



«Формирование системы мотивации к добровольческой деятельности»

Полный текст Лекции 4

1. ВВЕДЕНИЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЙ.

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

Преданность делу и мотивация, хотя и могут испытывать воздействия внешних обстоятельств, должны рассматриваться как неотъемлемые характеристики индивида. Их источник внутри нас. Это важно усвоить каждому лидеру.

В практической деятельности любая организация на различных этапах своего развития вынуждена решать проблемы, связанные с необходимостью создания определенных ситуаций для выявления мотивов людей и для их дополнительного мотивирования. Возможно, наиболее простым решением большей части проблем является удовлетворение финансовых интересов. Однако общественные объединения не столь часто могут пользоваться этим методом, а в каких-то случаях, этот метод может противоречить принципам организации. Да и люди достаточно часто проявляют желание совершить какое-либо действие вовсе не из-за денег. Такие собственные поступки люди ценят более всего и вспоминают на закате жизни.

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



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

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

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

Вся жизнедеятельность общества, наций, классов, организаций, а также индивидов в определенном отношении представляет собой процесс формирования и разрешения проблем.

«Возникновение и решение проблем, словно систола и диастола, как две фазы сердечного цикла, обуславливают характер биения пульса жизни всего социального организма» (В.И.Куценко).

Говоря о нефинансовых методах мотивирования, мы будем, прежде всего, говорить о мотивировании людей для их участия в решении социальных проблем.

Социальная проблема – это форма существования и выражения необходимости для общества осуществить определенную деятельность. В более узком смысле, социальная проблема – это форма существования и выражения противоречия между уже назревшей необходимостью определенных общественных действий и недостаточными еще условиями ее реализации.

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

Что такое мотивация? Мотивация – это побуждение к деятельности совокупностью различных мотивов, создание конкретного состояния личности, которое определяет,



насколько активно и с какой направленностью человек действует в определенной ситуации.

Мотивация складывается из чувств, которые мы испытываем в ситуации, когда речь идет о наших основных потребностях (хочу/не хочу). Упоминание о ситуации очень важно, так как это значит, что лидер и другие члены команды способны СОЗДАТЬ СИТУАЦИЮ, включающую или выключающую их собственную мотивацию или мотивацию окружающих, т.е. САМОМОТИВИРОВАНИЕ или дополнительное МОТИВИРОВАНИЕ других.

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

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

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

конкретизация способа удовлетворения потребности;

ментализация — отражение в сознании содержания потребностей, творческий поиск идеального способа удовлетворения;

социализация — подчинение способа удовлетворения потребности определенным ценностям культуры.

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



содержание в мотиве данной деятельности.

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

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

Мотивы можно разделить на "короткие" и "дальние" и сгруппировать в 4 группы:

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

На основе базовых потребностей формируются производные потребности (например, эстетическая). Потребности диктуют поведение людей. В мотивах индивидов отражаются не только его собственные потребности, но и потребности общества. Для субъекта мотив - побудительная сила, причина его поведения. Источником побудительной силы мотива выступают потребности (А.Н. Леонтьев).

Мотивы стоят за целями, побуждают к достижению целей или целеобразованию, но не порождают их.

2. ПОЧЕМУ НКО НУЖНЫ ДОБРОВОЛЬЦЫ. ОБЪЕКТЫ МОТИВИРОВАНИЯ ДЛЯ НКО.

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

Люди являются ключом ко всем остальным ресурсам – деньгам, другим людям, товарам, информации, услугам. Поскольку люди живут везде, всех знают и все делают, потенциал их ресурсов неограничен. Задача руководителя и организации состоит в том, чтобы определить – каким образом можно использовать/применять потенциал как можно



большого количества людей в наилучшем сочетании для наибольшей пользы организации и ее клиентов.

Многие НКО своим возникновением и существованием обязаны людям, которые в достаточной мере озабочены решением проблем местного сообщества, чтобы тратить на это свое время и ресурсы. Некоторые организации основывают и, на протяжении всего своего существования, поддерживают свою деятельность исключительно за счет добровольного труда. Некоторые организации используют добровольцев в помощь штатным сотрудникам.

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

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

В большинстве организаций присутствуют все три группы добровольцев. Задачей организации является постоянно мотивировать этих людей. Для этого требуются определенные приемы, методы и вера членов основной команды в дело, которому они служат.

