup> С точки зрения социологии, «мотивация-воздействие на поведение человека по достижению личных, групповых и общественных целей».<sup>2</sup>

Также, определения мотивации условно разделяются на одномерные (простые) и многомерные. Одномерное определение рассматривает мотивацию как сознание человека, которое формирует побудительные силы к действию. Представителями данного направления являются: Ф. Лютенс, Н. Дряхлов, В. Щербина и др. Многомерное определение характеризует мотивацию через призму управления, а именно как внешнее воздействие на индивида. Представителями данного направления являются А. Радугин, Л. Слуцкий и др.

Понятие «мотивация» включает в себя определенную потребность человека и то, что действует вне его, называемое стимулом или задачей. Важно отметить, что поведение человека продиктовано его потребностью, которая существует на

---

<sup>1</sup>Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд. испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.

<sup>2</sup>Тенкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998

данный момент. Чтобы четче представить, что включает в себя понятие «мотивация», нужно рассмотреть три его аспекта:

- как зависит деятельность человека от воздействия мотивации;
- как соотносятся внутренние и внешние силы;
- как мотивационное воздействие соотносится с результативностью деятельности человека.

Главными задачами мотивации считаются:

- формирование понимания персонала значения мотивации;
- использование руководителями современных методов мотивации для эффективной трудовой деятельности организации.

Для решения данных задач необходимо использовать различные способы мотивации, такие как нормативная мотивация, принудительная мотивация, стимулирование. Нормативная мотивация определяется побуждением работника к определенному виду поведения благодаря идейно-психологическому воздействию (информирование, убеждение, внушение и т. д). Принудительная мотивация основывается на власти, а также на угрозе ухудшения условий работы и неудовлетворение потребностей работника при условии невыполнения определенных требований. Стимулирование принято считать воздействие на работника через некие внешние обстоятельства с помощью набора стимулов и благ, которые побуждают его придерживаться определенного поведения. Стоит отметить, что нормативная мотивация и принудительная предполагают прямое и непосредственное воздействие на работника, когда как стимулирование принято считать косвенным способом мотивирования, потому что присутствует влияние внешних факторов. Стимулирование бывает материальным и нематериальным. К материальным стимулам относят заработную плату, премии, а к нематериальным различные путевки, транспортные расходы и т.д. Также к нематериальным стимулам относят социальные, моральные и творческие стимулы.

В качестве социальных стимулов выступают возможность карьерного роста, престижность профессии, к моральным стимулам относят какие-то награды, почет и уважение со стороны коллег, к творческим стимулам относят возможность



самореализации и личностного совершенствования. Существуют определенные требования по стимулированию труда, сюда включены комплексные, гибкие, дифференцированные и оперативные аспекты. Комплексность обозначает единство материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, что зависит непосредственным образом от используемых в организации подходов к управлению персоналом, а также от их традиций. Дифференцированность обозначает, что в организации используется индивидуальный подход для стимулирования разных слоев работников. Необходимо, также, использовать различные подходы к работникам в зависимости от их стажа работы в организации. Кроме того, в зависимости от изменений в организации, необходимо постоянно редактировать стимулы – это характеризует организацию как гибкую и оперативную.

Мотивация может рассматриваться как процесс, с этой точки зрения она представлена в виде шести стадий.

Первая стадия характеризуется возникновением потребности. Потребность – ощущение нехватки чего-либо, в дальнейшем выраженная в требовании предпринять возможность для ее устранения.

Вторая стадия выражается в поиске путей устранения потребностей. При возникновении потребности у человека появляются следующие варианты: удовлетворить потребность, подавить потребность или вовсе не замечать.

Третья стадия характеризуется выделением цели и направлением действия. Человек выделяется средства, с помощью которых он сможет достигнуть цели. На этой стадии у человека возникают следующие вопросы:

- Что конкретно мне нужно получить для устранения потребности;
- Что мне необходимо сделать, чтобы получить объект желаний;
- В какой степени я могу добиться желаемого;
- Насколько то, что я получу, поможет устранить потребность.

Четвертая стадия определяется непосредственным действием. Человек на данной стадии затрачивает усилия для осуществления действий, которые помогают ему получить то, что устранил потребность.

На пятой стадии характерно получение вознаграждения за те действия, которые осуществил человек. На данной стадии становится понятно, насколько выполнение действий принесло желаемый результат. Далее происходит либо ослабление/усиление или же сохранение мотивации.

На шестой стадии прослеживается устранение потребностей. В зависимости от того, происходит ослабление или усиление мотивации, человек продолжает поиск возможностей для устранения потребности, либо прекращает какие-либо действия до возникновения следующей потребности.

Однако важно отметить, что существуют факторы, которые усложняют процесс «практического развертывания мотивации». Во-первых, неочевидность мотивов, поскольку можно лишь попытаться догадаться, какие конкретно мотивы движут человеком. Также выделяют переменчивость мотивационного процесса. Потребности находятся в вечном динамическом взаимодействии, время от времени они могут меняться с течением времени, а также менять направленность и характер действия. Следовательно, зная всю мотивационную структуру человека, могут быть изменения в его поведении и реакции на мотивирующие воздействия.

Следующий фактор, который делает мотивацию процессом уникальным и непредсказуемым, является «различие инновационных структур» отдельных людей. Это выражается в различном влиянии одних и тех же мотивов на отдельных людей, а также разная степень зависимости одних мотивов от других. К примеру, у одних стремление к достижению результата будет сильнее, чем у других, тогда и мотив будет различным образом действовать на дальнейшее поведение людей. С другой стороны, возможна ситуация, что у двух людей преобладает одинаково сильный мотив, направленный на достижение результата. У одного человека данный мотив будет доминировать над другими, в результате человек станет добиваться результата любыми возможными способами. У другого человека, например, данный мотив будет сопоставлен по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях, тогда действия человека будут другими.

Появление у работников мотивов и стимулов способствует повышению эффективности труда и экономического развития. Человек, являясь существом биосоциальным, труд в первую очередь является необходимостью для выживания. Труд также является мотивом деятельности человека, здесь неразрывно связано как материальное, так и духовное начало. Материальный аспект является первостепенным для выживания, а духовный необходим для самовыражения в обществе. Труд, как способ самовыражения, проявляется всегда индивидуально. Даже, если взять определенный вид деятельности, то на выходе мы увидим индивидуально разные результаты по содержанию. Это часто можно проследить в нематериальной сфере, а зависит это от индивидуальных способностей работника, а также с тем, насколько способности совпадают с возможностями, которые предоставляет общество для развития.

В социологической теории мотив определяется как «осознаваемая потребность субъекта в достижении определенных благ, желательных условий деятельности» и как «внутренние побуждения активности индивидов и социальных общностей» в отличие от внешних – «стимулов».<sup>3</sup> Известно, что в 1938 г. Г. Мюррей включил понятие «мотив» в список потребностей, называемых потребностями достижения. Потребность достижения он описывал так: «Справляться с чем-то трудным. Справляться с физическими объектами, людьми или идеями, манипулировать ими или организовывать их. Преодолевать препятствия и достигать высокого уровня. Превосходить самого себя». Отметим, что Г. Мюррей являлся и создателем тематического апперцептивного теста (ТАТ), который позволял измерить мотивы. В самой методике теста важное значение имело определение понятия мотивации, которое обозначалось как «соотнесение с критерием качества деятельности». Иными словами, автор хочет подчеркнуть, что главным является желание и стремление выполнить работу эффективно и даже лучше, чем в прошлый раз.<sup>4</sup> В контексте организации работник всегда находится в поиске компромисса между удовлетворением потребностей и

---

<sup>3</sup> Алексеев О.А., Ахметшина Е.К. Конфликтология социального управления трудовыми процессами в производственных организациях: Учебное пособие. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2011. – 270 с.

экономии сил. В развитых странах это называют «формулой успеха», отмечая баланс в распределении сил и средств. Данный мотив в организации принято считать приобретенным навыком и образцом для дальнейшей работы, которые превращаются в дальнейшем в «мотиватор».<sup>5</sup>

Мотиватором называют «оптимизированный мотив», выраженный относительно реакции на стимул. Реакцию, которая вызывается «мотиватором», принято считать условным рефлексом.<sup>6</sup>

Стимулами называют «формы, методы и средства привлечения и побуждения людей к труду». Стимулы, в свою очередь, могут перерасти в мотивы тогда, когда они являются «субъективно значимыми», а также отвечают потребностям работника.

#### *Виды и формы мотивации.*

Прежде всего, отметим, что принято выделять внутреннюю и внешнюю мотивацию.

Так, К. Замфир основал методiku, в основу которой легли понятия внутренней и внешней мотивации. Когда говорится о внутреннем типе мотивации, считается, что для индивида именно деятельность имеет главное значение. Когда речь идет о внешнем типе мотивации, то удовлетворяются потребности вне организации, а именно для индивида важен уровень заработной платы, социальный престиж и т.д. Внешние мотивы разделяются на две группы: внешние положительные и внешние отрицательные. К внешним положительным относятся тот заработок и социальный престиж, когда как к внешним отрицательным мотивам относятся стремление избежать наказания в виде штрафов или критики. Соответственно, внешние положительные мотивы

---

<sup>4</sup>Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Гардарики, 2004. – 318 с.

<sup>5</sup>Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 320 с.

<sup>6</sup>Кочеткова А. И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2004. – 303 с.

являются более эффективными и желательными, чем внешние отрицательные мотивы.<sup>7</sup>

Ю.И. Ребрин связывает внутреннюю мотивацию с некоторой убежденностью, которая возникает, когда деятельность воспринимается как достойное и целесообразное занятие. Следом возникает определенное и конкретизированное состояние, которое определяет направленность действий и поведения человека, что является результатом некой внутренней установки. Сложной задачей является создать и сохранить внутреннюю мотивацию. В данном случае необходимо донести до сотрудников, что внутренняя мотивация важна для предприятия, а также развить чувство ответственности и стремление активно реализовывать цели и задачи организации.

Говоря о внешней мотивации, следует считать, что она является средством для достижения целей и задач, таких как, получение признание коллектива или более высокой должности. На начальном этапе работы в организации внешняя мотивация служит для опоры и создания системы эффективного труда. Внешняя мотивация прямым образом оказывает влияние на поведение человека, и она воспринимается стимулом к действию. Значение внешней мотивации для сотрудника велико, однако для достижения наибольшей степени эффективности труда, стоит совместить работу внутренней и внешней мотивации.

Таким образом, внешняя мотивация действует кратковременно в качестве побуждающего вспомогательного средства. Долговременная и эффективная система мотивации должна содержать как элементы внутренней, так и внешней мотивации.<sup>8</sup>

Также мотивацию классифицируют по параметру обусловленности процесса мотивации. Существует экстринсивный и интринсивный тип мотивации. Экстринсивный тип обуславливается внешними обстоятельствами, а интринсивный связан с внутренними диспозициями: установками, интересами и т.д.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>Замфир К. Удовлетворенность трудом. – М., 1983. – 141 с

<sup>8</sup>Ребрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. 174 с.

<sup>9</sup>Ильин Е.П. Мотивация и мотивы – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.

Следующих два ученых А.А Ручка и Н.А Сакада предложили классифицировать мотивацию в зависимости от способа, соответственно выделили прямую и косвенную мотивацию. Прямая мотивация предполагает прямое воздействие на человека, когда как косвенная мотивация функционирует при воздействии внешних факторов.<sup>10</sup>

Также выделяют еще два вида мотивации: биологическую мотивацию и небιологическую мотивацию. Разберем каждый вид мотивации подробнее.

Биологическая мотивация состоит из следующих элементов:

Инстинкт => Безусловный рефлекс => Стимул => Реакция

Человек содержит набор регуляторов, которые спонтанно производят процессы обмена. Один из таких регуляторов – это инстинкт.<sup>11</sup> В свою очередь, инстинктом называют «первичную, врожденную форму побуждения активности человека». Важным назначением инстинкта стоит считать выживание, приспособление к среде и борьба за существование.<sup>12</sup>

Кроме того выделяют индивидуальный и видовой инстинкт самосохранения. Видовой инстинкт выражается в размножении и заботе о потомстве. В контексте социального поведения индивидуальный инстинкт выражается в гарантии безопасности себя и рабочего места, т.е. угроза безработицы, а видовой инстинкт выражается в мотивации получения материальных благ для создания и обеспечения семьи.<sup>13</sup> Далее выступает безусловный рефлекс, который обозначает постоянные, неизменные реакции человека на определенное воздействие со стороны внешнего мира. Одновременно проявляется стимул, представляющий собой элемент внешнего мира, выступающий как причина последующих действий человека или изменений в самом человеке. Следствием стимула является реакция.

---

<sup>10</sup>Ручка А.А., Сакада Н.А. и др. Управление трудовым коллективом ( социально - психологические факторы оптимизации ). Киев: Наукова думка, 1988. – 240 с.

<sup>11</sup>Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 432 с.

<sup>12</sup>Беляцкий Н. П., Велеско С. Е., Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с

<sup>13</sup>Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Наука, 1994.

Биологический вид мотивации составляет определяющую часть мотивации, к тому же человек не способен ее регулировать. Материальный вид стимулирования, также как и мотив безопасности будут играть важную роль в мотивации к эффективному труду работников организации. Но человек не во всем склонен подчиняться законам биологической мотивации, он нуждается в дополнительных побуждениях. Для поддержания активности человека только биологической мотивации будет недостаточно, непосредственно, ее недостаточно для эффективной работы в организации.<sup>14</sup>

Выделяют небιологический вид мотивации, который будет служить дополнением биологического вида мотивации. Она состоит из следующих элементов:

Нужда => Потребность => Влечение => Желание => Стимул => Следствие активности

Нужда представляет собой нехватку каких-либо элементов для существования, например информации.<sup>15</sup> Из состояния нужды формируется потребность, а это значит конкретизированное ощущение нехватки или избытка каких-то элементов. Потребность считается последней ступенью в системе мотивации без влияния сознания. При следующих этапах формирования мотивации происходит при участии сознания. Далее следует стадия влечения, которое возникает под влиянием потребности, а проявляется в виде способов удовлетворения какой-либо потребности. В свою очередь, влечение бывает осознанным и бессознательным. Осознанное влечение превращается в желание, которое направлено на конкретный предмет, являющийся стимулом.<sup>16</sup>

Стимул является главной причиной деятельности человека, потому что пока не сформирован стимул, не сформирована и деятельность. При стабильной ситуации в организации наличие стимула приводит к определенному результату

---

<sup>14</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. - 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2006. - 224 с.

<sup>15</sup> Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов. – М.: Издательство ПРИОР, 2003.– 415 с.

<sup>16</sup> Жариков Е. С. Психология управления. – М.: Проспект, 2002. – 298 с.

деятельности. Когда существует такая связь, сотрудники начинают испытывать интерес, что в дальнейшем приводит к формированию появлению мотивировки активности сотрудника. Мотивировка обозначает оправдание или объяснение работником своих усилий. Если же эти усилия оказывают влияние на состояние организации, то мотивировка становится идеологией. Именно отсюда берут свое начало нормы и идеалы в организации.<sup>17</sup>

Групповые нормы в организации оказывают большое влияние на сотрудника. В том случае, если поведение сотрудника соотносится с нормами группы (организации), то он может рассчитывать на признание, поддержку и принадлежность к этой группе. С точки зрения организации нормы имеют позитивную направленность – деятельность сотрудника направлена на достижение целей и задач организации, а также имеют негативную направленность – поощрение негативного поведения и отношения к организации. Для организации не характерен прямой и полностью открытый характер взаимодействий. Каждый сотрудник организации предпочитает играть роль, которая является наиболее близкой к его характеру. Однако, несмотря на это, для организации свойственен феномен групповой мотивации.<sup>18</sup>

Групповая мотивация является осознанной, структурированной и выраженной. Она регулируется как под воздействием внешней среды, т.е. спонтанно, так и организационно. Существуют три типа организационной регуляции:

– Модально-репрессивный тип. В данном случае происходит регуляция в поле мотивации следующих уровней: ощущений, представлений и понятий. Для данного типа характерна активация мотива, т.е. его перемещение с одного уровня на другой, усиление или ослабление, а также разделение одного мотива на несколько конкретных мотивов или же соединение неопределенных мотивов в один.

---

<sup>17</sup>Не повторять ошибок: (Практические советы руководителю).// Сост. И. В. Липсиц. - М.: Экономика, 2006. – 312

<sup>18</sup>Кондарков Н. П. Эккаунтинг для менеджеров. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел-синтез», 2002. – 296 с.



– Процессуально-функциональный тип. Он регулирует процесс трансформации мотивов на каждой стадии. Главная задача регулирования является облегчение и ускорение формирования мотивов в группе.

