



# МОЛОДЁЖНАЯ ПОЛИТИКА

Костромской области

## Мотивация добровольцев

[http://www.kdm44.ru/pages/motuv\\_dob.html](http://www.kdm44.ru/pages/motuv_dob.html)

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

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

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

Мотивация - это то, что толкает нас совершить какое-либо действие в соответствии с возникшей у нас потребностью. Благодаря влиянию мотиваций, один человек тратит огромное количество времени и сил на самоутверждение, а другой - на самосохранение. Часть ученых считает, что мотивации располагаются в иерархической значимости. Раскрыл иерархию индивидуальных мотивов психолог Абрахам Маслоу в своей гуманистической теории.

Иерархия мотивов.

индивидуальные: удовлетворение физиологических потребностей (еда, воздух, жизнь, жилье) - стремление к безопасности, гарантии в удовлетворении физиологических потребностей - потребность в общении равных - престиж, чувство гордости - самореализация.  
групповые: совпадение интересов (хобби, общие знакомства), принуждение к участию в группе - образование коллектива, пары - групповой дух, поклонение общему идолу - гордость за группу, стремление к победе с конкурентами, солидарность - общегрупповая цель.

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

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

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

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

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

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

1. Удовлетворение физиологических потребностей:

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

2. Удовлетворение потребности в безопасности:

- распространение экологически чистых продуктов;
- работа в коллективе (расширение круга безопасного общения);
- работа с правоохранительными организациями;
- работа для повышения уже имеющегося профессионализма, что поможет укрепить свои позиции на основной работе. Или же получение новых знаний, помогающих в поиске работы.

3. Удовлетворение социальных потребностей:

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

4. Удовлетворение потребности чувства гордости и престижа:

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

5. Самореализация:

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

Выявить наиболее точно мотивы, которые подвигли человека к добровольчеству, можно, проведя психологическое тестирование - это наиболее точный, но и требующий специальной подготовки способ. Если напрямую спросить человека о том, какой мотив для него является ведущим, то вряд ли он сразу же ответит на это точно, даже если допустить, что человек совершенно искренен с вами. Зачастую люди не осознают, что движет их поступками, так как это скрыто глубоко в подсознании. Но часто собеседование может дать знание о мотивациях человека.

Например, зная о том, что пришедший к вам человек является безработным и ищет новую работу, можно

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

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

Другой ученый психолог Дэвид Маккэланд выдвинул свою теорию потребностей, достаточно близкую теории Маслоу. Она заключается в том, что поступками человека движут три основных рычага: власть, успех и причастность.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Набор добровольцев.

Стратегия набора зависит от типа работы. Если это проведение массовых мероприятий, где есть разнообразие работ, то можно обратиться через СМИ ко всем желающим. Это наиболее простой способ привлечения добровольцев, но и менее эффективный, чем непосредственное обращение к человеку. К наиболее эффективным, но и наиболее трудоемким способам относится непосредственная работа с группой потенциальных добровольцев. Для этой работы подготавливаются агитаторы, которые приглашают людей

стать добровольцами.

Выбрав стратегию, необходимо определить способ, с помощью которого планируется привлекать добровольцев. Способ привлечения добровольцев – это, прежде всего, доведение до населения информации, которая могла бы заинтересовать потенциальных добровольцев. То есть это, с одной стороны, пути донесения информации, а с другой – тип и объем информации.

1. Информация о добровольческих вакансиях может распространяться через различные средства массовой информации, в виде

- объявлений по радио и телевидению (наш опыт показал высокую эффективность использования радиообъявлений);
  - постоянные рубрики в прессе с перечнем добровольческих вакансий (в Новосибирске газета "Вечерний Новосибирск" для добровольческих вакансий представляет свои площади два раза в месяц - большое ей за это спасибо!);
  - статьи в газетах с упоминанием потребности в добровольцах;
  - статьи для определенных групп добровольцев в специализированных изданиях, которые они читают, например, привлечение студентов через молодежную газету;
  - объявлений в интернете, если требуются добровольцы для работы как в интернете, так и в качестве программистов или других специалистов, связанных с компьютерной техникой.
- Заявления о конкретной потребности в добровольцах для решения важной социальной задачи делают подаваемую СМИ информацию более актуальной. Поэтому журналисты и редакторы новостей охотно ее берут и размещают, причем очень часто бесплатно.

2. Работа с целевой аудиторией является наиболее эффективным способом привлечения добровольцев. Если обратиться к статистике, приведенной в предыдущей главе, то 47% становятся добровольцами по чьей-либо просьбе.

Следовательно, необходимо использовать:

- выступления агитаторов;
- проведение тематических семинаров для потенциальных добровольцев;
- раздачу информационных листовок среди участников различных мероприятий;
- распространение информации о потребности в добровольцах среди друзей и знакомых, работающих у вас добровольцев;
- клиенты организации могут стать лучшими добровольцами, так как осознают приносимую пользу на личном опыте.