Мотивированные люди являются основным ресурсом организаций, решающих социальные проблемы. Только мотивированные люди могут быстро обучиться тому, что требуется для достижения целей организации. Только мотивированные люди могут убеждать и привлекать сторонников. Только мотивированные люди могут не прекратить свою работу, если прекратилось финансирование. Только мотивированные люди могут тратить недели, месяцы и даже годы для поиска финансирования социальных проектов. Только мотивированные люди могут отдавать для решения социальных проблем самое дорогое, что у них есть – время своей жизни.

Организация должна быть способна адекватно ответить, как на альтруистические побуждения, так и на личную заинтересованность людей. В этом контексте, ответственность организации, с одной стороны, состоит в том, чтобы точно выявлять, имеющиеся у людей потребности и мотивы, способствующие достижению общественной пользы. И в этом случае, лидеры должны использовать методы, которые не ухудшат



представления человека о самом себе. С другой стороны, организация, реализуя собственную Миссию, безусловно, дополнительно мотивирует людей для достижения своих целей. И основным содержанием мотивирования может быть предоставление каких-либо возможностей мотивируемому человеку. И в этом случае, лидеры должны выбирать точные методы убеждения, аргументы, которые не искажают социальную реальность.

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

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

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

Попробуем увидеть группы людей внутри и вокруг организации, чьи мотивы для нас важны и мы заинтересованы в дополнительном мотивировании этих людей нашими лидерами (см. приложение 2).

Первый круг – группы внутри организации. Минимум это три группы.

Добровольцы - члены организации, правлений, советов, комитетов, люди работающие бесплатно в офисе, в проектах, на разовых акциях, добровольные неформальные помощники наших основных клиентов.



Персонал - люди, чьи услуги и квалификацию организация оплачивает. Причастные - это люди, не имеющие прямой личной ответственности: друзья, родственники, коллеги членов персонала и добровольцев, друзья организации.

Второй круг – группы клиентов организации.



Это две группы – прямые и косвенные клиенты. Прямые клиенты – это те люди, для которых собственно работает организация (например, инвалиды, люди с химическими зависимостями, старики и дети, персонал



других организаций).



Косвенные клиенты - это те, кто в той, или иной мере, участвует в деятельности организации (например, персонал организаций партнеров и доноров).

А также те, от кого в какой-либо мере зависит деятельность организации (например, депутаты, журналисты, чиновники).



Третий круг – все те, кто не входят в первый и второй круги (например, члены местного сообщества, в котором находится наша организация, жители региона, граждане страны, люди в других странах).

Несомненно, для организации в первую очередь важны мотивы людей из групп первого и второго круга. Именно от них зависит текущая работа организации, ее настоящее и будущее, ее устойчивость и развитие. В устойчивости и развитии организации больше всего заинтересованы наиболее мотивированные члены команды. Как правило, это формальные и неформальные лидеры разных уровней, имеющие устойчивую самомотивацию. От степени осознания этими людьми ценности человеческих ресурсов для исполнения миссии организации, во многом зависит ее открытость, способность адаптироваться к изменяющимся условиям, эффективность, и, в конечном счете - успешность. Эти люди наделены полномочиями, или самостоятельно принимают на себя ответственность за выявление мотиваций других людей и за их дополнительное мотивирование. Лидеры мотивируют, прежде всего, людей из трех групп первого круга (персонал, добровольцы, причастные). С их помощью и при их участии, лидеры мотивируют прямых и косвенных клиентов. При помощи косвенных клиентов, которые знают приоритеты и достижения организации, лидеры могут мотивировать любого человека живущего на соседней улице или в другой стране.

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



способствовать деятельности организации. Основную роль в этом случае играет взаимное мотивирование (см. приложение 3).

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

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

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

По мнению Кудринской Л. А. в работе "Добровольческий труд: опыт теоретической реконструкции": «...мотивы добровольцев объединены в три группы по критерию внутренней направленности субъекта на волонтерскую деятельность в одном из сегментов третьего сектора:

субъектно-хозяйская (политическая) мотивация связана с деятельностью на стыке первого и третьего секторов,

традиционно-ценностная (гражданская) в рамках центрального сегмента третьего сектора, мотивация социально-экономической адаптации – на стыке второго и третьего секторов.

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



Существует множество теорий о потребностях людей, как причинах поступков. Рассмотрим одну из наиболее распространенных – «Пирамиду потребностей» Абрахама Маслоу (см. приложение 1).