– Системно-структурный тип. Он отвечает за регуляцию иерархии и структуризацию мотивации в организации, к тому же ответственен за урегулирование конфликтов между разными мотивами, целями и побуждениями. Тем не менее, группы в компании состоят из индивидов, у которых формируются разные социальные потребности, например, такие как принадлежность к группе и другие. Социальные потребности, в свою очередь, играют важную роль, поскольку рано или поздно индивид будет стремиться удовлетворить потребность признания другими, а также к построению с ними отношений.<sup>19</sup>

Люди стремятся к причастности к какой-либо группе для подтверждения своих представлений. Те сотрудники, которые имеют схожие убеждения, стремятся сблизиться, а это наиболее важно, когда соединительные ожидания не оправдались. В организациях прослеживается закономерность, что если сотрудники ни с кем не связаны и испытывают чувства обиды, утомления, то они предпочитают себе подобных. Благодаря проведенным исследованиям в организациях, был сделан вывод о том, что появление неформальных рабочих групп связано с возникшей реакцией на бесполезность и угнетение.

Следовательно, оказывая влияние на потребности сотрудников и обогащая работу персонала можно добиться снижения агрессивного влияния неформальных групп на функционирование организации. С другой стороны, это не означает, что необходимо стремиться к устранению неформальных групп вовсе.

Когда сотрудник удовлетворяет потребность в уважении, он ощущает собственную значимость в группе и власть. Далее он начинает думать, что может повлиять и изменить течение жизни организации. Нередко данный мотив приводит к незрелому и разрушительному поведению, что провоцирует производственный конфликт.

---

<sup>19</sup>Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Экономика, 2003.

Возможность влиять и побуждать к действиям составляет другой мотив деятельности, называемый властью. Выделяют два вида власти: власть положения и власть личности. Те сотрудники, которые используют свое служебное положение для влияния на поведение других, реализуют власть положения, а когда влияние сотрудника организации обуславливается индивидуальными качествами, то в данном случае реализуется власть личности.<sup>20</sup> Также мотив власти может проявиться у тех сотрудников, которые испытывают трудности для достижения уважения и значимости у своих коллег. Такие сотрудники большую часть своей деятельности посвящают попытке избавиться от слабости, которая чаще всего ощущается. Соответственно, такие люди чаще всего страдают комплексом неполноценности и ищут всевозможные способы компенсировать их. Таким образом, деятельность сотрудника в организации обусловлена биологическими мотивами, к примеру, желание сохранить свое рабочее место и получить необходимое денежное вознаграждение, а также небιологическими мотивами, к примеру, достижение власти, уважение со стороны коллег и самореализация.

---

<sup>20</sup>Кравченко А. И. Трудовые организации: структура организации поведения. – М.: ЮристЪ, 2001. – 114 с.

## *1.2. Социологические основания концепций мотивации*

Основные теории мотивации достаточно подробно изложены в современных монографиях, посвященных прояснению природы поведения человека в организациях, группах и выработке методов влияния на мотивы деятельности.

Эти теории обычно подразделяют на содержательные и процессуальные. К содержательным теориям относят теорию мотивации А. Маслоу, двухфакторную теорию Ф. Герцберга, теорию потребностей Д. МакКлелланда и другие.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию со стороны процессов. Данные теории изучают то, что заставляет человека действовать и направлять усилия для достижения какой-либо цели. Также согласно данным теориям считается, что поведение людей обусловлено не потребностями, а некими ожиданиями восприятием человека каких-то ситуаций.<sup>21</sup>

На сегодняшний день самой известной теорией мотивации является иерархия потребностей А. Маслоу. В 1943 году этот американский психолог основал теорию, где изучал мотивы и как они вступают в зависимость от степени удовлетворения потребностей. В результате своего исследования он сделал вывод о том, что мотивируют человека потребности, которые имеют иерархичную структуру.

Согласно теории А. Маслоу потребности человека разделяются на пять групп:

- 1 группа: физиологические потребности, которые необходимы человеку для выживания;
- 2 группа: потребность в безопасности;
- 3 группа: социальные потребности, например, потребность принадлежности к группе
- 4 группа: потребности в уважении и признании.
- 5 группа: потребность в самовыражении.

---

<sup>21</sup>Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2001.

А. Маслоу, располагая потребности в данной строгой иерархической форме, показал, что потребности низших уровней, такие как физиологические и потребности в безопасности, требуют первоначального удовлетворения. Он также отмечал, что перед тем, как потребность следующей группы станет определяющим фактором в поведении человека, необходимо удовлетворить потребность уровня ниже. В контексте организации менеджеру важно выявить, какие потребности являются первостепенными у сотрудников.

Важно отметить, что человеком движет неудовлетворенная потребность, следовательно, как только потребности более низкого уровня удовлетворены, они больше не мотивируют человека на совершение действий. Так, например, если человек будет голоден, то он будет прикладывать максимальные усилия для получения еды, но как только он удовлетворит данную потребность, появляются другие более высокого разряда, согласно пирамиде Маслоу.<sup>22</sup> Потребности более высокого разряда, которые входят в число социальных потребностей, представляют собой мотивы высокоэффективной работы внутри организации.

Однако были выделены некоторые недостатки данной теории мотивации. Во-первых, пока одна потребность активизирует деятельность человека, другие в этот момент являются не активизированными. Во-вторых, данная теория загоняет человека в определенные рамки и не учитывает индивидуальные особенности людей. Следующим недостатком теории считается, что она не объясняет процесс воспроизводства потребностей. К примеру, очевидно, что физиологические потребности нужно будет удовлетворять многократно.

При этом может сложиться ситуация, когда все время индивида может занять:

а) процесс планирования удовлетворения физиологических потребностей и выбора альтернатив из предлагаемого рыночной экономикой перечня возможностей удовлетворения;

б) процесс удовлетворения таких потребностей;

в) оценка степени удовлетворенности и возобновление процесса планирования.

---

<sup>22</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб: Питер, 1998. – 352 с

При учете, что человек предпринимает такие же действия для удовлетворения другой базовой потребности, ему трудно найти время для удовлетворения потребностей более высокого уровня, например, такой как самовыражение и т.д.<sup>23</sup>

Другой исследователь – К. Альдерфер – признавал, что теория мотивации А. Маслоу имеет большую ценность для науки, но он полагал, что ее идеи упрощены и предложил свою теорию мотивации. В качестве основания данной теории также служат три группы потребностей (ERG), что означает потребности существования, отношений и роста:

- Потребность в существовании подразумевает физиологические потребности, потребности в безопасности;
- Потребность в отношениях содержат в себе потребности в групповой принадлежности и уважения со стороны других индивидов.
- Потребность роста заключается в потребности самореализации, в управлении.

К. Альдерфер утверждал, что функционирование данной системы мотивации может осуществляться при переходе от более низкой потребности к высшей и наоборот.

Из его концепции следует, что:

- чем слабее удовлетворены потребности в существовании, тем больше их проявление;
- Чем менее удовлетворены потребности в общении, тем сильнее действуют потребности в существовании;
- Чем лучше удовлетворены потребности в существовании, тем с большей активностью проявляются потребности в общении;
- Чем меньше удовлетворены потребности в общении, тем больше проявление их действий;

---

<sup>23</sup>Лифинец А. С. Основы управления персоналом. – Иваново.: Дом книги, 2006. – 256 с.

- Чем меньше удовлетворенности потребностей личностного роста, тем сильнее становятся потребности в общении;
- Чем лучшее и полнее удовлетворены потребности в общении, тем больше актуализируются потребности роста;
- Чем больше или чем меньше удовлетворены потребности роста, тем сильнее они проявляются.

Таким образом, Альдерфер предложил более сложную и гибкую систему функционирования потребностей, а также установил связь между данными потребностями.

Большой вклад в изучение вопроса мотивации внес и Д. МакКлелланд с теорий мотивационных потребностей. Он не отрицал значимость предыдущих теорий мотивации, где делается вывод о первостепенности биологических потребностей в поведении работников, однако он пытался выявить другие более важные среди потребностей второго порядка, которые вступают в действие при материальной обеспеченности.

Так, в своей теории он раскрывает мысль о том, что любая организация дает возможность сотруднику реализовать три потребности:

- Потребность власти. Она воплощается в желании воздействовать на других людей.
- Потребность успеха. Характеризуется доведением работы до успешного завершения. Перед людьми, у которых выявлена данная потребность, менеджерам необходимо дать возможность для проявления инициативы, а также ставить задачи с умеренной степенью риска;
- Потребность в причастности. Данная потребность характеризуется желанием со стороны сотрудников налаживать отношения в коллективе. Менеджеры не должны ограничивать межличностные отношения, а наоборот стремиться их развивать.

Все работники испытывают потребность в успехе, власти и причастии, но выражаются у каждого индивида по-разному. Потребности функционируют в определенных комбинациях, и их сочетание зависит от индивидуальных качеств,

личного опыта и культуры человека. Потребность в причастии, власти и успехе проявляются в соответствующих мотивах, которые отличаются устойчивостью, а изменению подлежат лишь в течение длительного времени. Также они могут быть подвержены краткосрочным колебаниям. Индивид, который хочет достичь успеха, обычно обособляется и несет ответственность за результаты только своей работы. Его также характеризует собранность, организованность, а также желание знать о результатах своего труда. Такие сотрудники желают избегать необоснованных рисков, связанных с их деятельностью, к тому же их удовольствие складывается из самого процесса работы и удачного его завершения.

При наличии у сотрудника потребности к достижению успеха, повышается эффективность его деятельности. Индивиды, настроенные на успех вероятнее всего его добиваются. При управлении мотивацией персонала руководителям необходимо учитывать наличие у сотрудников потребности в успехе, а также стимулировать их соответствующими заданиями и поощрениями.

Потребность во власти выражается в желании контролировать и отвечать за поступки других индивидов. Также данная потребность характеризуется стремлением к достижению руководящих должностей, что важно при подборе персонала.

Значимое влияние на поведение сотрудников в организации оказывает потребность в причастности. Данная потребность проявляется в желании иметь прочные социальные связи с другими работниками. Работники, имеющие острую потребность в причастности, достигают наивысших результатов при деятельности, связанной с социальным взаимодействием и межличностными отношениями.

В своем исследовании Д. МакКлелланд выделил три типа менеджеров:

– Институциональные менеджеры. Данный тип менеджеров обладает высокой степенью самоконтроля, для них потребность во власти приоритетнее, чем потребность в причастности;

– Менеджеры также ставят в приоритет потребность власти, однако отличает их от институциональных менеджеров открытость и социальная активность.

– Менеджеры, у которых потребность в причастности преобладает над потребностью во власти. Данный вид менеджеров также социально активен.

В результатах своего исследования, МакКлелланд привел следующие выводы, что менеджеры первых двух типов управляют намного эффективнее благодаря преобладанию потребности власти. С другой стороны для функционирования организации в целом необходимо сочетание всех трех типов менеджеров. Для повышения уровня мотивации менеджеров необходимо использовать конкурентные методы, а также поощрять сотрудников, которые добиваются наибольших успехов в работе.

Таким образом, данная теория провозглашает доминирование следующих мотивов: потребности во власти, в успехе и причастности. С другой стороны, стоит выделить недостаток данной теории, который выражается в недостаточной демонстрации более насущных и более целеориентированных потребностей, направляющих поведение работников.

Определенный резонанс среди ученых вызвала двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. В своем исследовании он задавал два вопроса сотрудникам организации: «Опишите, когда чувствуете себя на работе исключительно хорошо» и «Опишите, когда чувствуете себя исключительно плохо». В результате данного исследования были выявлены две группы факторов, которые по-разному влияют на мотивацию труда. Первая группа относится к гигиеническим факторам, а вторая к мотивационным факторам. Гигиена в данной теории употребляется в медицинском значении, что означает не лечение, а предупреждение и предотвращение болезни.

Согласно данной теории, гигиенические факторы связаны со средой сотрудника, сюда входят условия труда, уровень заработной платы, межличностные отношения сотрудников и т.д.

Мотивационные факторы представлены как признание результатов работы, возможность карьерного роста и т.д. Важно отметить, что грань между гигиеническими и мотивационными факторами подвижна, к примеру, деньги,



выраженные в виде заработной платы, относятся к факторам гигиены, но повышение и должностной рост уже подразумевают мотивационные факторы.<sup>24</sup>

Во время исследования организаций выяснилось, что если существует недостаток гигиенических факторов, то работники будут не удовлетворены работой, когда как при недостатке мотивирующих факторов этого может не произойти.

С другой стороны, важно понимать, что гигиенические факторы не несут мотивирующего значения. Кроме того, при наличии двух видов мотивации в организации, сотрудники будут испытывать дезориентацию, что явно даст понять, что данное количество мотивирующих факторов будет излишним.

Более того, наблюдается снижение производительности труда, потому что степень удовлетворенности достигла максимальной точки, следовательно, стремиться больше не к чему.<sup>25</sup>

В результате своего исследования Ф. Герцберг сделал следующие выводы:

- отсутствие гигиенических факторов приводит работников к неудовлетворенности трудом;
- наличие мотивирующих факторов может лишь частично компенсировать отсутствие гигиенических факторов;
- гигиенические факторы воспринимаются как обыденное и естественное явление, которое не несет мотивирующего подтекста;
- максимальный мотивационный результат складывается из комплекса гигиенических и мотивационных факторов.

Концепция мотивации В. Врума представляет собой уже процессуальную модель. Согласно данной теории, мотивации находится в зависимости от следующих факторов: ожидаемого возможного результата и ожидаемого вознаграждения.

---

<sup>24</sup>Агапцов С.А, Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Н/д

<sup>25</sup>Спивак В. А. Организационные поведения и управления персоналом. – Санкт-Петербург, 2001.

Данная теория показывает, что мотивация принимает формы ценности вознаграждения или ожидания самого вознаграждения. Руководителям стоит сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями работников, т.е. необходимо установить четкое соотношение между эффективностью труда и вознаграждением за результаты работы. Также важно при этом сформировать реалистичный результат, ожидаемый от сотрудников, поддержать развитие профессиональных навыков и делегировать полномочия. Придерживаясь данной концепции мотивации, организация претендует на демократичность, открытость, а также гибкость стиля и структуры управления. Но данная концепция при своей реализации не сможет вписаться в структуру организации, внутри которой преобладает жесткая административная управленческая вертикаль с участием административно-командного воздействия на подчиненных.<sup>26</sup>

Согласно концепции Портера-Лоулера, формы мотивации связаны следующими переменными: потраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворенности. Портер и Лоулер утверждали, что мотивация не может быть приравнена к удовлетворенности и исполнительности. Данных три понятия представляют разные переменные и взаимодействуют иначе, чем считается.

Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от его усилий, способностей и осознания своей роли в процессе труда. Ценность вознаграждения зависит от уровня приложенных усилий. Достигнутые результаты приводят к внутренним и внешним вознаграждениям. К внутренним вознаграждениям относят удовлетворенность от проделанной работы, а к внешним вознаграждениям относят премию или похвалу от руководителей. Удовлетворенность труда складывается из результата внешних и внутренних вознаграждений. Следовательно, чем лучше результат труда, тем выше степень удовлетворенности сотрудников. Эффективность труда сотрудника складывается из его способности

---

<sup>26</sup>Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 432 с.

определить задачи и цели работы, которые он будет способен осуществить в наилучшем виде.<sup>27</sup>

Одним из недостатков данной теории считают проблематичность выявления психологических основ мотивации и как следствие подобрать подходящую форму поощрения для сотрудника. К тому же сам работник организации может иметь субъективное представление относительно ценности вознаграждения.

В другой концепции мотивации – Д. МакГрегора – были изучены отношения группы к сотруднику, а также взаимодействия индивидуальной и групповой мотивации. Им были разработаны две теории, которые объясняли формирование основных стереотипов по отношению к работнику: теория «Х» и «Y».

Теория «Х» гласит, что:

- Работники в основном ленивы, что отражается в попытке избегать свою работу;
- Работники не любят, когда ими руководят и принуждают к работе. Работники пытаются избежать ответственности;
- Для того, чтобы достичь эффективной работы необходимо создавать угрозу санкций, в то же время, не пренебрегая вознаграждением за труд;
- Главенствующими методами управления является строгий контроль над деятельностью сотрудников;
- В поведение сотрудников организации доминирует потребность в безопасности.

Основываясь на данных постулатах, индивид выступает в качестве ленивого и безынициативного работника, и для управляющих организаций нужно использовать негативную мотивацию подчиненных, которая основывается на страхе негативных санкций. С другой стороны, в тех отраслях, где работники вынуждены трудиться в не простых условиях, где большее количество из них вовлечены в малоквалифицированный труд, постулаты теории «Х» являются справедливыми. Однако как показывает практика, предложенные постулаты редко отражают действительность.

---

<sup>27</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 320 с.