Очень важны и другие способы доведения информации до потенциально заинтересованных лиц, которые используются в рекламе. Например, мы очень эффективно использовали в своей работе

- информирование пассажиров общественного транспорта по внутреннему радио, положительный опыт подобной рекламы имеется в Горно-Алтайске и Новосибирске;
- расклейку рекламных объявлений на остановках общественного транспорта.

Очень важно! - Узнайте в местной районной администрации условия расклейки - иначе вы рискуете получить денежный штраф! При составлении рекламного объявления необходимо соблюдать некоторые правила. Оно должно не только привлечь внимание, но и правильно ориентировать человека.

- участие в массовых мероприятиях в качестве добровольцев. Работая среди людей, добровольцы не только выполняют заданную работу, но и могут выступать в качестве агитаторов, используя личный пример;
- агитационные столы и стенды на массовых мероприятиях или в широко посещаемых населением местах;
- проведение ярмарок добровольческих вакансий или ярмарок-презентаций социально значимых проектов. Отдельно ярмарку проводить не стоит, лучше ее совместить с другими близкими по духу мероприятиями, например, с праздником, фестивалем, ярмаркой проектов НКО.

Работа с организациями, в которых работают потенциальные добровольцы, не менее важна, так как организация может предоставить человеку возможность совмещения добровольческой и его основной деятельности:

- некоммерческая, коммерческая или государственная организация может поддерживать труд своих сотрудников, которые готовы на добровольной основе участвовать в социально значимых проектах. Это называется корпоративным добровольчеством и об этом подробнее в отдельной главе;
- проведение практик и стажировок для студентов и школьников на добровольческой основе;
- открытие выставок, рассказывающих о добровольчестве на предприятиях и учебных заведениях;
- можно разместить свои рекламные объявления в какой-либо организации, где бывает много людей. Здесь можно предложить использовать принцип бартера. Взамен вы размещаете чужую рекламу у себя в офисе.

План набора добровольцев составляется, исходя из реальных потребностей и возможностей организации, привлекающей добровольцев. Данный план состоит из стандартного набора пунктов, характерных для любого другого плана:

- цель набора и ожидаемые результаты;

- проводимые мероприятия (шаги);
- конкретный ответственный (один!) за каждое мероприятие (шаг);
- определение точного времени проведения мероприятий;
- необходимые ресурсы.

Для облегчения контроля за реализацией подготовленного плана набора целесообразно составить график, увязывающий мероприятия и время их проведения. Для этого можно использовать график Ганта. График представляет собой две шкалы: «Время» и «Событие». Составив список планируемых мероприятий, необходимо разместить их вдоль шкалы «Событие» в порядке очередности проведения. Напротив каждого мероприятия откладываются на шкале «Время» точки времени его начала и окончания. Эти точки соединяются отрезком. График позволяет проанализировать требуемое для осуществления работы время, составить наиболее эффективную последовательность шагов и выявить возможность параллельного проведения мероприятий.

Для того, чтобы набор прошел успешно, необходимо помнить о тех мотивациях, которые актуальны для потенциальных добровольцев.

Набор добровольцев.

- Продумать, какие мотивации может удовлетворять предлагаемая работа, представить их в информации, доводимой до потенциальных добровольцев.
- В рекламной информации не следует обещать «воздушные замки», т.к. введение человека в заблуждение при наборе – первый шаг к тому, что он уйдет, не начав работу, т.е. потраченные на него усилия окажутся не только бесполезны, но и начнут отрицательно влиять на имидж организации.
- Набирать нужно только тех, кто нужен, а не всех подряд.
- Прежде всего, доброволец для организации, а не организация для добровольца.
- Наиболее эффективно адресное приглашение.

Отбор добровольцев.

Добровольцы набраны, теперь в соответствии с выработанными критериями следует произвести их отбор. Для выбора наилучшего добровольца и повышения эффективности его работы, уменьшения риска нанести вред как добровольцу, так и клиенту, следует очень четко составить описание работы и определить предъявляемые к добровольцу требования.

Для проведения отбора можно использовать следующие инструменты:

1. собеседование;
2. наблюдение;
3. анкетирование;
4. тестирование;
5. специальная проверка сведений.

Данный инструментарий можно использовать как в комплексе, так и по отдельности. Выбор зависит от типа работы и от налагаемой на добровольца ответственности.