По его теории человеком движет стремление удовлетворять свои потребности, которые ученый разделил на пять основных групп:

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



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

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

4. Работа – это потребности в признании и самоуважении, в обретении чувства собственной значимости и компетентности. Назовем ее – «ДЕЛАТЬ». Мы все хотим, чтобы нас ценили, хотим жить наполненной жизнью. Ощутить осмысленность своей жизни позволяет нам воспитание детей, профессиональные успехи, и многое другое, связанное с тем, что занимает значительную часть нашего времени. Мотивация людей будет очень высокой, если работа в вашей команде позволяет им делать то, что они хотят. Для лидера необходимо научиться каждое задание и поручение делать значимым и важным, а для членов команды стоит влиять на изменение ее деятельности так, чтобы участие в работе обретало для них смысл и ценность.

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



Вариантов трактовки пирамиды А. Маслоу и других теорий потребностей человека множество. С некоторыми, Вы можете познакомиться в информационных ресурсах факультативно. В информационных ресурсах Вы найдете также небольшую коллекцию пирамид потребностей.

4. НЕФИНАНСОВЫЕ МЕТОДЫ МОТИВИРОВАНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ОСНОВНЫЕ ЛИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ.

Общественные объединения предоставляют уникальную возможность для человека совместить удовлетворение своих индивидуальных/личных потребностей с потребностями общества. Поэтому общественные объединения самая благоприятная среда для развития добровольчества.

Эти организации, формируя социальные связи и создавая социальный капитал в форме доверия, обязаны осознавать свою роль и ответственность перед обществом и людьми за те методы вовлечения в свою деятельность, за те методы мотивирования, которые они используют.

Чтобы понять, почему мы говорим об ответственности, ответим на вопрос: «Почему люди работают не за деньги?» и «В каких случаях, какие нефинансовые методы мотивирования будут наиболее эффективны, чтобы они это делали?»

Мотивы работы, целью которой не являются деньги, всегда носят личный характер, соответствуя рассмотренным нами выше основным потребностям, отражая проблемы, интересы и склонности индивида, начиная от альтруистических побуждений и заканчивая прагматической личной заинтересованностью. А часто сочетают то и другое (см. приложение 4).



При неблагоприятной материальной ситуации, при наличии проблем в семье (т.к. ребенок инвалид, наркоман, мать после инсульта, «прикованная» к постели, муж алкоголик), при утрате привычных условий жизни, люди ищут материальной и эмоциональной поддержки, ищут понимания и надеются, что вместе с людьми, имеющими сходные проблемы, будет легче выжить и решить их. В таких ситуациях люди ищут полезную информацию и другие социальные услуги. Для них важна причастность к тем группам и общностям, которые реально решают похожие проблемы. Эта группа мотивов связана с потребностью «ИМЕТЬ». Такие мотивы часто приводят людей в организации и группы само- и взаимопомощи, где, решив свои проблемы, они либо уходят, либо, становясь их



добровольцами и членами, приобретают новые мотивы, чтобы помогать другим. В таких случаях наиболее эффективными методами мотивирования людей для их участия в работе организации могут быть: эмоциональная поддержка и материальная помощь, предоставление информации и других полезных услуг, демонстрация гарантий безопасности и причастности, полезных перспектив. Для людей с преобладающей потребностью «ИМЕТЬ» важно то, что организация готова дать. Совместные обеды и чаепития, бесплатные/льготные проездные билеты, легко достижимые медицинские услуги и лекарства, лекции о новых методиках лечения, лекции психологов, фитотерапевтов, гериатров, педиатров, юристов, все это – ситуации, усиливающие мотив людей отдать свое время и силы для решения задач организации/группы. Это происходит потому, что задачи легко становятся общими. Для людей с преобладающей потребностью «ИМЕТЬ» чрезвычайно важны также различные методы поощрения (материальные и нематериальные).



Часто люди испытывают чувство вины, чувство долга, страхи. При этом возникает потребность в безопасном самовыражении и приобретении какого-либо формального статуса, роли, потребность в поддержке и признании, причастности к достижениям какой-либо группы. У части людей ярко проявляется потребность влияния и власти. Эта группа мотивов связана с потребностью «БЫТЬ». Выявив подобные мотивы, мы можем усилить их такими методами мотивирования как: поддержка желаемой роли и признание, гарантирование безопасности в работе, или благодаря работе в организации, предоставление возможности торга/обмена (напр. статус на услугу), предоставление кредита доверия, метод совмещения интересов и причастности к значимым результатам. Для людей с преобладающей потребностью «БЫТЬ» важно чтобы организация/группа предоставила больше гарантий и меньше возможных изменений (в роли, в статусе, в порученной работе). Для таких людей особенно важным является письменное соглашение/договор, который заключает с ним организация. Эти люди дольше остаются в организации, которая планирует свою работу на всех уровнях, учитывает в планировании и персонал и добровольцев, предоставляет всем им какие-либо социальные гарантии.