Актуальная теория «У» сложилась к 60-м годам и стала дополнением предыдущей теории «Х». Эта теория построена на абсолютно противоположных принципах теории «Х» и включает в себя следующие концепты:

- Нежелание индивида работать связано с плохими условиями труда, которые подавляют природное желание работать;
- При благоприятном прошлом опыте работы стремление проявить ответственность повышается;
- Необходимо приближать цели организации и цели работников на основе различных вариантов заинтересованности, управления мотивацией, формировать общие цели;
- От условий труда зависит развитие самодисциплины и самоконтроля;
- Трудовой потенциал работников намного выше, чем предполагается. В настоящий момент возможности работников используются лишь частично.

Из вышеприведенных постулатов напрашивается вывод о том, что работникам необходимо предоставлять благоприятные условия для проявления самостоятельности в инициативе и творчестве.

Д. Макгрегор рекомендовал использовать «Х» и «У» теорию с учетом индивидуального уровня мотивации работников. Руководителям организации необходимо стремиться развивать мотивацию работников от состояния «Х» до состояния «У». В целом на сегодняшний день у работников организаций преобладают установки «У». <sup>28</sup>

В. Зигерт и Л. Ланг предложили более современную и развернутую интерпретацию теории «У», которая включает следующий постулат о том, что любые действия, произведенные в организации должны быть осмысленными. Работники в процессе своей деятельности реализуют потребность в своей значимости, причастности к результату деятельности. Индивиды испытывают желание быть полезными, участвовать в деятельности организации, проявить свои

---

<sup>28</sup> Кочеткова А. И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2004. – 303 с.

возможности и умения, а также стремится к успеху. Успех является результатом достижения цели, а успех без признания со стороны руководства приводит к разочарованию. Каждый работник, который вкладывает значительные усилия в своей деятельности, рассчитывает на поощрение как материальное, так и моральное. Кроме того, работники оценивают свою значимость для руководителей по своевременности и полноте информации, которую они получают. В том случае, если информация приходит с запозданием или же вовсе доступ к ней затруднен, то они испытывают чувство недовольства, что приводит к снижению эффективности рабочей деятельности. Для каждого работника важно быть знакомым с критериями оценивания труда. Без соответствующих знаний трудно редактировать собственную работу, а для этого большую роль играет самоконтроль.

Эти постулаты подтверждены эмпирически, и их необходимо учитывать при управлении мотивацией персонала.

Э. Мэйо и Ротлизбергер разработали теорию человеческих отношений, которая, как считается, близка к теории «Y». Данная теория дала существенный толчок для развития теорий гуманизации труда и базируется на следующих постулатах:

- Мотивация в организации в первую очередь определяется социальными нормами, а не биологическими потребностями и материальными стимулами;
- Важнейшим мотивом деятельности персонала является удовлетворенность трудом, которая подразумевает достойное материальное вознаграждение, возможность карьерного роста и интересные и прогрессивные методы организации рабочего процесса;
- Важным для мотивации является социальное обеспечение и развитие коммуникации между руководителями и подчиненными.

Как ни странно, но на сегодняшний день теория человеческих отношений подвергается критике. Полагают, что она якобы уделяет чрезмерное внимание социальным потребностям, которые не всегда могут совпадать с целями компании. Также существуют и эмпирические доказательства, что в определенных

условиях повышению эффективности деятельности способствует неудовлетворенность трудом.

В известной мере и теория «Z» Оучи основывается на коллективистских принципах мотивации. Согласно данной теории, организация представляет одну большую семью, в рамках которой мотивация исходит из принципов «производственного клана». Главенствующим мотиватором является корпорация, которая построена по клановому принципу. Основными признаками такой корпорации являются:

- гарантии пожизненной занятости и сопричастности к организации,
- медленный карьерный рост;
- групповая ответственность за принятие решений;
- нечеткий механизм контроля;
- удовлетворение социальных и экономических потребностей работников;
- присутствие руководителей на производстве и отсутствие иерархичности во взаимодействии руководителей и подчиненных.

Итак, существует огромное количество теорий по мотивации. Однако решение о применении какой-либо методики является либо причиной дальнейшего углубленного изучения этого вопроса, либо более критического его осмысления.

В каждой теории существует рациональное «зерно», которое не нуждается в обсуждении, ибо оно доказано эмпирически. Соответственно, из каждой теории в зависимости от ситуации можно вынести какие-то рекомендации относительно создавшегося положения по работе с персоналом. К тому же применение какой-то конкретной формы мотивации зависит от множества переменных, индивидуальных особенностей и характеристик работников, структуры и специфики непосредственной организации.<sup>29</sup>

Желание учесть эти моменты присутствуют, например, в концепции организованного роста Литвина-Стрингера, в которой обсуждается, как

---

<sup>29</sup> Кочеткова А. И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2004. – 303 с.

различный организационный климат влияет на развитие в людях потребностей успеха, власти, как формируются причинно-следственные связи между поведением руководителя и подчиненного

Согласно концепции, организационный климат оказывает существенное влияние на доминирование какой-либо потребности. К примеру, при конфликте снижается потребность в признании, тогда как потребность во власти и в успехе повышается, соответственно при развитии структурных ограничений потребность в успехе, как и в признании, снижается, но потребность во власти увеличивается.

Следовательно, управление мотивацией складывается из созданных условий организации и от того, как руководители используют свои ресурсы для удовлетворения высших потребностей персонала.

В рамках изучения феномена мотивации используют и «теорию справедливости», которая гласит, что работники абсолютно субъективно относятся к получаемому вознаграждению относительно затраченных усилий. Кроме того, нередко сравнивается вознаграждение других сотрудников, полученное при тех же условиях работы.

В ситуации, когда сотрудник сталкивается с некорректным обращением к себе, то велика вероятность развития внутриличностного конфликта, а при попытке его разрешить качество труда работника снижается.<sup>30</sup>

Считается, благодаря теории справедливости, у работодателей возникает необходимость применения методов управления мотивацией, связанных с разъяснительной работой персонала.

Недостатком теории справедливости принято считать то, что сама справедливость понимается по-разному руководителями и подчиненными, а, следовательно, трудно выработать единое рабочее понятие справедливости.

При рассмотрении различных исследований, связанных с мотивацией возникает необходимость включения понятия мотивации группы, потому что группы при одинаковых условиях ведут себя по-разному. Организация так таковая

---

<sup>30</sup>Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд. испр. - Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.

состоит из формальных и неформальных групп, которые различаются по основам структурирования экономических интересов.

Структура мотивации группы зависит от:

- причин, приведших к образованию группы;
- основных объединяющих позиций в группе;
- нацеленности на совместную работу;
- вида деятельности группы;
- моральных норм;
- общих интересов;
- степени воздействия на группу внешней среды;
- сомнений и расхождений во взглядах и т. д.<sup>31</sup>

Комбинируя данные факторы, группы разделяют на несколько уровней, формирующиеся по степени мотивации:

– Первый уровень состоит из групп, характеризующиеся стремлением к цели и другими сильными мотивами, которые разделяются всеми членами данной группы.

– Второй уровень также состоит из групп, которые имеют умеренные мотивы, близкие к стремлению выдержать конкуренцию с группами-аналогами. Также данный уровень отличается тем, что работники данного коллектива испытывают гордость за свой коллектив, стараются сделать его престижнее.

– Третий уровень характеризуется содержанием групп, которые имеют недостаточно прочные мотивы, такие группы объединяются на временной основе.

– На четвертом уровне члены группы не связаны эмоционально, их не держит вместе духовное единение.

– Пятый уровень содержит группы, где отсутствует мотивация, такие группы чаще всего стихийны.<sup>32</sup>

Конечно, современные теории по мотивации не ограничиваются теми, что были рассмотрены выше. Так, согласно Г. Комелли, на мотивацию сотрудника

---

<sup>31</sup> Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2004. – 412 с.

<sup>32</sup> Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.



влияет его самомотивация и индивидуальные качества, следом идет задача, которую ставит руководитель перед подчиненным, далее идет стиль и особенности руководства, после этого группа, в которой состоит работник, далее собственно сама организация со всеми особенностями, и замыкает цепочку общество, которое служит для определения трудовых норм, ценностей.<sup>33</sup>

Итак, как видно из анализа концепций мотивации, чаще всего можно видеть, что эту тему раскрывают в контексте двух наук: менеджмента и психологии. Со стороны психологического подхода мотивация рассматривается через призму личностного роста, его психоэмоционального состояния. Субъектами трудовых отношений выступают работники, а также управленцы, выполняющие роль контроля трудовой деятельностью и максимизации производительности труда.

Но с точки зрения социологической и управленческой науки, рассмотрение этой проблемы основывается на аспектах, которые побуждают людей к осуществлению деятельности. Рассмотрим, как система стимулирования объясняется с точки зрения теории структурного функционализма. Теория Дэвиса и Мура утверждает, что общество стратифицировано, что, по мнению ученых, является функциональной необходимостью. Также они считали, что взгляды на стратификацию – это система представлений не о том, что индивиды занимают различные позиции в обществе, а скорее о взаимосвязи ролей и их различий по степени престижности. Согласно этому подходу важно знать, каким образом общество мотивирует людей к занятию определенных позиций, другими словами, что побуждает людей обладать конкретным статусом в системе стратификации и что побуждает людей заниматься определенной деятельностью. Также Дэвис и Мур высказали мнение о том, что высокие позиции в системе стратификации являются менее привлекательными, но с другой стороны, они более ценные для общества и требуют больше способностей. А организации должны обеспечить индивидов, занявших высокие позиции достойным уровнем заработной платы и

---

<sup>33</sup> Агапцов С.А, Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. - М: Н/д

престижем, а сами же работники должны оправдать это высоким уровнем работоспособности.

Противоположное мнение у ученых создается относительно низких позиций в системе стратификации, где требуется меньше способностей, а, следовательно, будут более привлекательными для определенных индивидов. Однако появляется вопрос: почему более высокое место в системе стратификации является менее привлекательным для индивидов и не мотивирует людей занять данные позиции? Все дело в том, что деятельность человека зависит от возникающих потребностей, следовательно, он сам выбирает, чего он хочет достичь, а чего избежать. Таким образом, мотивирующая деятельность человека вступает в прямую зависимость от внутренних побуждений и условий внешней среды. Управленческая деятельность для некоторых индивидов недостаточно привлекательна по причине недостаточного уровня образования, способностей, таланта и ответственности, которые скорее выберут работу производственным рабочим с выполнением конкретных обязанностей.

С другой стороны, нельзя считать, что позиция водителей общественного транспорта является менее значимой для общества, чем, например, позиция топовых модельеров или политиков, поскольку для простого обывателя важнее деятельность водителя для функционирования общества. Предлагая высокие позиции в системе стратификации, общество не должно мотивировать индивидов только лишь престижем и высоким доходом, но и также должны присутствовать такие параметры, как общественно полезное дело и помощь другим.

Обратимся к другому представителю структурного функционализма Т. Парсонсу с целью раскрыть вопросы о стимулировании трудовой деятельности. Этот социолог выделил четыре функции, которые функционируют во всех системах: адаптация, интеграция, целедостижение и латентная функция.

В контексте нашего исследования важно остановиться на функции целедостижения. Система личность выполняет данную функцию, определяя цели и мобилизуя все возможные ресурсы для достижения данных целей. Личность представляет собой систему ориентаций и мотиваций, где основным элементом

является «потребностная диспозиция», которая выступает важнейшим элементом мотивации к действию. Потребностные диспозиции, в свою очередь, представляют собой побуждения, которые формируются социальным окружением.

Т. Парсонс выделил три типа потребностных диспозиций:

- поиск одобрения;
- соблюдение культурных норм и ценностей;
- ролевые ожидания.

Этот социолог считает, что на агента воздействуют в основном побуждения извне, где главенствующую роль выполняет культура. Согласно ему, важнейшую роль играют потребностные диспозиции, с помощью которых формируются потребности, после чего образуется цель и индивид мобилизует все ресурсы для ее достижения.

Значимы и взгляды Д. Хоманса, который «рассматривает социальное поведение как обмен деятельностью, осязаемый или неосязаемый, приводящий к большему или меньшему вознаграждению и издержкам, в котором участвуют, по крайней мере, два человека».<sup>34</sup>

Социальное поведение основывается на обмене материальными и нематериальными ценностями, выраженными, например, одобрением или престижем. Хоманс считает, что действие индивида всегда мотивировано ожиданием вознаграждения. Также ученый опирается на ряд следующих постулатов: успех, ценности, стимулы, рациональности, лишения и пресыщения, агрессии и одобрения.

– Постулат успеха гласит, что чем чаще за какое-либо действие человек получает одобрение, тем вероятнее, что он снова выполнит данное действие;

– Постулат стимула гласит, что если стимул был связан с вознаграждением, то индивид в будущем снова воспроизведет данное действие;

---

<sup>34</sup> Никифорова О.А. Феномен мотивации труда в социологии управления // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – № 28 (63). – В 2 частях: Аспирантские тетради. Ч.1. Общественные и гуманитарные науки: Научный журнал. – Санкт-Петербург, 2008.

– Постулат ценностей гласит, что чем выше ценность действия для индивида, тем больше вероятности, что он повторит его снова. Здесь речь идет об иерархии ценностей, что означает различие в ценностях у индивидов, следовательно, для кого-то приоритетнее ценности материальные, а для кого-то альтруистические. А ценность каждого исполненного действия определяется как вознаграждением, так и наказанием, соответственно, чем выше вознаграждение, тем выше ценность деятельности. Что касается наказания, оно может быть неэффективным, так как реакция индивида может оказаться непредсказуемой;

– Постулат лишения и пресыщения гласит, что чем больше полученного вознаграждения, тем меньшую ценность представляет следующая единица данного вознаграждения;

– Постулат агрессии и одобрения гласит, что если индивид не получает ожидаемое вознаграждение, то это приводит к агрессии и по той же логике наоборот. Если рассматривать данный постулат относительно управленческой деятельности, то вывод такой: чтобы добиться эффективности труда, руководителям необходимо своевременно обеспечивать подчиненных вознаграждением.

– Постулат рациональности гласит, что выбирая между различными действиями, индивид выберет скорее то, которое обеспечит наивысшее значение, полученное путем умножения ценности результата и вероятности достижения.

В итоге, обобщая рассмотренные социологические теории, мы отмечаем простой, но очень важный вывод: необходимо уделять наибольшее внимание социальной среде, где развиваются разные отношения между индивидами, в том числе производственные. Социологи, изучая мотивацию трудовой деятельности, сосредотачивают внимание на стимулах во внешней социальной среде, которые оказывают воздействие на внутренние мотивы индивидов, тем самым формируя иерархию ценностей.<sup>35</sup> В свою очередь, это означает необходимость учета социальных мотивов.

---

<sup>35</sup> Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. СПб.: Питер, 2002. С. 118

### *1.3. Исследовательский фокус изучения мотивации в некоммерческих организациях*

Важным условием для достижения целей организации считается наличие у персонала высокого уровня мотивации. Исходя из этого, на сегодняшний день актуален вопрос изучения мотивов, которые побуждают персонал работать эффективнее, тем самым удовлетворяя интересы организации. Основной целью трудовой мотивации считается получение максимального результата от использования существующих трудовых ресурсов, что позволяет добиться максимизации деятельности организации. На данный момент существует большое количество методов мотивации персонала, причем считается, что наиболее эффективным является сочетание материальных и нематериальных методов мотивации. Однако, совмещение данных двух методов в некоммерческих организациях невозможно из-за ее специфики, поскольку согласно законодательству РФ некоммерческие организации создаются не для получения финансовой прибыли, а имеют социальную нематериальную направленность.

Следовательно, в некоммерческих организациях происходит переключение с внутренних источников финансирования на внешние, такие как гранты, различные благотворительные взносы и т.д. Финансовое положение некоммерческих организаций зависит от внешних источников финансирования. В некоммерческих организациях используют практики, компенсирующие невысокую оплату труда такие как, гибкий график, возможность повышения квалификации, свобода для творчества и т.д.<sup>36</sup> В некоммерческие организации обычно приходят трудиться люди, имеющие желание осуществлять деятельность во благо общественно значимым целям. Для данной специфики организации необходимо использовать социально-психологические методы стимулирования для достижения наибольшей эффективности труда персонала. Также

---

<sup>36</sup> Панасенко, С. Б. Проблемы мотивации в некоммерческих организациях / С. Б. Панасенко // Управление персоналом. - 2006. - № 14. - С. 44.

руководителям важно уделять внимание корпоративной культуре, которая в данном случае будет сближать людей в коллективе.