Собеседование имеет цель - определить опыт, навыки и интерес к предлагаемой работе. Вот примерный алгоритм собеседования:

- а) Предварительно просмотреть имеющуюся о кандидате информацию.
- б) Составить список вопросов, на которые необходимо получить ответ. Это могут быть вопросы:
  - Почему доброволец пришел в организацию?
  - Что он хочет получить от этой работы?
  - Есть ли у него опыт работы?
  - Какие перспективы для себя он видит?
  - Что он любит делать в свободное время?
  - Какой он видит для себя идеальную работу?
- в) Проведите собеседование в спокойной обстановке. Желательно, чтобы никто не мешал вашей встрече. С самого начала собеседования доброволец должен почувствовать к себе внимание со стороны вашей организации. Спокойная обстановка и доброжелательность с вашей стороны будут способствовать этому. Для создания обстановки доверительности беседы сядьте рядом с ним, вас не должны разделять какие-либо предметы.
- г) Представьте. Расскажите об истории своей организации, о ее настоящем и перспективах.
- д) Узнайте, что интересует добровольца. Почему он к вам пришел? Составьте представление о нем как о человеке. Это делается для того, чтобы не разочаровать его предлагаемой работой.
- е) Расскажите о работе, которая на ваш взгляд, подошла бы добровольцу. Узнайте мнение добровольца. Дайте ему письменное описание работы.
- ж) Назовите возможные преимущества и поощрения, которые может получить доброволец от выполняемой работы и от вашей организации.
- з) Оставьте время для вопросов.
- и) Дайте добровольцу анкету, в которую он может внести, интересующую вас информацию, и договоритесь о времени следующего визита.

к) Составьте краткий письменный отчет о проведенном собеседовании, отразив в нем ответы на поставленные вопросы, а также впечатления о внешности, коммуникабельности, опыте, доброжелательности и дайте ваши рекомендации по дальнейшей работе добровольца.

Наблюдение может дать следующую информацию: наличие коммуникабельности, особенности поведения и взаимодействия с окружающими, работоспособность. Наблюдение можно проводить во время какой-либо части набора, непосредственно работы или деловой игры. Желательно, чтобы наблюдаемый не чувствовал пристального внимания с вашей стороны.

Анкетирование не должно быть единственным способом, с помощью которого отбирается доброволец. Лучше всего его совместить с процессом, предусматривающим непосредственное общение, например, с собеседованием.

Анкетирование может подойти на первом этапе, когда существует много заявок на ограниченное число рабочих мест. Но всегда необходимо помнить, что за листом бумаги с вопросами и ответами стоит человек, изъявивший желание помочь вашей организации, затратив на это свое личное время и силы. Анкетирование способствует большому охвату отбираемых добровольцев, но при этом снижает объем информации, который можно получить, например, при собеседовании.

Тестирование желательно проводить в тех случаях, если работа требует особой ответственности. Но в любом случае его проводит специально подготовленный человек. Тестирование может происходить как с использованием психологических тестов, так и с моделированием каких-то ситуаций.

Например, одним из критериев профессионализма секретаря является умение быстро обрабатывать деловые бумаги и корреспонденцию. Можно подготовить набор разных деловых бумаг (писем, приказов, проспектов) и определить с помощью опытного секретаря контрольное время, за которое они могут быть обработаны. Далее, проводя отбор кандидатов, необходимо сравнивать их результат с контрольным временем.

Психологическое тестирование лучше всего проводить в тех случаях, когда доброволец принимает на себя ответственность за детей, инвалидов, тяжелобольных или у него требуются какие-то особые моральные качества.

Специальная проверка сведений, документов необходима, когда человек начинает работу в вашем офисе. Если в требованиях к добровольцу существуют какие-либо ограничения, например, по состоянию здоровья, то необходимо просить документы, подтверждающие пригодность добровольца. Если работа связана с материальными ценностями или наличными деньгами, то разумно записать паспортные данные человека. В журнале "Нонпрофит" (штат Мейн, США) описываются случаи, когда возникла необходимость проверки криминальной репутации добровольца перед его допуском к работе. Но в любом случае этот способ отбора следует использовать в разумных пределах.

Существуют определенные риски, связанные с добровольцами, которые должна снять процедура отбора. Любой ли человек может ухаживать за больным у него дома? Риск подвергается, с одной стороны, доброволец, он может заразиться или войти в конфликт с больным. С другой стороны, риску может подвергаться больной и его имущество, если у человека, ставшего добровольцем, присутствуют преступные намерения. Я привел эти примеры для того чтобы было видно, что неприятности могут угрожать как добровольцу, так и его клиенту. Для снижения риска необходимо не только четко провести процедуру отбора добровольца под конкретную вакансию, но и регламентировать взаимоотношения между организацией, которой требуется доброволец, и добровольцем. Регламентирующим документом, определяющим меру ответственности каждой из сторон, может послужить заключаемый с добровольцем договор на выполнение добровольческой деятельности. Договор так же будет необходимым документом для представителей налоговой инспекции в случае, если вы, например, отправляли добровольца в командировку и оплачивали его проезд и суточные.

Отбор добровольцев.

- Тщательность отбора должна зависеть от той ответственности, которая делегируется добровольцу в связи с его работой.
- Ответственность за действия добровольца во время его работы лежит не только на добровольце, но и на организации.
- Необходимо отбирать тех людей, которые могли бы соответствовать представлению окружающих о сотрудниках вашей организации.
- Проверка документов при приеме на работу является естественной процедурой, а не признаком недоверия.