Существует группа мотивов, которая в разных обстоятельствах и в разном возрасте возникает у каждого человека, а то и сопровождает его всю жизнь. Это потребность в признании и уважении, желание найти друзей и единомышленников, потребность в доверительных взаимоотношениях с кем-то, желание проявить заботу, принести пользу. Эта группа мотивов относится к потребности человека «ЛЮБИТЬ». К этой же



потребности относятся и этически/идеологически обоснованные мотивы, такие как реализация чувства милосердия, проявление солидарности, религиозные мотивы. Наиболее эффективными методами мотивирования людей с преобладающей потребностью «ЛЮБИТЬ» являются те методы, используя которые необходимо вкладывать свою душу.



Доверительные беседы и демонстрация доверия, создание комфортного психологического климата, в котором все участники группы стремятся увидеть и признать индивидуальные достоинства каждого – залог успеха. От просьбы о помощи в решении задач организации и прошения денег для ее клиентов до создания некоторого теплого очага, у которого всегда ждут друзья – вот область ситуаций для активизации этих мотивов.

Обычно у людей среднего и старшего возраста, имеющих профессию и жизненный опыт, возникает потребность, более полно ощутить смысл своей жизни, утвердить собственную значимость. Они часто имеют потребность применить накопленный жизненный и профессиональный опыт в той области, в которой еще не пробовали себя. Для людей с такими мотивами весьма важна причастность к чему-то общественно значимому, важному, ценному. Подобные мотивы людей относятся к потребности «ДЕЛАТЬ». Люди с такими мотивами могут принести в организацию значительный потенциал и ресурсы. Однако методы мотивирования людей с такими мотивами требуют от лидеров также применения их жизненного опыта и профессиональной квалификации. Эффективными методами мотивирования в этом случае могут быть: адекватная оценка работы, дополнительное обучение, удовлетворение ожиданий, демонстрация значимости дела, придание смысла и ценности личному вкладу/работе человека.



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



сильны, что для мотивирования людей с преобладающей потребностью «РАСТИ» основным, из того, что должны делать лидеры, является предоставить возможности. Предоставить возможность эксперимента, реализации собственной идеи, ответственности за определенное направление деятельности в организации и т.д.

Итак, методы мотивирования, используемые лидерами должны адекватно отвечать всем пяти основным группам потребностей: «ИМЕТЬ», «БЫТЬ», «ЛЮБИТЬ», «ДЕЛАТЬ», «РАСТИ» (см. приложение 5).

5. Нефинансовые методы мотивирования, ориентированные на основные социальные потребности.

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

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



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

Эффективными методами мотивирования людей с преобладанием социальной мотивации «Потребность в достижениях» могут быть:

обеспечение конкретности поручаемых заданий,

обеспечение адекватности поручаемых заданий возможностям человека,

поручение контролировать и оценивать работу других, осуществлять поощрение,

фиксация успехов и достижений, разнообразные поощрения,

предоставление возможности освещать успехи и достижения организации (например, на итоговых собраниях организации).

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





Люди с высокой потребностью в принадлежности (часто являются добровольцами) мечтают о дружеских отношениях. Для них гораздо важнее не достигать, а принадлежать, быть частью чего-либо. Самое главное для них – человеческие взаимоотношения. Такие люди любят работать в коллективе и приобретают много верных друзей. Они хорошо ладят с окружающими, но избегают руководящих должностей, поскольку для них всегда на первом месте люди. Будучи слишком ранимыми, они стараются не участвовать в конфликтах, конфронтации, не замечать вызова. Они будут усердно работать на благо команды.

Эффективными методами мотивирования людей с преобладанием социальной мотивации «Потребность в принадлежности» могут быть:

создание благоприятной теплой дружеской атмосферы в команде,

обеспечение доброжелательного внимания лидеров,

поручение заданий требующих короткого времени исполнения,

обеспечение значимой для организации работы, но не в связи с управлением,

поручение подготовки и ведения мероприятий, связанных с неформальной жизнью команды (праздники, вечеринки, поездки, поздравления и т.п.),

предложения разработки стиля, логотипа организации, др. символики.

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



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

Эффективными методами мотивирования людей с преобладанием социальной мотивации «Потребность оказывать влияние» могут быть:

предложение сотрудничества в достижении высоких целей,

предложение заданий, для которых необходимы качества лидера и наставника,

включение в деятельность связанную с разработкой стандартов управления, деятельности,



проектов,

содействие развитию их экспертных, консультационных, тренерских и наставнических способностей и навыков.