Также особенностью некоммерческих организаций является работа персонала на добровольческих началах. Данная группа отличается от остальных занятых в организации, их отличает то, что они выполняют работу не с целью получения вознаграждения, коего нет, а они преследуют общественные цели. Следовательно, мотивация волонтеров в некоммерческих организациях зависит не от финансового поощрения, а от социальных мотивов. Деятельность добровольцев заключается в помощи нуждающимся людям, в организации благотворительных мероприятий и т.д. Также волонтерская деятельность не предполагает хаотичности работы, отношения между организацией и наемным волонтерами регулируются договором. Когда речь идет о работе добровольцев, сюда вкладывается два понятия: альтруистическое поведение и служение людям, как ценностная ориентация. Альтруистическое поведение объясняется с помощью теории социального обмена, которая гласит, что люди могут обмениваться не только материальным, но и социальным, например, уважением, поддержкой, статусом и др.<sup>37</sup>

Причины вступления в ряды волонтеров могут быть следующие: религиозные убеждения, потребности в общении, потребности в реализации своих возможностей, в признании и т.д.<sup>38</sup>

Согласно проведенным исследованиям, выделяют следующие потребности, которые побуждают людей вступить в ряды волонтеров:

- желание справиться с личными семейными проблемами;
- самореализация;
- возможность увеличить социальный и профессиональный круг.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Шекова Е. Добровольческие трудовые отношения: основные определения. // Человек и труд. - 2003. - №4.

<sup>38</sup> Холостова, Е.И. Волонтеры // Словарь-справочник по социальной работе / Под ред. проф. Е.И. Холостовой. - М.: Юристъ, 1997. - 424с. с. 121-124.

<sup>39</sup> Яницкий, О.Н. Социальные движения: 100 интервью с лидерами. - М., 1991.

Н. Потапова в своей работе по мотивации волонтеров обращает внимание на то, что сотрудники некоммерческих организаций, должны знать какие у волонтеров интересы, ценностные ориентации, а также мотивы. Мотивация волонтеров будет повышаться, если будет также стимулироваться извне, а наибольший эффект будет достигнут при применении внешних мотивов с учетом потребностей и мотивов волонтеров.<sup>40</sup> Также важными мотивирующими факторами является карьерный рост, управление.

И. Левдер считает, что каждая некоммерческая организация должна разработать индивидуальную систему поощрений для волонтеров. Первостепенным фактором для людей является признание результатов их работы, которая в дальнейшем оказывает благоприятное влияние на их мотивацию. В том случае, если работники не получают оценки своей работы, они могут в дальнейшем отказаться от осуществления деятельности.<sup>41</sup>

В свою очередь М. Олчман и П. Джордан считают, что большое значение в организации деятельности играет поощрение персонала. Поощрения показывают, насколько организация оценивает работу персонала. Также важно вербальное поощрение волонтеров путем выражения благодарности со стороны руководства.<sup>42</sup>

Кроме того выделяют также следующие виды нематериального стимулирования: практическое, привилегированное и информационное. К практическому виду стимулирования относят возможность приобретения знаний и навыков. К привилегированному стимулированию относят предоставления права пользования услугами некоммерческой организации или участия в

---

<sup>40</sup> 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.

<sup>41</sup> Левдер, И.. Добровольческое движение как одна из форм социального обслуживания // Социальная работа. 2006. – № 2. – С. 12 – 16.

<sup>42</sup> Тетерский С.В. Волонтерская работа с детьми и молодежью в современной России// Волонтер и общество. Волонтер и власть Научно-практический сборник/ Сост. С.В.Тетерский. Под ред. Л.В.Никитиной. – М.: «ACADEMIA», 2000. – С.84-92

различных мероприятиях. К информационному стимулированию относят возможность свободного доступа информационным материалам.<sup>43</sup>

Чтобы избежать текучести волонтеров в организации, необходимо уделять внимание «демотивации волонтеров». Под мотивацией подразумевается снижение уровня мотивации персонала, что подразумевает снижение уровня заинтересованности и дальнейшего желания работать. Е. Щербина обозначила следующие причины для возникновения демотивации:

- недостаток необходимой информации;
- отсутствие уважения;
- отсутствие поддержки со стороны руководства.<sup>44</sup>

Р. Шпренгер отметил такую закономерность: чем больше руководители заняты мотивированием сотрудников, тем выше степень демотивации. Как следствие возникает феномен под названием «внутреннего увольнения работника». Смысл данного феномена заключается в следующем: когда ценности работника меняются, для него становится недостаточным получение только материального вознаграждения, для него теперь важно получить цель его деятельности. Проблема в том, что руководители с запозданием реагируют на изменения представлений сотрудников о ценностях.<sup>45</sup>

Подводя итоги этого параграфа, стоит отметить, что система мотивирования персонала, работающего на добровольной основе, будет отличаться. Что касается поощрений как формы мотивации волонтеров, необходимо учесть следующие моменты. С. Маккарлей и С. Линч выделили несколько особенностей в системе поощрений для волонтеров: во-первых, руководителям необходимо использовать в большей мере похвалу за результаты работы, чем порицание, которое приводит к демотивации персонала. Во-вторых, поощрения должны быть непредсказуемые и нерегулярные, что мотивирует добровольцев лучше, чем ожидаемые.

---

<sup>43</sup>Шекова Е. Добровольческие трудовые отношения: основные определения // Человек и труд. – 2003. – № 4.

<sup>44</sup>Щербина В. Направление, формы, логика работы с человеческим ресурсом в организации // Материалы конференции «Развитие человеческих ресурсов». – Ярославль, 1995.

<sup>45</sup>Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика: пер. с нем. Калуга : Духовное познание, 2004.



А самыми распространенными способами мотивации волонтеров считают: благодарность за работу, обучение, возможность принимать участие в жизни организации(посещать мероприятия), предоставление материальной помощи в виде грамот или подарка и т.д.

## **Глава II Особенности системы мотивации в некоммерческой организации**

### ***2.1. Общие сведения о некоммерческой организации «Улыбка»***

Региональная организация «Улыбка» была основана в 2006 году в Санкт-Петербурге. Данная организация ориентирована на помощь детям-сиротам, оставшимся без попечения родителей, которые воспитываются в государственных учреждениях, а также находятся в больницах в городе Санкт-Петербург. Моментом зарождения организации считают время, когда сами сотрудники организации исполняли роли мам и были в декретном отпуске, одновременно занимаясь оказанием помощи детям, оставшимся без попечения родителей. А при окончании декретного отпуска они не прекратили осуществление данной деятельности, а наоборот сделали ее неотъемлемой частью их жизни. К данной организации может присоединиться любой человек, имеющий неравнодушное отношение к проблемам детей-сирот.

Целью данной организации является изменение системы жизнеустройства детей-сирот, сотрудники организации пытаются добиться, чтобы каждый ребенок был устроен в семью.

Организация реализует следующие виды деятельности:

- оказывают содействие для повышения уровня жизни детей-сирот, которые находятся в детских домах и медицинских учреждениях;
- постинтернатная профессиональная адаптация детей-сирот;
- содействуют формированию общественного мнения по вопросам устройства детей-сирот в семью;
- участвуют в продвижении предложений относительно жизнеустройства детей-сирот в органы власти;
- защита прав детей, оставшихся без попечения родителей;
- информирование потенциальных родителей по устройству детей в семью.

Проекты, реализуемые в «Улыбке»:

- «Дети ждут». Данный проект основывается на построении базы данных детей-сирот, подлежащих устройству в семьи. На сайте выложено около 1500 анкет детей-сирот с их фотографиями. Благодаря данному проекту большое количество детей попадают в семьи.
- «Отказники». Данный проект ориентирован на предоставление материальной помощи учреждениям для детей, оставшихся без попечения родителей. К данным учреждениям относятся детские дома, школы-интернаты, приюты и больницы. Помощь осуществляется волонтерами, которые собирают необходимое детям, например игрушки, книги, одежду и т.д.
- «Сестринский уход». Данный проект направлен на оказание квалифицированной помощи детям-сиротам, находящимся в больницах для обеспечения полноценным уходом.
- «Социальная адаптация». Данный проект создан с целью подготовки детей-сирот к выпуску из учреждения, подготовки их к самостоятельной жизни в обществе. Большую роль играют волонтеры, их работа заключается в проведении профориентации, консультации на тему семьи, права. Благодаря данному проекту у выпускников детских домов увеличились шансы на первичное трудоустройство.
- «Праздник в детский дом». Проект ориентирован на проведение праздников, организации экскурсий и различных поездок.
- «Спортивный» проект направлен на помощь в обеспечении необходимым спортивным инвентарем и оборудованием. Также волонтерами организовываются кружки и секции.
- «Право выбора», данный проект направлен на информирование детей о профилактике алкогольной и табачной зависимости, наркомании, а также профилактике ВИЧ.
- «Мама рядом», организация поддержки и помощи молодым мамам, которые оказались в трудной жизненной ситуации. Обученные специалисты работают с молодыми мамами с целью профилактики отказа от детей.

– «Жизнь по имени семья». Данный проект направлен на семьи, которые имеют приемных детей, консультация специалистов с целью сближения родителей и детей.<sup>46</sup>

У «Улыбки» около 56 спонсоров, которые включают в себя такие известные компании как «Группа ЛСР», «Компания ОБИТ», Сеть гипермаркетов METRO Cash & Carry и др. Также три компании оказывают информационную поддержку, а около 24 компаний оказывают помощь в установлении ящиков для сбора пожертвований. Данная организация активно ведет работу в социальных сетях, где ищут волонтеров, просят людей об оказании материальной помощи. Также у «Улыбки» существует собственный сайт, где расположена вся информация о деятельности организации, об осуществляемых проектах, также выложена вся документация (отчеты и реквизиты, куда неравнодушные люди могут перечислить деньги для оказания помощи детям) и т.д.

#### *Структура компании.*

Численность некоммерческой организации «Улыбка» составляет более 2000 человек. Данная организация курирует около 140 учреждений для детей-сирот. Организация состоит из руководителей, сотрудников по отраслям, а также волонтеров. Опрос проводился среди данных трех групп работников для оценки организации мотивационной структуры руководителями, ее оценка со стороны сотрудников и волонтеров.

---

<sup>46</sup><http://petrod.ru/o-nas/nashi-proekty>

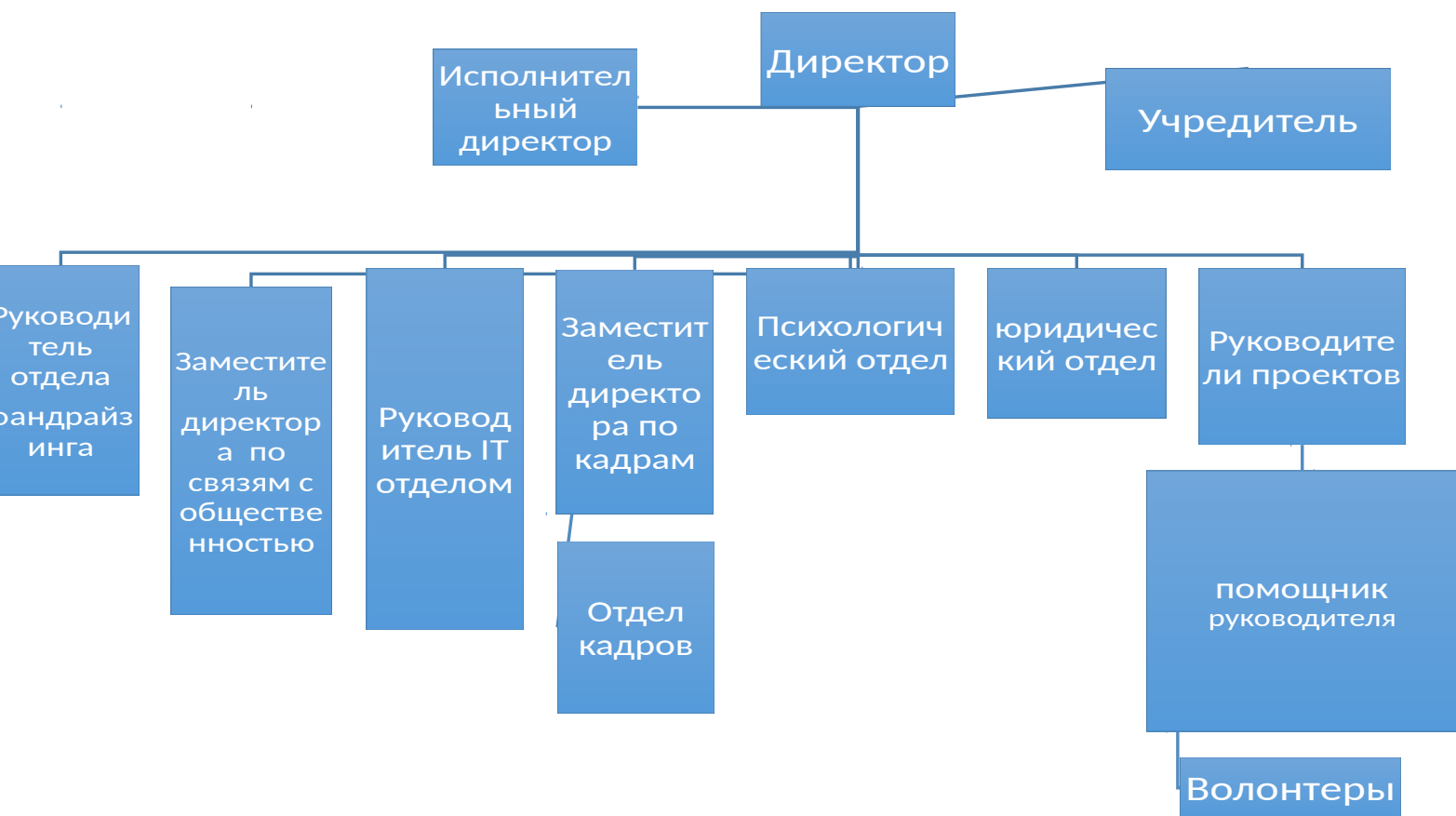


Таблица 2.1.1. Структура НКО «Улыбка»

## ***2.2. Анализ системы мотивации на примере некоммерческой организации «Улыбка»***

Для объективной оценки управления мотивацией персонала в организации «Улыбка» было проведено анкетирование с руководителями организации, с 15 сотрудниками организации, которые являются руководителями проектов и 15 волонтерами. Результаты интервью руководителей, сотрудников и волонтеров будут представлены отдельно. Целью интервью было выяснить у руководителей организации, какие практики мотивирования персонала они используют и как, по их мнению, они влияют на эффективность работы персонала. Со стороны сотрудников и волонтеров важно было узнать степень их удовлетворенности работой в организации, а также их отношение к организации рабочих моментов со стороны руководства. В настоящее время в организации делается упор на поиск новых сотрудников и волонтеров для оказания различной профессиональной помощи детям-сиротам.

По качественному составу в организации женщины составляют 78%. По данным штатного расписания на 2016 год в составе данной организации средний возраст сотрудников составляет 36 лет, средний возраст волонтера составляет 25 лет. Стаж работы в организации меньше 1 года-16%, от 1-3 лет- 25%, 3-6 лет- 44%, от 6-10 лет- 15%, больше всего сотрудников работают в данной организации от 3-6 лет.

Состав руководителей является бессменным с момента создания организации.

По уровню образования: работников с высшим образованием-43%, со средним профессиональным образованием – 50%, со средним общим образованием – 7%. По профессиональной категории руководителей насчитывают – 10%, сотрудников – 40%, а волонтеров – 50%. По семейному положению распределение следующее: замужем(женат) – 60%, не замужем(не женат) – 40%.

Волонтерский состав в основном имеет основную работу, а в данной организации работают в свободное от основной работы время. Согласно политике организации «Улыбка» заработная плата для волонтеров не предусмотрена.

Показатели	Категории	Уровни
по качественному составу	мужчины	22%
	женщины	78%
По возрастным группам	до 25 лет	30%
	от 25-35	20%
	от 35-50	40%
	от 51- 55 лет	10%
	старше 55 лет	5%
По уровню образования/сотрудники	высшее	43%
	среднее	
	профессиональное	50%
	среднее общее	7%
по профессиональной категории	руководители	10%
	сотрудники	40%
	волонтеры	50%
По семейному положению	Замужем(женат)	60%
	Не замужем(не женат)	40%

*Таблица 2.2.1. Сведения о персонале НКО «Улыбка»*

#### *Результаты интервью руководителей организации.*

Из интервью с руководителями выяснилось, что мотивацией персонала занимаются самостоятельно, без специально нанятых людей. Представления руководителей некоммерческой организации о мотивации сотрудников и волонтеров прямым образом оказывают влияние на систему стимулирования, а как следствие повышение эффективности труда. Проводя анализ интервью, становится ясно, что руководители считают, что волонтеров и сотрудников мотивируют разные факторы. По их мнению, на желание сотрудников работать лучше влияет заработная плата, а также выговоры и замечания. Когда как материальное вознаграждение для волонтеров остается без внимания, по мнению

руководителей больше всего влияет на желание волонтеров работать альтруистические мотивы, например, быть полезным обществу, помочь нуждающимся. В данном случае, согласно теории А. Маслоу, у волонтеров потребность низшего порядка удовлетворена, а так как цель их работы в организации состоит не в материальном вознаграждении, они испытывают другого рода потребности, которые стоят уровнем выше. Также волонтер выполняет свою работу, основываясь на добровольных началах, но если он не получает никакого поощрения, уровень его мотивации понижается.

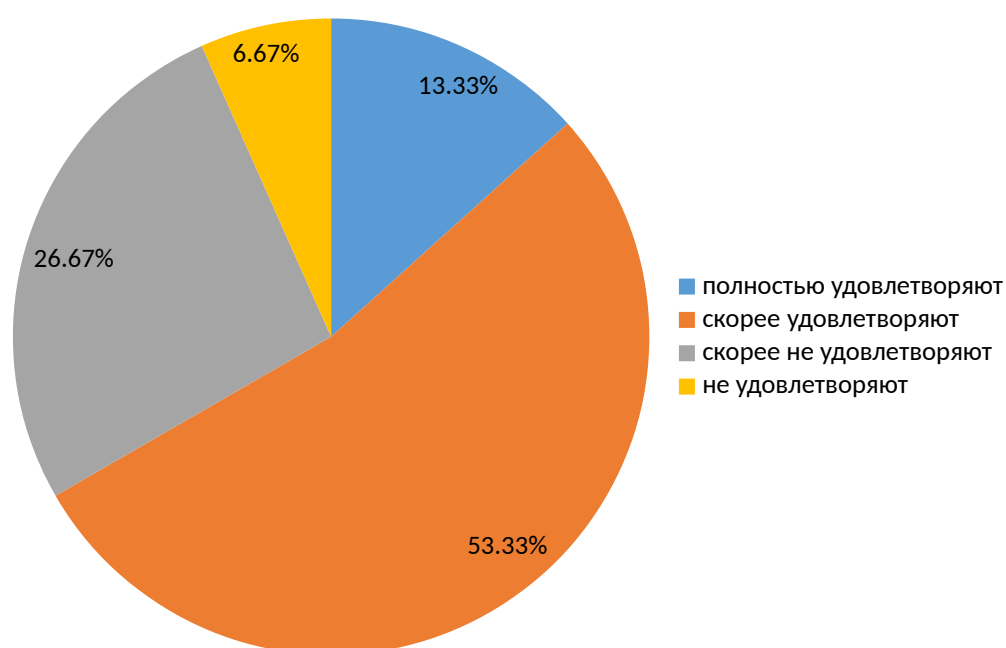
Кроме того, выяснялось, какие практики используют руководители организации для повышения уровня мотивации, что способствует увеличению эффективности труда. В данном вопросе выявилось то, что руководители обеспечивают разную возможность получения некоторых поощрений. Например, для увеличения мотивации сотрудников в отличие от волонтеров, они используют практики материального поощрения. Однако, такие практики как возможность найти новые знакомства и возможность участия в общественной жизни руководители применили для волонтеров. Кроме того, волонтеры получают благодарственные письма за проделанную работу. Раз в неделю устраивают собрание для волонтеров, где выражают свою благодарность за проделанную работу. Также они стараются обеспечить сотрудников и волонтеров возможностью быть полезными обществу, а также возможность реализовать различные идеи. Данные методы они принимают, как наиболее эффективные, потому что отвечают целям и потребностям той или иной группы персонала, а также ориентируются на причины поступления на должность.

Также в организации используются негативные санкции в виде штрафов для сотрудников за задержку в реализации проектов, а также могут прервать действие договора с волонтером по причине некачественно выполненной работы. Взаимодействие строится внутри организации и вне ее пределов. Например, вне пределов организации коммуникация осуществляется со спонсорами, партнерами, другими людьми, желающими помочь. Сотрудники и волонтеры находятся в постоянном контакте, поскольку сотрудники курируют деятельность волонтеров.



### *Результаты опроса сотрудников организации.*

Первые результаты опроса разберем у группы сотрудников «Улыбка». По вопросу «Удовлетворяют ли Вас условия и организация работы?» были получены следующие результаты: 6,67% сотрудников организации ответили, что они не удовлетворены условиями работы в организации, 13,33% сотрудников ответили, что они полностью удовлетворены условиями работы, 26,67% сотрудников ответили, что они скорее не удовлетворены условиями работы, когда как 53,33% сотрудников скорее удовлетворены условиями работы и ее организацией (рис 2.2.1)



*Рис.2.2.1. Удовлетворенность условиями работы*

На вопрос, обращенный к сотрудникам организации «Удовлетворены ли Вы стилем руководства?», были представлены следующие результаты: не удовлетворены стилем руководства – 13,33% опрошенных, скорее не удовлетворены 20% опрошенных, скорее удовлетворены – 40% сотрудников, что является большинством, а полностью удовлетворены 26,67% сотрудников.

Данный результат связан с применением в организации стиля руководства близкого к либеральному, который отличается делегированием полномочий подчиненных, где присутствует полное доверие между сторонами. Также

либеральный стиль руководства позволяет сотрудникам проявить себя, нести груз ответственности за свои действия самостоятельно.

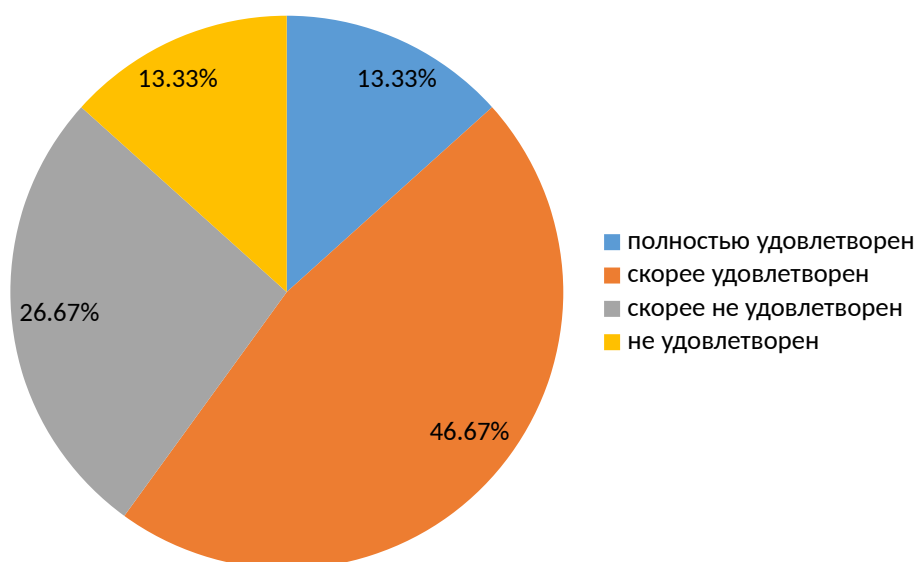
Поскольку в данной организации преобладает высокая степень самоорганизации и проявления творческого потенциала, то вполне объяснимы результаты данного вопроса (рис 2.2.2.)



*Рис.2.2.2. Удовлетворенность стилем руководства*

Сотрудникам организации предусмотрена выплата заработной платы. Однако на вопрос «Удовлетворяет ли Вас уровень заработной платы?» были получены следующие данные. 13% опрошенных полностью удовлетворены уровнем заработной платы, также 13% опрошенных не удовлетворены, 27 % скорее не удовлетворены, а 47% скорее удовлетворены уровнем заработной платы.

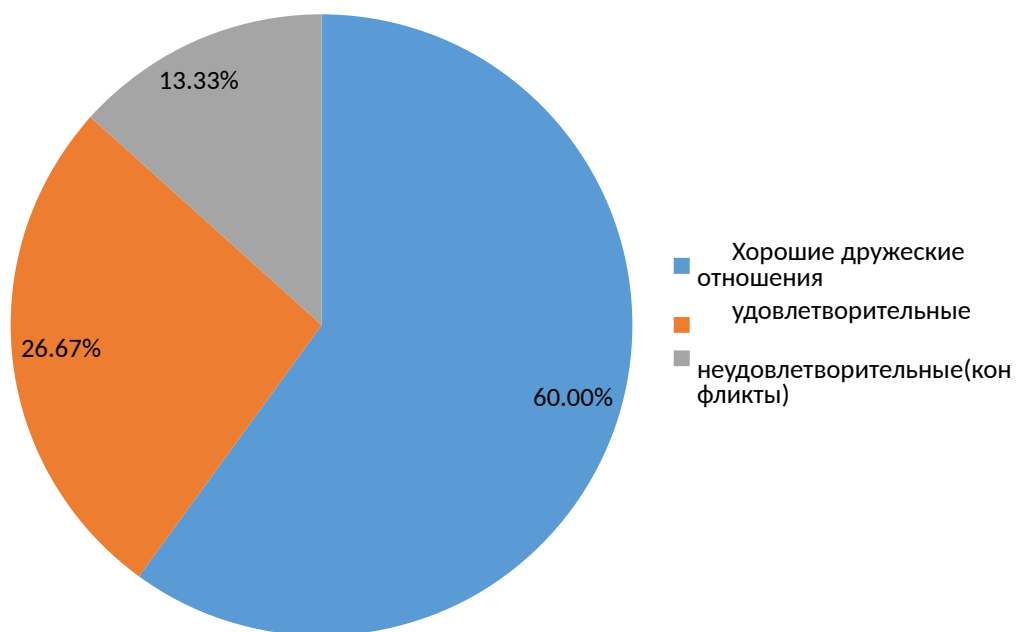
Данные результаты можно объяснить следующим образом: поскольку сотрудники трудятся в некоммерческой организации, которая по своей природе не направлена на получение прибыли и обеспечением высоких заработных плат, однако большинство сотрудников скорее удовлетворены уровнем заработной платы, потому что они заинтересованы в других вещах, таких как помощь детям, оставшихся без попечения родителей, улучшением условий их жизни и т.д. (рис.2.2.3.)



*Рис.2.2.3. Удовлетворенность уровнем заработной платы*

Следующий вопрос, который был задан сотрудникам, был «Участвуете ли Вы в решении вопросов по проектам?», на который большинство опрошенных ответили утвердительно. Они имеют возможность высказывать свое мнение, вносить какие-то поправки, что доказывает существование достаточно гибкой системы работы в организации. Особенно большей свободой для творчества обладают руководители проектов, потому что они имеют непосредственное отношение к работе с детьми-сиротами.

Далее речь коснулась отношений внутри коллектива, где выяснилось, что связь между отделами в организации недостаточно тесная, каждый вращается в кругу своих коллег. Однако по результатам исследования отношения внутри коллектива оцениваются 60% как хорошие дружеские отношения, 27% оценили отношения как удовлетворительные, а 13% сотрудников оценили как неудовлетворительные с присутствием конфликтов. Данные результат объясняется тем, что внутри коллектива среди сотрудников сложились хорошие дружеские отношения, потому что их связывает одна общая идея, миссия. Большую роль для повышения эффективности труда, а следовательно, влияние на мотивацию, в данном случае играет работа среди единомышленников.(рис.2.2.4.)



*Рис.2.2.4. Оценка отношений в коллективе*

В данном вопросе появляется возможность отследить, какие факторы влияют на работу сотрудников в организации. Следовательно, из данного графика видно, что, по их мнению, больше всего повышают эффективность работы в организации результат деятельности, материальное вознаграждение и ощущение полезности. Меньше всего респондентов выбрало факторы возможность карьерного роста и возможность совмещения с другими видами деятельности. Эти ответы достаточно предсказуемы, поскольку данная организация преследует благие цели, где в первую очередь важно ощутить свою полезность для общества.

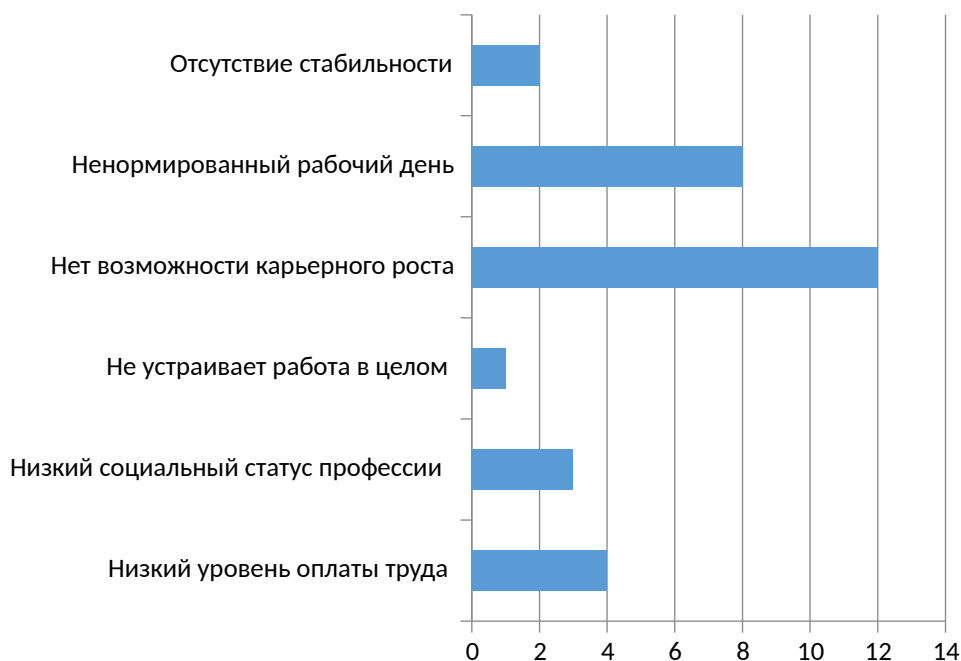
Кроме того важным параметром явился результат деятельности, данный параметр лежит на поверхности, например результатом может являться устройство ребенка в семью или поступление в учебное заведение, что отражает работу сотрудников организации. Также результат работы может неформально выражаться в благодарности детей-сирот за помощь, что будет являться дальнейшим стимулом для реализации следующих проектов. Материальное вознаграждение особенно значительно для сотрудников некоммерческой организации. Большинство сотрудников ответили, что они скорее удовлетворены своей заработной платой, а из последней таблицы видно, что материальное вознаграждение является мотивирующим фактором, следовательно, можно

считать, что потребность низкого порядка у них удовлетворена, следовательно, отсюда высокие результаты у социальных параметров: ощущение полезности и результат деятельности, которые являются более высокими факторами в пирамиде потребностей (см. рис. 2.2.5.).



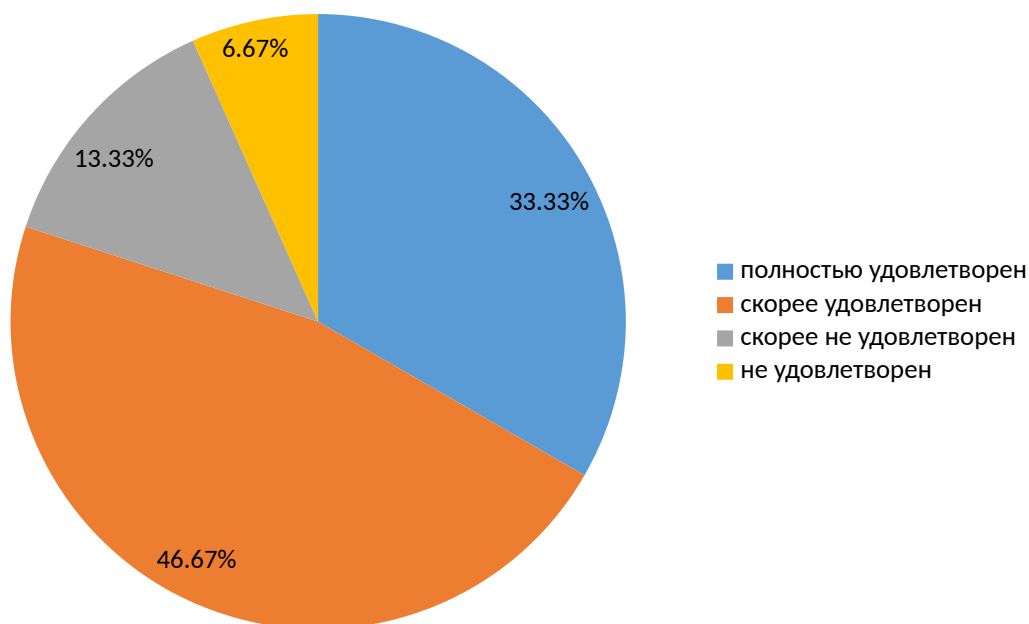
*Рис. 2.2.5. Факторы эффективности работы*

Следующим был вопрос, который был задан руководителям проектов: «Определите факторы, которые Вас не устраивают в работе». Здесь были получены следующие результаты: больше всего не устраивает сотрудников организации это невозможность карьерного роста и ненормированный рабочий день (см. рис.2.2.6.).