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

Каждый из нас в той или иной мере испытывает все эти три потребности. Для большинства людей доминирующей оказывается одна из них, для некоторых – две. Люди, у которых все три мотива выражены одинаково сильно, встречаются редко. Важно помнить, что как индивидуальные, так и социальные потребности людей изменяются!

Эта концепция основана на работе профессора Гарвардского университета Дэвида Макклелланда, который обобщил результаты более чем сорокалетних исследований основных социальных мотивов и потребностей, проводившихся учеными разных стран.

Вот несколько интересных и полезных фактов из этого исследования:

1. Три основных социальных потребности одинаково распространены в любом обществе.
2. Распределение потребностей не зависит от пола, т.е. мужчины испытывают потребность в принадлежности не реже, чем женщины.
3. У 60% населения будет ярко выражена лишь одна потребность.
4. У 29% людей ярко выраженных потребностей будет две.
5. У одного процента все три потребности будут на одном уровне – этими людьми управлять труднее всего.
6. Есть и другие потребности – потребность в еде, сне, сексе и т.п. Но они крайне незначительно влияют на поведение человека в рабочей обстановке.
7. Мотивационная кривая формируется в подростковом возрасте.
8. Мотивационная кривая обладает некоторой гибкостью. Ее можно подвергнуть тем, или иным изменениям.
9. Ослабить или усилить мотив можно лишь часа на два. После этого мотивационная кривая возвращается в прежнее положение.
10. Руководители и лидеры могут использовать различные стили общения и управления, давать разнообразные задания и формировать условия, создавать ситуации, чтобы усилить мотивацию людей.

Еще один взгляд на потребности человека. Высшие потребности человека отражают в первую очередь его связи с социальными общностями разных уровней, а так же условия



существования и развития самих социальных систем. Это относится как к потребностям социальных групп и общества в целом, так и к потребностям каждой отдельной личности, в которых выражается ее социальная сущность. Субъективно потребности переживаются в форме эмоционально окрашенных желаний, влечений, стремлений, а успешность их реализации - в форме оценочных эмоций. Сами потребности, при этом, могут не осознаваться. Актуальные потребности организуют также течение познавательных процессов, повышая готовность субъекта к восприятию информации.

Перечень потребностей по Г.Мюррею:



ПОТРЕБНОСТЬ ПОКОРНОСТИ - пассивное подчинение силе, принятие судьбы, признание собственной неполноценности.

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

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

ПОТРЕБНОСТЬ АГРЕССИИ - стремление словом или действием опозорить, осудить, проклясть, унижить, уничтожить противника.

ПОТРЕБНОСТЬ НЕЗАВИСИМОСТИ - бегство от всякого ограничения, желание освободиться от опеки, режима, порядка, регламентации тяжелой работы.

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

ПОТРЕБНОСТЬ ЗАЩИТЫ - ожидание совета, помощи, беспомощность, поиск утешения, совета, мягкого обращения.

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

ПОТРЕБНОСТЬ КОНТРОЛЯ - оказывать влияние, направлять поведение словом, приказом, убеждать, ограничивать других.

ПОТРЕБНОСТЬ В РАСКРЫТИИ - желание "завоевать" других, привлекать внимание к себе, удивлять своими достижениями и качествами личности.

ПОТРЕБНОСТЬ САМОСОХРАНЕНИЯ - чрезмерная осторожность, отсутствие инициативы, уклонение от борьбы.

ПОТРЕБНОСТЬ ИЗБЕГАНИЯ НЕУДАЧ - сдерживание собственных импульсов с целью избегания наказания, *Информационная и методическая поддержка добровольчества, 2010*

суждения, потребность считаться с общественным мнением.

ПОТРЕБНОСТЬ БЫТЬ ПОКРОВИТЕЛЕМ - быть утешителем, заботиться, оказывать материальную помощь, предоставить убежище.

ПОТРЕБНОСТЬ ПОРЯДКА - аккуратность, точность, красота.

ПОТРЕБНОСТЬ ИГРЫ - желание развлечений, кутежей, страсть к спорту.

ПОТРЕБНОСТЬ ОТВЕРЖЕНИЯ - стремление отвергнуть попытки сближения; критичность, уединенность, беззастенчивость.

ПОТРЕБНОСТЬ В ЧУВСТВЕННЫХ ВПЕЧАТЛЕНИЯХ - искать чувственные



впечатления и радоваться им.

ПОТРЕБНОСТЬ В СЕКСЕ - создавать и развивать эротические отношения.

ПОТРЕБНОСТЬ В ПОДДЕРЖКЕ - забвение собственных интересов группы во имя интересов группы, альтруистическая направленность, благородство, уступчивость, забота о других.

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

И еще один взгляд на потребности добровольцев демонстрирует Александр Чернавский, председатель правления некоммерческой организации "Фонд Социальное Партнерство" в брошюре "Планирование работы с добровольцами", которую выпустил КРО "Российский Красный Крест" (Сыктывкар, 2007).

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

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

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

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

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

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



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

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

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

6. Практическое использование и применение нефинансовых методов мотивирования.

При каких условиях совпадают потребности НКО и граждан.

Чтобы добиться заинтересованности, бесплатной работы и участия, нужных Вам людей в деятельности организации, прежде всего, необходимо определить потребности организации и стимулы для добровольцев.

Поддержка, каких людей Вам нужна? Для чего? Какая именно?

Как изменится Ваша организация, если Вы получите эту поддержку?

Что изменится в жизни Вашей организации, если через месяц Вас будут окружать 50 человек, ответственных и заинтересованных, готовых решать разнообразные задачи?

Кто в Вашей организации поставит эти задачи, будет поддерживать, контролировать и оценивать добровольную работу людей?



На эти и многие другие вопросы необходимо ответить, прежде чем начинать, засучив рукава, мотивировать людей, которые еще не включены в деятельность организации. Обратите свое внимание сначала на тех людей, которые уже сейчас вокруг Вас. Все ли разделяют цели, какова их удовлетворенность тем,



что они делают? Каковы их ожидания и мечты? В первую очередь, определите основные личные и социальные потребности каждого члена Вашей команды. Вам предстоит интересные открытия и возможности.

Дайте людям то, что им необходимо сегодня (нужную компьютерную программу, поездку



на конференцию, подберите необходимую информацию, предоставьте им новые права). Если рассмотреть практическое применение любого метода мотивирования по шагам, то можно увидеть некую лестницу, в основании которой ступень «дать необходимое», а последней ступенью является «признать заслуги» (см. приложение 6). Как только человек получает это «необходимое», у него появляется возможность и стимул сделать что-то, проявить свою активность. Поддержите его намерения сделать это.



Помогите человеку увидеть его способности с разных сторон и подтвердите необходимость его способностей для целей организации. Покажите человеку те возможности, которые открываются перед ним в связи с его проявленной активностью и способностями. Обязательно предоставьте право выбора. То, что видите Вы, не всегда привлекает другого. Поручите что-то конкретное, если это Ваш доброволец. Предложите совершить конкретное действие, если это Ваш партнер. Не забывайте признавать заслуги и достижения. Теперь Вы тоже, некоторым образом, ответственны и за достижения и за проблемы, возникшие в связи с этими действиями. Вы мотивировали совершить их. Теперь взаимодействуя с мотивированным Вами человеком, Вам необходимо пользоваться и методиками работы с добровольцами. В этой работе шагов тоже немало.

Если Вы приступаете к вовлечению в Вашу деятельность новых людей, можно рассмотреть этапы мотивирования и с несколько другой точки зрения - алгоритма непрерывного процесса (см. приложение 7). Начало – это определение потребностей организации в человеческих ресурсах. После этого найти нужных Вам людей. Например, юриста для работы в правлении, социолога для проведения исследований и т.д. Вам повезло, Вы встретились. Осознайте, какие основные потребности есть у этого человека в этот момент. Чем он более всего озабочен. Поговорите, выявите его мотивы. Есть ли среди его мотивов такой, в ответ, на который Вы можете предложить ему нечто. Проявите свой интерес и завладейте его вниманием, тогда и он проявит интерес к Вам. Заслужите его доверие, а значит говорите/действуйте честно и открыто.



Примените один, или несколько из продуманных Вами методов мотивирования. Если Вы получите «ДА», включайте нужного Вам человека в процесс деятельности Вашей организации сразу.

Помните! Добровольцы нужны там, где требуются неформальные отношения и



человеческое тепло, где необходимо творчество и новые идеи, там, где существует преданность делу и вера в него.

Интересная классификация структуры мотивов труда волонтеров и стимулов для добровольной работы определена Кудринской Л. А. в работе «Добровольческий труд: опыт теоретической реконструкции» (диссертация на соискание ученой степени доктора социологических наук):

«Мотивы объединены в три группы по критерию внутренней направленности субъекта на волонтерскую деятельность в одном из сегментов третьего сектора:

- субъектно-хозяйская (политическая) мотивация связана с деятельностью на стыке первого и третьего секторов,
- радиционно-ценностная (гражданская) в рамках центрального сегмента третьего сектора,
- мотивация социально-экономической адаптации – на стыке второго и третьего секторов.