*Рис.2.2.6. Отрицательные факторы работы*

Далее были исследованы отношения между сотрудниками и высшим руководством, а именно насколько сотрудники удовлетворены этими взаимоотношениями. Из диаграммы видно, что большинство сотрудников в целом позитивно оценивают свои взаимоотношения с руководством, а именно 33% полностью удовлетворены, а 47% скорее удовлетворены, 13% скорее не удовлетворены и 7% не удовлетворены (см. рис. 2.2.7.).



*Рис.2.2.7. Удовлетворенность отношениями с руководителями*

Затем выяснилось, какой стимул определяет работу сотрудников в организации «Улыбка». Из диаграммы видно, что больше всего стимулирует сотрудников материальный стимул, который выражается в виде заработной платы и премии, что составляет 44%. Далее на очереди нематериальные стимулы, которые недалеко ушли от материальных-37%. В качестве нематериальных стимулов в данном случае относятся такие стимулы как, самовыражение, полезность труда, уважение коллег и другие. Не денежные, но материальные стимулируют работу сотрудников лишь на 19%.

Следовательно, материальный стимул оказывает большое влияние на самооценку сотрудника, тем самым удовлетворяет потребность в уважении коллег, в самореализации. Поэтому, если будет преобладать лишь материальный стимул, не задействовав нематериальных стимулов, то вся система стимулирования перестанет функционировать полноценно. Следовательно, материальные и нематериальные стимулы существуют в неразрывной связи, дополняя друг друга (см. рис. 2.2.8.).

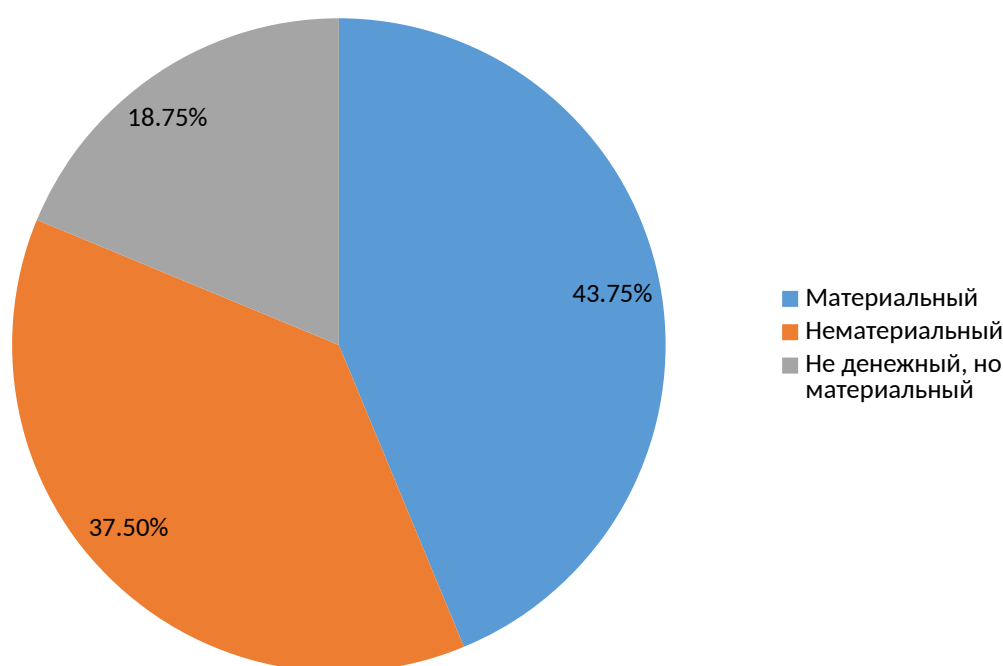
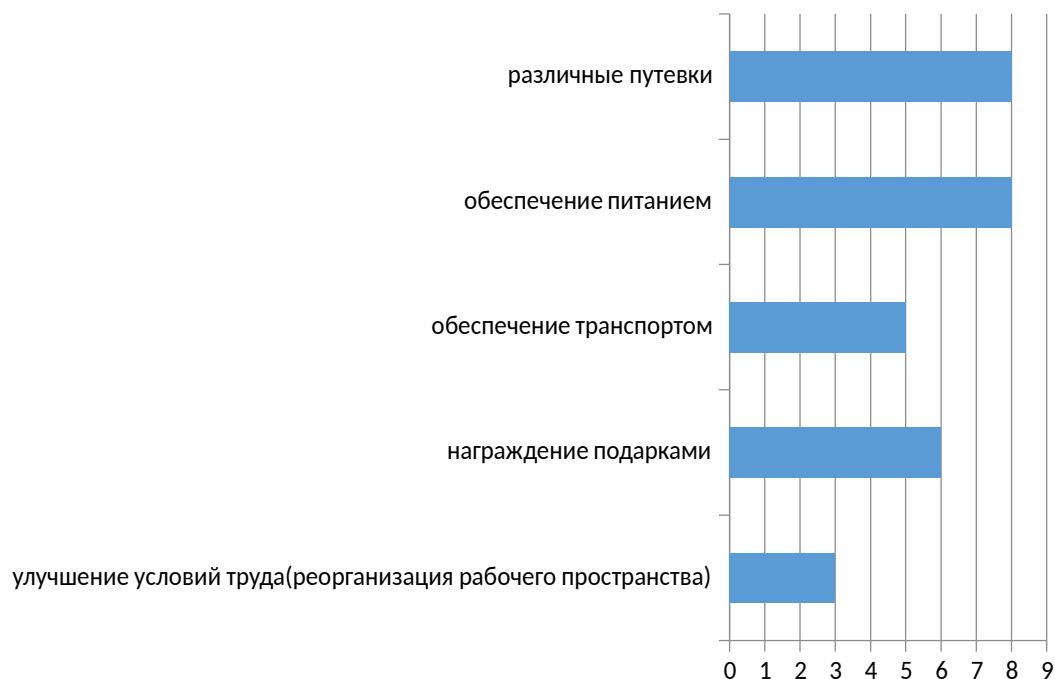


Рис. 2.2.8. Основные стимулы в организации

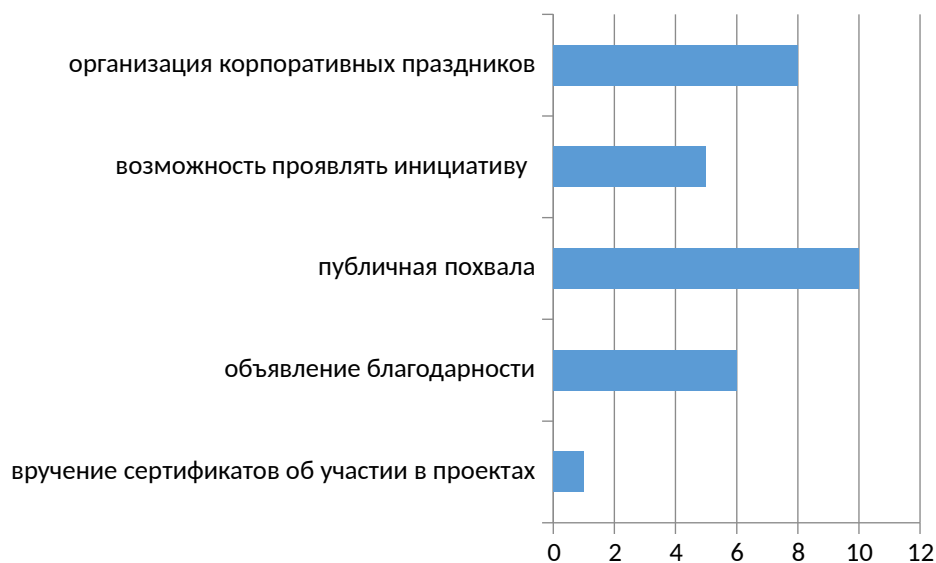
По вопросу о не денежных, но материальных стимулах были получены следующие результаты: больше всего сотрудники хотели бы, чтобы организация

обеспечила их питанием, награждением подарками за профессиональные достижения, а также различными путевками (рис.2.2.9.).



*Рис. 2.2.9. Предпочтительные материальные стимулы*

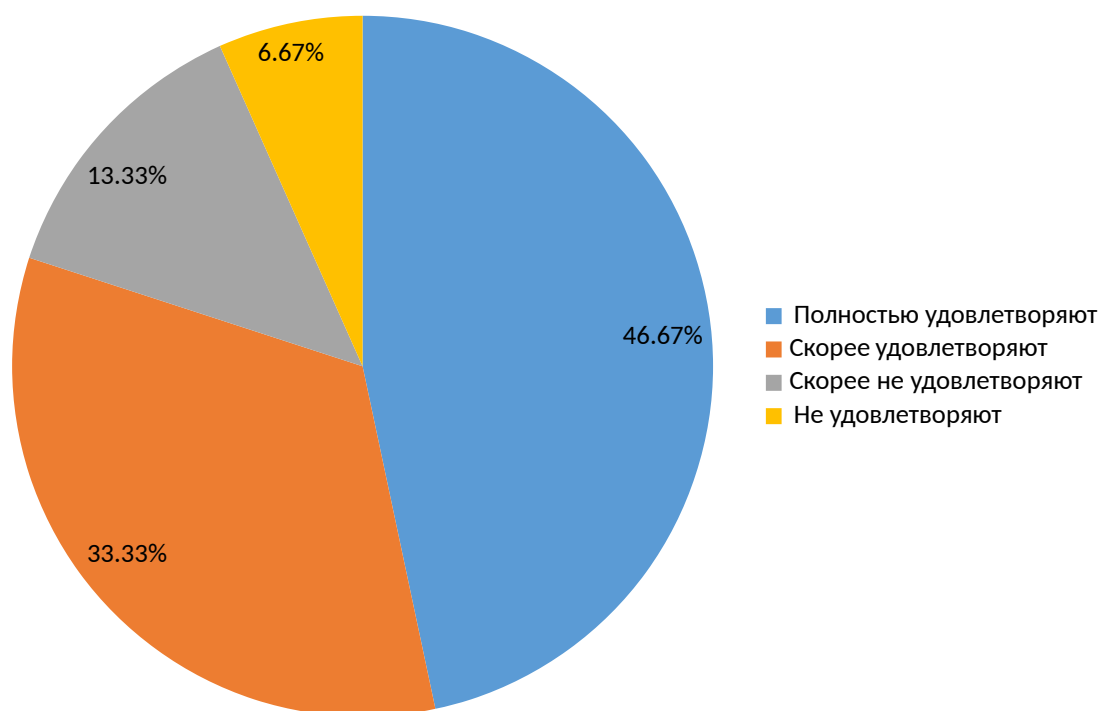
Ответы респондентов по вопросу: «Какие из нематериальных поощрений Вы бы хотели получить?» распределились следующим образом: из наиболее желаемых поощрений оказались публичная похвала, организация корпоративных праздников и объявление благодарности. Меньше всего выбрали такое поощрение как вручение сертификатов об участии в проектах, потому что такая практика в организации уже существует (рис. 2.2.10.).





*Рис. 2.2.10. Предпочтительные нематериальные поощрения  
Анализ результатов опроса волонтеров организации «Улыбка».*

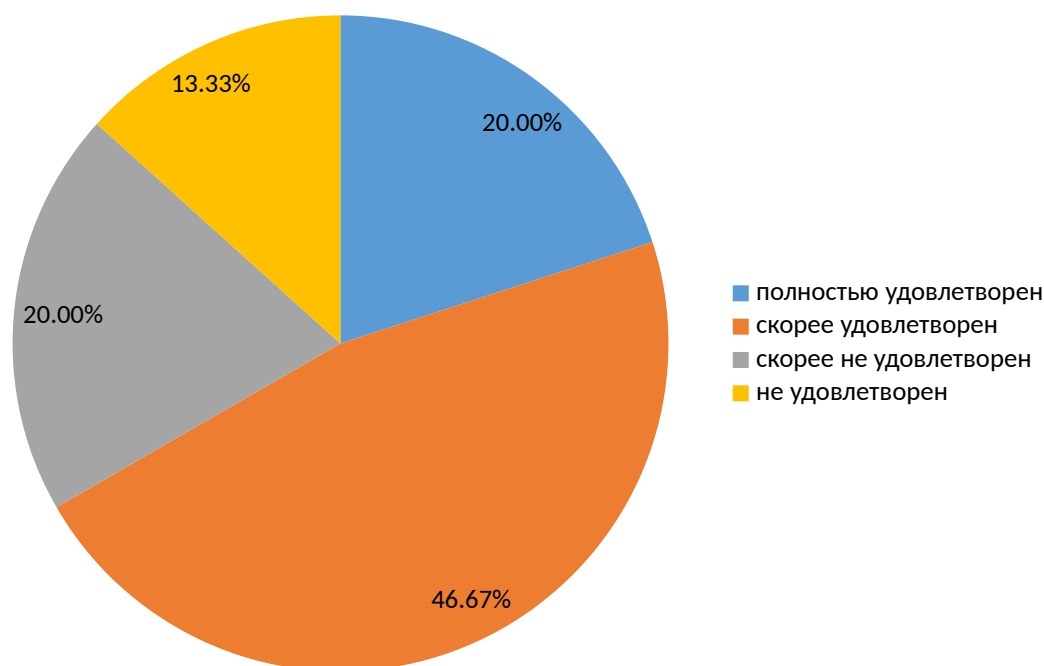
Рассмотрим, как ответили волонтеры на те же самые вопросы, что и сотрудники и попытаемся проследить разницу в результатах. На вопрос «Удовлетворяют ли Вас условия и организация работы?» ответы волонтеров распределились следующим образом: 47% респондентов ответили, что условия работы их полностью удовлетворяют, 33% ответили, что условия работы их скорее удовлетворяют, 13% ответили, что условия работы их скорее не удовлетворяют, а лишь 7% не удовлетворены условиями и организацией работы. В целом данные показатели отражают позитивную картину, которая показывает, что большинство респондентов вполне удовлетворены теми условиями работы, которыми обеспечивают их руководители (см. рис. 2.2.11). Если сравнивать результаты ответов по данному вопросу у сотрудников и волонтеров, то волонтеры больше удовлетворены работой в организации, чем сотрудники.



*Рис. 2.2.11. Удовлетворенность условиями и организацией работы*

Следующая диаграмма отражает результаты по вопросу: «Удовлетворены ли Вы стилем руководства». Были получены следующие результаты: 20% полностью удовлетворены стилем руководства, 46,67% скорее удовлетворены стилем

руководства, 20% скорее не удовлетворены стилем руководства, а 13, 33% вовсе не удовлетворены. В данном случае 33, 33% имеют отрицательное отношение к стилю руководства, однако это в два раза меньше тех, кто ответил положительно (см. рис. 2.2.12). Сравнивая результаты у сотрудников и волонтеров, нельзя сказать, что существуют существенные отличия в распределении ответов респондентов. В целом, обе группы удовлетворены стилем руководства.

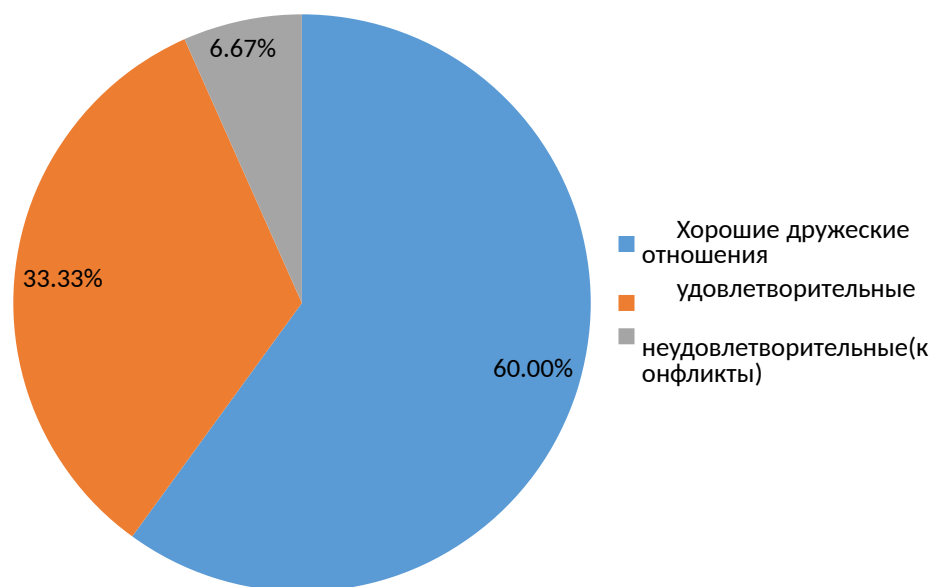


*Рис.2.2.12. Удовлетворенность стилем руководства*

Как выяснилось, работа волонтеров не оплачивается в денежном эквиваленте, все отношения регулируются только на добровольной основе. Однако, что касается вопроса: «Участвуете ли Вы в решении вопросов по проектам?» было получено следующее распределение, 80% волонтеров ответили, что они не участвуют в решении вопросов по проектам, а 20%, что принимали участие. Волонтеры выполняют лишь те задания, которые им поручают руководители проектов. Однако волонтеры также занимаются организацией сферы внешкольного образования, что позволяет им в какой-то степени раскрыть свой потенциал и проявить некую инициативу в плане организации проведения занятий.

Следующим был вопрос о взаимоотношениях внутри коллектива, где были выявлены следующие результаты: 60% опрошенных волонтеров ответили, что в

коллективе преобладают хорошие дружеские отношения, 33% ответили, что отношения удовлетворительные, а 7% и вовсе считают, что отношения в коллективе неудовлетворительные и бывают конфликты (см. рис. 2.2.13.). Также у сотрудников и волонтеров не сильно отличается распределение ответов и на данный вопрос.



*Рис. 2.2.13. Оценка сложившихся отношений в коллективе*

На вопрос, заданный волонтерам: «Что по-Вашему увеличивает эффективность работы в организации?» было получено следующее распределение: больше всего выбрали ответ ощущение полезности, возможность совмещать работу с другими видами деятельности, а также работа среди единомышленников. Работа волонтера основывается на оказании помощи детям, оставшихся без попечения родителей, которые действительно нуждаются в помощи. Следовательно, погружаясь в проблемы детей и решая их, волонтер приобретает чувство полезности. Также важно, что работа волонтером является в большинстве своем второстепенным видом деятельности, которая никак не мешает основной работе. Кроме того, волонтерам важно работать среди единомышленников, поскольку коллектив с одной общей идеей работает эффективнее. Как видно по графику, что без внимания волонтеры выбрали параметры материальное вознаграждение и возможность карьерного роста,

потому что данные факторы вовсе не предусмотрены руководством организации (см. рис 2.2.1.4)

Если сравнивать результаты по этому вопросу у сотрудников и волонтеров, то можно проследить существенные различия. Во-первых, у сотрудников важным параметром мотивирования является материальное вознаграждение, тогда как у волонтеров данное вознаграждение не предусмотрено вовсе. Во-вторых, также значимым параметром у сотрудников явился результат работы, тогда как количество волонтеров, выбравших данный ответ, оказалось меньше. С другой стороны, для сотрудников и волонтеров параметр ощущение полезности оказался одинаково популярным, поскольку специфика работы для обеих групп направлена на детей-сирот, важной особенностью которой становится оказание помощи.

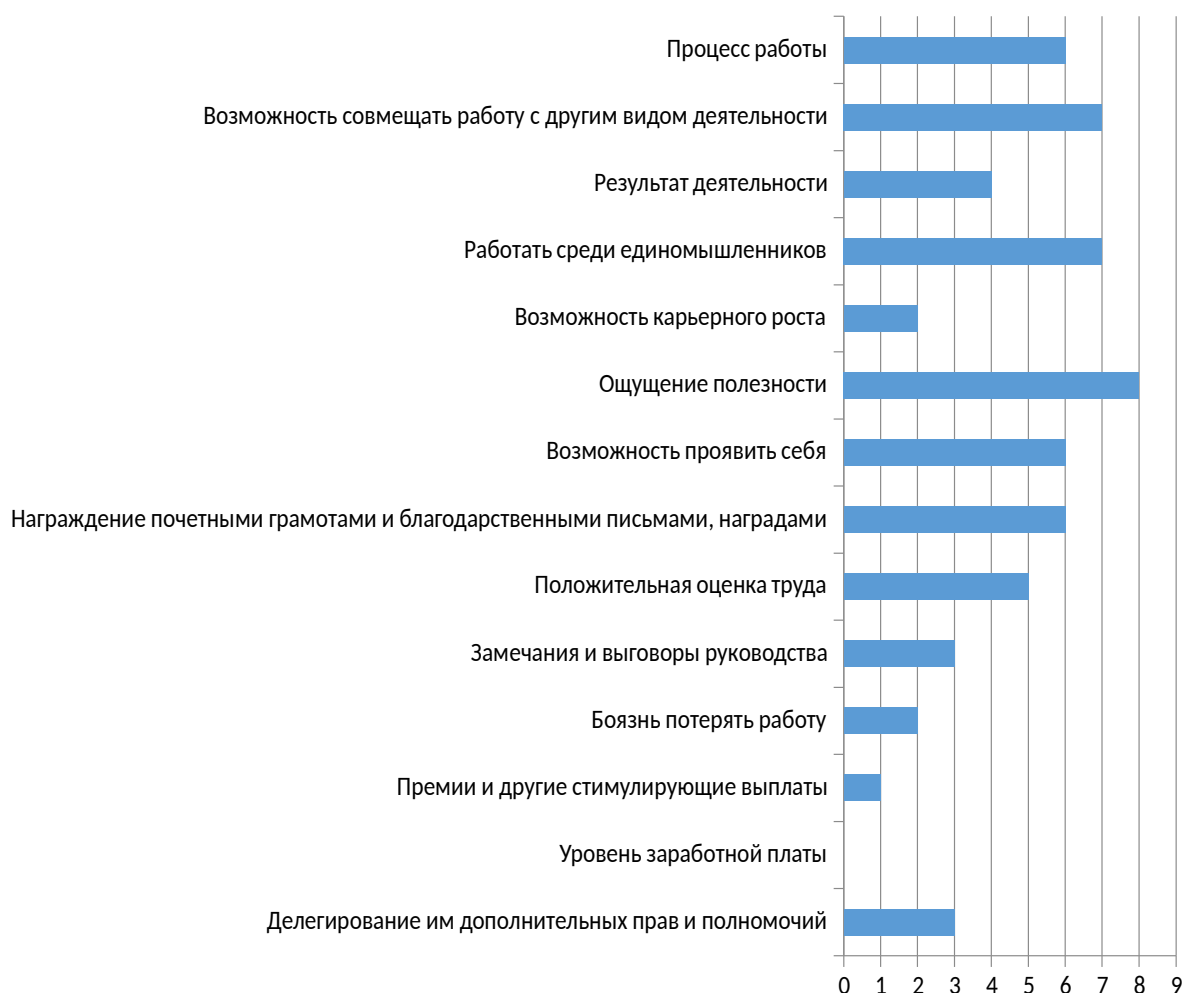


Рис. 2.2.14. Факторы эффективности работы в организации

Перейдем к вопросу, в котором волонтерам необходимо было определить факторы, которые не устраивают их в работе, где получились следующие

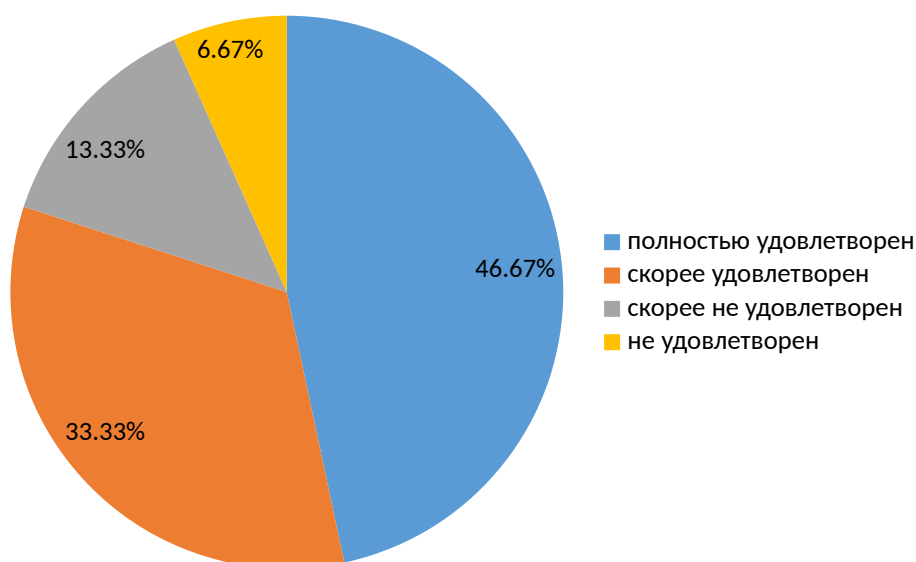
результаты: больше всего их не устраивает ненормированный рабочий день, далее идет низкий социальный статус профессии волонтера, а также одинаковые результаты получили параметры «отсутствие стабильности» и «невозможность карьерного роста» (см. рис. 2.2.15.).

Параметры «нет возможности карьерного роста» и «ненормированный график» выбрали как сотрудники, так и волонтеры как наиболее существенные факторы, которые их не устраивают в работе данной организации.



*Рис. 2.2.15. Отрицательные факторы*

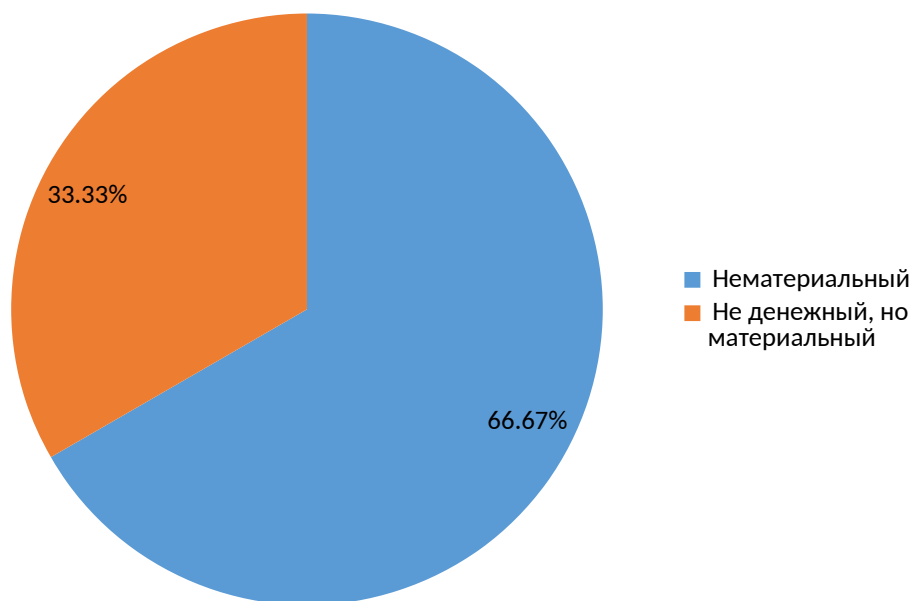
Следующие результаты отражают ответы на вопрос: «Оцените, насколько Вы удовлетворены взаимоотношениями с руководством?», где было получено следующее распределение: 47% волонтеров полностью удовлетворены взаимоотношениями с руководством, 33% скорее удовлетворены, 13% скорее не удовлетворены, а 7% не удовлетворены (см. рис. 2.2.16.). Эти результаты показывают, что отношения между начальством и подчиненными складываются достаточно позитивные, а на это оказывает влияние параметр как стиль руководства, сотрудники и волонтеры в целом высказали свое довольство относительно данного параметра.



*Рис. 2.2.16. Удовлетворенность взаимоотношениями с руководителями*

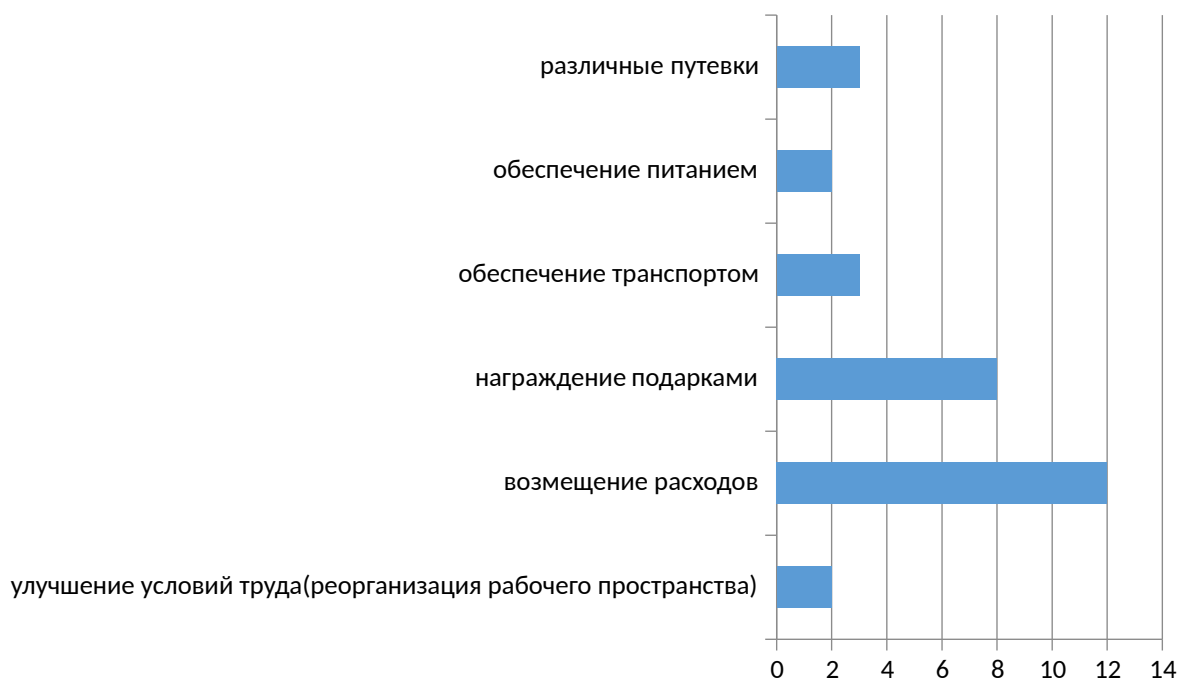
При вопросе: «Какой стимул определяет Вашу работу в организации» я исключила вариант материальный стимул, потому он не используется для поощрения волонтеров. Наиболее стимулирующим работу волонтеров фактором оказался нематериальный-67%. В число нематериальных стимулов входят социальные, моральные, социально-психологические, которые оказывают существенное влияние на работу волонтера. Волонтеры осуществляют свою деятельность на всеобщее благо, они работают больше за идею, чем за какие-то материальные или не денежные, но материальные стимулы (см. рис. 2.2.17.).

Если сравнивать результаты ответов волонтеров и сотрудников, выясняется, что в отличие от волонтеров, сотрудников больше стимулирует в первую очередь материальное вознаграждение, а уже потом нематериальные стимулы. Однако волонтеров и сотрудников существенно стимулируют больше нематериальные факторы, чем не денежные, но материальные.



*Рис. 2.2.17. Стимулы работы в организации*

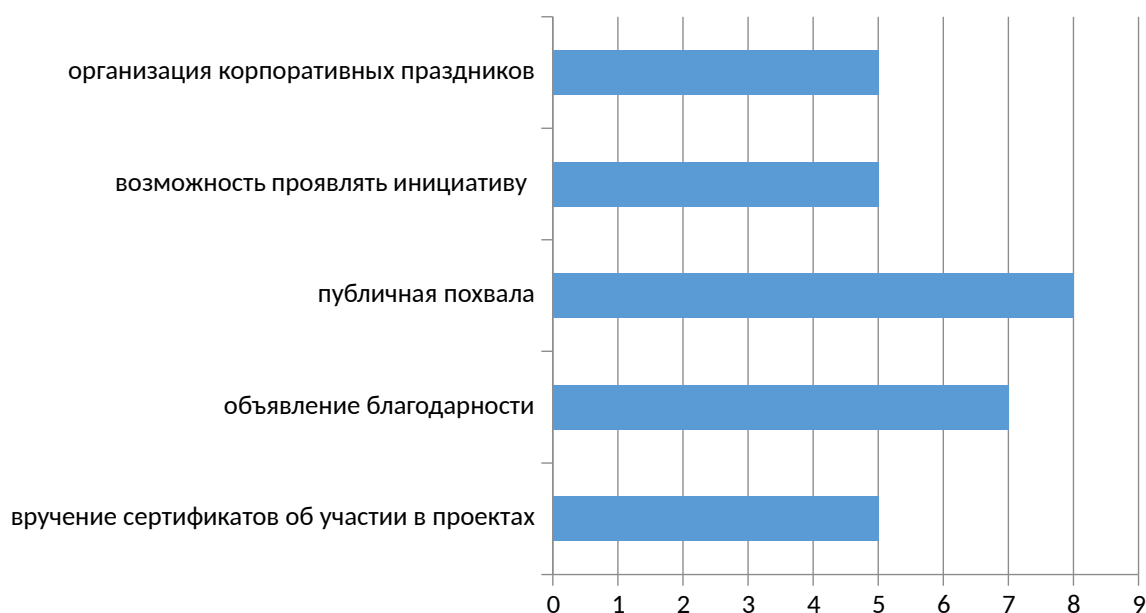
Для волонтеров при вопросе: «Выберете, какие из следующих не денежных, но материальных стимулов Вы бы хотели получить?» были заменен и добавлен такой параметр как «возмещение расходов», в данном случае получились следующие результаты. Больше всего респондентов выбрали фактор «возмещение расходов», а также награждение подарками. Поскольку волонтерская деятельность не подразумевает выплату заработной платы, то стимулировать к эффективной работе возможно двумя данными параметрами (см. рис. 2.2.18.). Если снова обратиться к результатам по этому вопросу у сотрудников, то для них предпочтительнее из не денежных, но материальных стимулов обеспечение путевками и питанием.