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

Классификация стимулов волонтеров:

- информирование сообщества о заслугах добровольца, о результатах его труда, накопление памяти об этом в трудовой биографии, истории коллектива, семье, что повышает статус и престиж человека в социуме;
- одобрение со стороны членов референтной группы, в которой значима волонтерская работа или для защиты их интересов;
- предоставление возможности общения в рамках добровольческого проекта с новыми значимыми людьми, доступ к новым социальным группам;
- стимул нового и значимого - приобщение к новым видам деятельности, или приобщение к важному международному, межрегиональному, региональному мероприятию, проекту, акции (например, к Олимпиаде);
- доступ к разнообразным ресурсам в рамках проектов, программ – информационным, натуральным, финансовым, др., которые можно направить на доброе дело;
- приобщение к новым знаниям в процессе обучения и получения опыта новой работы, значимого для волонтера в будущем;



- предоставление возможностей для самореализации волонтера – чаще всего через конкурс грантов, дающих возможность придумать и реализовать свой проект;
- участие в управлении важным интересным проектом, получение организационного опыта;
- предоставление возможности увеличить трудовой стаж (в развитых странах) за период волонтерства по принципу «неоплачиваемая занятость*».

** Мы придерживаемся мнения, что предоставление подобных преференций и бонусов может исказить базовые принципы и ценности добровольчества, а следовательно и мотивации добровольцев.*

Специфика структуры добровольческого труда в сравнении с трудом в государственном и рыночном секторах заключается в особенностях элементов структуры - цели труда, субъекте цели труда, продукте труда, режиме труда, мотиве труда, организации труда. Главная особенность структуры и процесса труда добровольца в том, что он является и субъектом цели труда, а также распоряжается продуктом труда, который безвозмездно дарится благополучателю, а не становится продаваемым товаром или услугой. Поэтому для добровольца важен конкретный благополучатель. В государственном и коммерческом секторе отношения, как правило, обезличены. В то же время труд добровольца в силу его свободы не носит постоянного характера, а выражается в форме общественных акций, проектов, чем отличается от постоянного профессионального труда. Однако принцип труда в первом и втором секторах – возмездный, а в добровольческом – безвозмездный. Добровольцем может стать любой даже официально нетрудоспособный человек при наличии у него соответствующего мотива. Структура трудового потенциала добровольца включает три составляющие: демографическую (доля населения, охваченная добровольчеством, показатели пола, возраста, территории), статусно-профессиональную (показатели профессии, образования, социального статуса и дохода) и социально-психологическую (структура личности волонтеров – система ценностей, личностные качества).

Основными факторами развития добровольчества в современном обществе являются:

- политика государства в отношении третьего сектора;
- уровень развития второго, частно предпринимательного сектора;



- традиции непосредственной и опосредованной благотворительности среднего класса;
- уровень развития организаций третьего, добровольческого сектора;
- семейные ценности и традиции активного служения обществу;
- гражданские ценности СМИ;
- государственные стратегии гражданского образования и воспитания;
- консолидация, осознанная активная позиция по развитию гражданского общества со стороны сообщества ученых, педагогов, элит трех секторов.

Особенности развития добровольчества в современной России на уровне Омского региона заключаются в организационной поддержке со стороны муниципальных и государственных органов власти, работающих с молодежью, в силу высокой социальной эффективности труда волонтеров по решению социальных проблем, таких как наркомания, пьянство, преступность, др. Это выражается в деятельности кураторов – организаторов отрядов волонтеров, являющихся штатными сотрудниками государственных или муниципальных структур.»

Итак, общественные, благотворительные и некоммерческие организации, государственные учреждения, особенно действующие в социальной сфере и привлекающие к своей деятельности добровольцев, должны ставить перед собой перед собой две основные задачи:

- сделать работу добровольцев максимально полезной для клиентов организации, объектов ее работы, общества в целом;
- сделать работу добровольцев максимально комфортной позитивной и полезной для них самих.

Помните о творчестве! Мотивы творческой деятельности - предмет внимания организаторов и менеджеров добровольной работы. Поэтому, в дополнение к обсуждаемым вопросам по мотивации, целесообразно кратко рассмотреть основные мотивы творческой деятельности.

Вот, что говорит о мотивах творческой деятельности человека Г.И. Иванов, Ангарск, 1999 год:

"В специальной литературе по психологии творчества недостаточно разработан раздел



мотивации творчества. Имеются описания условий, при которых жизнь человека становится творческой, есть рекомендации по преодолению сопротивления внешней среды на путях построения творческой жизни. Но, к сожалению, нет описания и анализа мотивов, которыми руководствуется человек, совершая свои творческие поступки. (Г.Альшуллер, И.Верткин. «Как стать гением»). А что заставляет человека проявлять и повышать свою творческую активность? Этому вопросу в известной литературе, к сожалению, уделено мало места.