*Рис. 2.2.18. Предпочтительные материальные стимулы*

Наиболее предпочтительным для волонтеров из нематериальных поощрений оказалась «публичная похвала» и «объявление благодарности» (рис. 2.2.19.). Со стороны руководства очень важно обращать внимание на проблему стимулирования персонала. Руководителям стоит отмечать ценность каждого сотрудника, индивидуальных особенностей и достигнутых результатов. Причем, данная оценка должна быть максимально объективной, т.е. необходимо иметь в виду не общие впечатления о сотруднике, а конкретные показатели его деятельности. У руководителей проектов также публичная похвала является наиболее желаемым нематериальным поощрением, однако следующим по значимости параметром явился «организация корпоративных праздников».





*Рис. 2.2.19. Предпочтительные нематериальные поощрения*

Таким образом, в рамках проведенного исследования в некоммерческой организации, где представлялось главным выяснить, каким образом работает система мотивации, и какие способы стимулирования персонала используют руководители в организациях, были сделаны следующие выводы:

- Руководители используют различные подходы к мотивации разных групп персонала. Для сотрудников используются материальные методы стимулирования, а для волонтеров нематериальные, выраженные в проявлении благодарности на еженедельных собраниях.
- Из опроса персонала выяснилось, что в организации преобладает либеральный стиль руководства, который обеспечивает своих работников возможностью для свободы творчества, коим удовлетворены обе группы сотрудников;
- Для сотрудников характерен больше внешний тип мотивации, когда как для волонтеров внутренний тип мотивации.
- Обе группы персонала недовольны ограничением в карьерном росте
- Развитая корпоративная культура, персонал находится в постоянном взаимодействии, существует возможность делиться идеями с руководством.

## Заключение

В данной работе были рассмотрены различные определения мотивации. Также были представлены концепции управления персоналом с социологического ракурса, опираясь на работы Т. Парсонса, Дэвиса и Мура, а также Дж. Хоманса. Кроме того были отражены основные теории как содержательные, так и процессуальные. Также были освещены основные особенности мотивации персонала в некоммерческих организациях, где является особенностью работа волонтеров на добровольческих началах.

Также стоит отметить, что управление мотивацией некоммерческой организацией «Улыбка» основывается на использовании социально-психологических методов, которые обеспечивают возможность персоналу раскрыть свои личностные способности. Данный метод позволяет достигнуть устойчивости благоприятного психологического климата в коллективе, а также развить чувство принадлежности к организации. Данные слова подтверждают данные исследования, где выявился факт, что большая часть работников персонала достаточно удовлетворены работой в организации.

Кроме того эффективность работы труда у данной группы повышают такие факторы как ощущение полезности и возможность совмещать работу с другими видами деятельности, а также работа среди единомышленников. С другой стороны, эффективность работы сотрудников организации повышают материальные факторы, такие как заработная плата. Следовательно, был выявлен некий дисбаланс, заключающийся в том, что факторы ощущения полезности, а также работа среди единомышленников мотивирует волонтеров намного больше, чем сотрудников. Обе группы ответили положительно по поводу стиля руководства и отношений внутри коллектива. Однако были выявлены моменты, которые понижают эффективность труда персонала. Во-первых, у сотрудников организации отсутствует возможность карьерного роста, а также ненормированный рабочий день. Из материальных поощрений сотрудники предпочитают получить бесплатное питание, а различные путевки. Из

нематериальных поощрений сотрудники хотели бы получить публичную похвалу. Что касается волонтеров, то их также как и сотрудников не устраивает ненормированный рабочий день, а также низкий социальный статус работы. Из материальных поощрений они выбрали возмещение расходов, а из нематериальных поощрений также как и сотрудники- похвалу и благодарность. Следовательно, исходя из данных выводов, были предложены следующие рекомендации:

- 1) Пересмотреть график работы волонтеров и сотрудников;
- 2) Обеспечить сотрудников и волонтеров возможностью профессионального роста;
- 3) Применить для волонтеров дополнительных стимулирующих форм материальных вознаграждений, к примеру, вручение подарков за выполненную работу;
- 4) Удерживать на том же уровне или повысить материальное вознаграждение для сотрудников, поскольку это является основным мотивирующим фактором;
- 5) Обеспечить сотрудников бесплатным питанием;
- 6) Ввести практику возмещение личных расходов волонтеров.

## Список литературы

1. Агапцов С.А, Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Н/д
2. Алексеев О.А., Ахметшина Е.К. Конфликтология социального управления трудовыми процессами в производственных организациях: Учебное пособие. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2011. – 270 с.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Наука, 1994.
4. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М., 1977
5. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 432 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. - 4-е изд., М.: Издательский центр «Академия», 2006. - 224 с.
7. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998
9. Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: Социологические исследования. - 2004. - №12. - С. 87 - 92.
10. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов. – М.: Издательство ПРИОР, 2003.– 415 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд. испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
12. Жариков Е. С. Психология управления. – М.: Проспект, 2002. – 298 с.
13. Замфир К. Удовлетворенность трудом. – М., 1983. – 141 с.

14. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Гардарики, 2004. – 318 с..
15. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
16. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
17. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 320 с.
18. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2004. – 412 с.
19. Кондарков Н. П. Эккаунтинг для менеджеров. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел-синтез», 2002. – 296 с.
20. Кочеткова А. И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2004. – 303 с.
21. Кравченко А. И. Трудовые организации: структура организации поведения. – М.: ЮристЪ, 2001. – 114 с.
22. Лифинец А. С. Основы управления персоналом. – Иваново.: Дом книги, 2006. – 256 с.
23. Левдер, И.. Добровольческое движение как одна из форм социального обслуживания // Социальная работа. 2006. – № 2. – С. 12 – 16.
24. Мерсер Д. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Высшая школа. 2002. – 501 с.
25. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб: Питер, 1998. – 352
- 26.. Наумова С.А. Типология работников: вопросы управления // Социологические исследования. 1991. №2.
27. Не повторять ошибок: (Практические советы руководителю).// Сост. И. В. Липсиц. - М.: Экономика, 2006. – 312
28. Никифорова О.А. Феномен мотивации труда в социологии управления // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – № 28 (63). – В 2 частях: Аспирантские тетради. Ч.1.

- Общественные и гуманитарные науки: Научный журнал. – Санкт-Петербург, 2008
29. Панасенко, С. Б. Проблемы мотивации в некоммерческих организациях / С. Б. Панасенко // Управление персоналом. - 2006. - № 14. - С. 44.
30. 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.
31. Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Экономика, 2003.
32. Ребрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. 174 с.
33. Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. СПб.: Питер, 2002. С. 118
34. Ручка А.А., Сакада Н.А. и др. Управление трудовым коллективом (социально - психологические факторы оптимизации). Киев: Наукова думка, 1988. – 240 с.
35. Спивак В. А. Организационные поведения и управления персоналом. – Санкт-Петербург, 2001.
36. Тетерский С.В. Волонтерская работа с детьми и молодежью в современной России// Волонтер и общество. Волонтер и власть Научно-практический сборник/ Сост. С.В.Тетерский. Под ред. Л.В.Никитиной. – М.: «ACADEMIA», 2000. – С.84-92
37. Удальцова М.В., Воловская Н.М., Плюснина Л.К. Четыре среза занятости: ценности, мотивация, доходы, мобильность // Социологические исследования. 2005. № 7.
38. Холостова, Е.И. Волонтеры // Словарь-справочник по социальной работе / Под ред. проф. Е.И. Холостовой. - М.: Юристъ, 1997. - 424с. с. 121-124.
39. Шекова Е. Добровольческие трудовые отношения: основные определения // Человек и труд. – 2003. – № 4.
40. Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика: пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2004.

41.Щербина В. Направление, формы, логика работы с человеческим ресурсом в организации // Материалы конференции «Развитие человеческих ресурсов». – Ярославль, 1995.

42.Яницкий, О.Н. Социальные движения: 100 интервью с лидерами. - М., 1991.

43.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение №1

#### *Программа исследования*

Актуальность исследования. В России заметно увеличение количества сектора некоммерческих организаций, следовательно, растет количество сотрудников, которые заняты в таких организациях, поэтому для того, что добиться эффективной работы сотрудников организации, необходимо знать, как управлять их мотивацией. Та работа, которая рассматривает систему мотивации так таковую, которая создана управляющими компании для персонала, будет довольно-таки полезной для использования в некоммерческих организациях. Стоит отметить, что существует большое множество теорий, которые рассматривают феномен мотивации, однако важно то, что именно в некоммерческих организациях формы и методы мотивации недостаточно изучены

Обоснование проблемы исследования.

Целью некоммерческой организации является не извлечение финансовой прибыли, а их работа направлена на удовлетворение социальных, благотворительных, образовательных, культурных целей и т.д. Поскольку наиболее часто упоминается решение проблемы мотивации персонала путем удовлетворения финансовых интересов, соответственно, важно узнать какими методами мотивации пользуются управляющие организацией при данной ее специфике. В связи с этим на практике возникает проблема мотивации к эффективному труду работников этих организаций.

Цель исследования – определить особенности управления мотивацией персонала в некоммерческой организации «Улыбка».

Задачи исследования:

- 1) Рассмотреть основные понятия и сущность мотивации;
- 2) Отрастить основные социологические концепции трудовой мотивации;
- 3) Проанализировать основные теории мотивации;



- 4) Провести исследование в некоммерческой организации;
- 5) Выявить особенности системы мотивации в организации;
- 6) Разработать практические рекомендации.

Объект исследования – мотивация персонала некоммерческой организации «Улыбка».

Предмет исследования - особенности управления мотивацией в некоммерческой организации «Улыбка».

Гипотеза исследования: в некоммерческой организации способы мотивации персонала различаются в зависимости от группы сотрудников.

Этапы исследования:

1. Опрос волонтеров и сотрудников организации-анкетирование.
2. Интервью с руководителями организации.

#### Первый этап исследования.

Метод исследования :анкетирование

Объект исследования: волонтеры некоммерческой организации «Улыбка»

Цель исследования: определение субъективной оценки существующей системы мотивации в некоммерческой организации.

Задачи исследования:

1. Определить уровень удовлетворенности сотрудников и волонтеров работой в организации;
2. Определить сильные и слабые стороны в системе мотивации со стороны подчиненных;
3. Выявить стимулы, определяющие работу персонала в организации;
- 4) Охарактеризовать необходимые мероприятия для повышения уровня мотивации персонала

#### Второй этап исследования

Метод исследования: интервью

Объект исследования: руководители некоммерческой организации «Улыбка»

Цель исследования: выявить, как руководители оценивают созданную систему мотивации в организации

Задачи исследования:

- 1) Выяснить, какие методы стимулирования труда использует руководитель для мотивирования сотрудников и волонтеров;
- 2) Выявить какие практики для стимулирования деятельности персонала в организации отмечают руководители некоммерческой организации.

Методы исследования.

Исследование проведено в некоммерческой организации, направленной на помощь детям-сиротам. Исследование проводилось с использованием количественного метода исследования- анкетирования. Выборка состоит из двух групп работников: сотрудников и волонтеров. Группе сотрудников и волонтеров были заданы вопросы по оценке системы мотивации, используемой руководителями организации. С группой руководителей были проведены интервью с целью выяснить, какие методики мотивации используются в организации, и как, по их мнению, они влияют на эффективность работы сотрудников. Всего было опрошено по 15 человек с каждой группы, а также 3 руководителя.

*Вопросы для анкетирования для сотрудников/волонтеров*

1. Пол

а) Мужской

б) Женский

2. Возраст \_\_\_\_\_

3. Ваша должность \_\_\_\_\_

4. Стаж Вашей работы в данной организации

а) меньше года

б) 1-3 лет

в) 3-6 лет

г) 6-10 лет

5. Ваше образование:

а) Среднее

б) Среднее специальное

в) Высшее

г) Незаконченное высшее

6. Семейное положение

а) замужем(женат)

б) не замужем( не женат)

7. Удовлетворяют ли Вас условия работы и ее организация?

а) Полностью удовлетворяют

б) Скорее удовлетворяют

в) Скорее не удовлетворяют

г) Не удовлетворяют

8. Удовлетворены ли Вы стилем руководства

а) Полностью удовлетворен

б)Скорее удовлетворен

в)скорее не удовлетворен

г)Не удовлетворен

10.Оплачивается ли Ваша работа в денежном эквиваленте?

а)да

б)нет

11. Удовлетворяет ли Вас уровень заработной платы?

а)Полностью удовлетворен

б)Скорее удовлетворен

в)скорее не удовлетворен

г)Не удовлетворен

12. Участвуете ли Вы в решении вопросов по проектам??

а) Да

б) Нет

13. Оцените сложившиеся отношения в коллективе:

а)Хорошие дружеские отношения

б)удовлетворительные

в)неудовлетворительные(конфликты)

14. Что, по-Вашему, увеличивает эффективность работы в организации?

(макс.количество ответов=3)

а)Материальное вознаграждение

б) Возможность проявить себя

в) Результат деятельности

г)Работать среди единомышленников

д)Возможность карьерного роста

е) Ощущение полезности

ж)Возможность совмещать работу с другим видом деятельности

з) Награждение почетными грамотами

и)Положительная оценка труда

к)Замечания и выговоры руководства

- л) Боязнь потерять работу
- м) Премии и другие стимулирующие выплаты
- н) Уровень заработной платы
- о) Делегирование прав и полномочий

15. Определите факторы, которые Вас не устраивают в работе

- а) Отсутствие стабильности
- б) Ненормированный рабочий день
- в) Нет возможности карьерного роста
- г) Не устраивает работа в целом
- д) Низкий уровень оплаты труда

16. Оцените, насколько вы удовлетворены взаимоотношениями с руководителями?

- 1) полностью удовлетворен
- 2) скорее удовлетворен
- 3) скорее не удовлетворен
- 4) не удовлетворен

17. Какой стимул определяет Вашу работу в организации?

- а) Материальный
- б) Нематериальный
- в) Не денежный, но материальный

18. Выберете, какие из следующих не денежных, но материальных стимулов Вы бы хотели получить:

- а) улучшение условий труда (реорганизация рабочего пространства)
- б) награждение подарками
- в) обеспечение транспортом
- г) обеспечение питанием
- д) различные путевки

19. Какие из нематериальных поощрений Вы бы хотели получить?

- а) вручение сертификатов об участии в проектах
- б) объявление благодарности
- в) публичная похвала

г) возможность проявлять инициативу

д) организация корпоративных праздников

*Гайд интервью для руководителей организации*

Паспортчика:

Дата:

Время:

Должность:

Стаж работы в организации:

Возраст:

**Вопросы:**

- 1) Расскажите, пожалуйста, какова организационная структура Вашей фирмы?
- 2) В чем заключаются основные отличия, по Вашему мнению, в управлении сотрудниками и волонтерами?
- 3) Какие возникают сложности во взаимодействии, управлении, контроле над сотрудниками по сравнению с волонтерами?
- 4) Кто занимается данными вопросами мотивации в вашей организации?
- 5) Существует ли разница между системой мотивации сотрудников и волонтеров?
- 6) Каковы основные применяемые методы мотивации: отдельно сотрудников и волонтеров?
- 7) Почему именно эти методы воспринимаются в Вашей организации как наиболее эффективные?
- 8) Как вы поощряете волонтеров и сотрудников организации за их труд?
- 9) Какие способы нематериального поощрения используются для сотрудников и волонтеров?
- 10) Расскажите про системы наказания, используемые в организации?
- 11) Как происходит взаимодействие между волонтерами и сотрудниками в условиях рабочего процесса?
- 12) Значимо ли влияние корпоративной культуры на всех сотрудников для их наибольшей заинтересованности и вовлеченности в рабочий процесс?