Если мы сумеем разобраться в этом вопросе, то более ясными станут пути воспитания и развития творческого человека.

Внутренние мотивы творческой деятельности человека:

1. Реализация генетически заложенной в человеке поисковой потребности.

Каждое живое существо, а тем более человек, с первых дней своей жизни активно исследует среду, в которую он попал, и пытается ее приспособить для своего существования. Реализация естественной поисковой потребности (любопытство) заставляет анализировать ситуацию, делать выводы, принимать творческие решения.

2. Инстинкт самосохранения, продолжения рода и выживания.

Действительно, в экстремальных условиях наблюдается всплеск творческих действий и поступков, направленных на сохранение жизни и ее продолжения. История знает массу таких примеров.

3. Удовлетворение первичных материальных потребностей (пища, кров, одежда и т.п.)

Значительная часть мирового патентного фонда содержит в себе творческие решения направленные на удовлетворение именно этих потребностей человека, начиная от изобретения молотка, дамских колготок, быстрорастворимого кофе и кончая космическими поселениями.

4. Удовлетворение первичных духовно-социальных потребностей (самоуважение, признание, любовь, самореализация и саморазвитие).

При удовлетворении первичных материальных потребностей, проявляются духовные потребности, основанные на желании осознать свою роль и свою значимость в этой жизни. Человек начинает самоутверждаться, т.е. оценивать себя, вырабатывать чувство самоуважения и ожидает такого же признания его личности вначале ближайшего окружения, а затем все более отдаленного. Эта нескончаемая и постоянно растущая потребность является одним из мощных мотивов проявления творчества.

5. Корыстолюбие, властолюбие, карьеризм.

Стремление быть богатым и властительным, для некоторых является достаточно сильным мотивом развития своих творческих способностей. Вероятно, это связано с



удовлетворением личной потребности в безопасности и выживании.

6. Лень, нежелание тратить свою энергию, паразитизм.

Многие считают, что лень и желание человека паразитировать на окружающей среде, является одной из движущих сил развития человечества, особенно на его ранних стадиях. Устал первобытный человек искать корешки для своего пропитания, и, занялся земледелием, лень ему было гоняться за мамонтом - изобрел ловчую яму, неохота стало ходить пешком - появилась конная упряжка, автомобиль, паровоз. И так почти во всем.

Внешние мотивы творческой деятельности человека:

1. Удовлетворение потребности семьи, страны, человечества в своем сохранении и развитии.

Здесь можно привести обширный ряд примеров проявления творчества для удовлетворения указанной потребности - от изобретения семейного, общего очага и до спутниковой связи, системы Internet. У современного человека, цивилизованной страны этот мотив, порожаемый общественной потребностью, выражен достаточно отчетливо.

2. Следование идеологии, культуре и мифам общества.

Каждая личность в той или иной степени подвержена влиянию культивируемой в данном обществе (сообществе) идеологии, а так же общепризнанным в ней мифам и предрассудкам. Эти элементы стимулируют и побуждают проявление творческой активности человека направленной на удовлетворение потребности в поддержании и сохранении того сообщества, в котором он находится.

3. Чувство моды (стадности), желание быть не хуже других.

Этот мотив особенно развит в тех сообществах, где понятие "потерять лицо" или "быть не таким как все" означает нарушение общепринятых правил и норм, а значит испытывать не признание обществом. Если среда, в которую попал человек, является творческой, то и этот человек стремится развить свои способности.

Как правило, перечисленные мотивы действуют одновременно, каждый в той или иной степени, но один из них, все же является доминирующим. Это определяется историческими и социальными условиями, в которых находится человек, его воспитанием, образованием и мировоззрением.

При выяснении вопроса о существовании видов мотивации, возникает следующая задача: Какие мотивы творчества необходимо задействовать и развивать в наше время, какие методы использовать для этого? Здесь огромный объем работы для родителей, учителей и педагогов, которые решают задачи связанные с воспитанием творческой личности."

В заключении, предлагаем Вам ориентиры для нефинансового мотивирования людей с



различными основными потребностями. Мы с Вами увидели множество таких методов. В приложении 8.1-2 и в приложении 8.3-5 Вы найдете 25 примеров, предлагаемых в качестве ориентиров для различных методов нефинансового мотивирования людей.

