КОПЕЙКИН ГЕОРГИЙ КОНСТАНТИНОВИЧ
кандидат экономических наук, доцент кафедры теории и технологии социальной работы Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы, kgk2002@mail.ru

GEORGIY KOPEYKIN
Cand.Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Theory and Technology of Social Work, St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work

УДК 364.044.6

МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИМ ТРУДОМ

MOTIVATION IN THE SYSTEM OF VOLUNTARY LABOUR MANAGEMENT

Аннотация. В статье раскрывается сущность мотивации добровольческого труда как ключевого условия развития социально значимой деятельности граждан. Сформулированы основные требования, учет которых повышает действенность мотивации добровольчества.

Abstract. The article reveals the essence of voluntary labour motivation as a key condition for the development of socially significant activities of citizens. The author formulates the basic requirements which, if taken into account, increase the effectiveness of the motivation for volunteering.

Ключевые слова: мотивация, добровольческий труд.

Keywords: motivation, voluntary labour.

Добровольная трудовая деятельность граждан (безвозмездный труд) играет важную роль в решении социальных проблем в стране.

Выступая на ежегодном форуме активных граждан «Сообщество» в ноябре 2016 года, Президент РФ В. В. Путин подчеркнул приоритет социальной сферы в политике государства и особое внимание уделил развитию добровольчества в стране. Именно это движение, в котором могут участвовать миллионы людей, позволит активизировать трудовой потенциал страны для решения насущных социальных проблем.

Добровольчество в современной России — явление достаточно новое. Как свидетельствует практика, эффективность добровольческого труда проявляется в том, что в обществе создаются условия для свободного развития личности, повышается роль гуманитарных ценностей, развивается гражданская активность населения [4].

Нельзя не обозначить и проблемы становления добровольчества в России, в числе которых:

- выявление и актуализация социально значимых аспектов в жизни современного общества,
- подготовка корпуса добровольцев,
- организация добровольческого труда [6].

Добровольческий труд есть неформальный отклик человека на ситуацию в обществе, возможность решить ее или участвовать в ее решении. При этом доброволец включается в систему формальных отношений, обеспечивающих само существование социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО), использующих добровольческий труд для исполнения благотворительных программ. Обеспечить же эффективную реализацию трудового потенциала добровольца в этих условиях можно, только создав действенную систему мотивации добровольческого труда, т. е. побуждения личности к общественно значимой благотворительной деятельности.

Исследование природы мотивации имеет многовековую историю. Так, Демокрит полагал, что нужда — это учительница жизни, основная движущая сила. Гераклит считал, что потребности человека определяются условиями его жизни. По мнению Сократа, главное не в том, каковы потребности человека, а в том, какое место они занимают в его жизни. Аристотель утверждал, что потребности человека определяются целью, стоящей перед ним. Э. Кондильяк (французский материалист XVIII века) полагал, что потребность есть беспокойство, вызванное отсутствием чего-либо. По Н. Г. Чернышевскому, потребности определяют поведение человека. А. А. Ухтомский понимал потребность как доминантный очаг возбуждения.

Мотив есть совокупность внутренних побуждений к активности, основанных на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, интересе, представлениях о ценностях и др. Человек действует под влиянием ряда мотивов, среди которых, как правило, выделяется ведущий, определяемый внешними факторами и особенностями личности [9].

В свою очередь, мотивация — процесс выбора человеком определенного типа поведения под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Известны два вида теорий мотивации:

• теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теория двух факторов Герцберга), уделяющие внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и почти не рассматривающие сам процесс мотивации;

• процессуальные теории мотивации (теория ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, подкрепления Б. Скиннера, справедливости Портера — Лоулера, выбора риска Д. Аткинсона), анализирующие и предсказывающие результаты мотивационного процесса, но не касающиеся содержания мотивов.

В исследованиях отечественных ученых (А. Г. Ядов, А. Г. Здравомыслов, В. П. Рожин, Л. С. Бляхман, Н. Ф. Наумова и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности, дается типология индивидов.

В последнее время формулируются новые подходы к пониманию природы потребностей, складывающиеся в общую теорию потребностей (Б. М. Генкин). Основные ее принципы таковы:

• в природе человека есть потребности существования и достижения;

• потребности существования имеют два уровня — минимальный (единый для всех) и базовый (индивидуальный);

• потребности достижения формируются после реализации базовых уровней потребностей существования;

• переход от потребностей существования к потребностям достижения осуществляется под влиянием аттракторов (интересов, вдохновения);

• законы предельной полезности справедливы только для потребностей существования [7].

Современные теории рассматривают мотивацию с позиций саморегулирования и контроля трудового поведения человека (теория саморегулирования Дж. Кула, модель Рубикон Хекхаузена и П. М. Голлвицера) [3]. Характер мотивации здесь оценивается степенью удовлетворенности трудом. В зависимости от нее изменяются требования и притязания работника к условиям мотивации его труда. Реальное управление работниками строится как техника манипулирования стимулирующими методами.

Отметим, что перечисленные теории мотивации не анализируют сущность мотивации добровольческого труда.

Выделяют две системы мотивации труда — монетарную и немонетарную, в неразрывном единстве использующие административные, экономические, социальные и психологические методы воздействия на трудовое поведение человека.

Административные методы являются методами прямого действия, определяют жесткие рамки поведения работника в организации, построены на основе использования нормативно установленных способов наказания и поощрения, ориентированы только на формальные организации и формальные отношения.

Административные методы наказания вызывают естественную реакцию избежать ответственности, наиболее эффективны для работников, имеющих низкую квалификацию и деградированное трудовое сознание.

Административные методы поощрения недостаточно гибки. Ожидаемое поощрение воспринимается как должное. Недостаток административных методов — ограниченный набор приемов воздействия на работника, высокая инертность и субъективизм.

Разновидностью административных методов являются организационные методы стимулирования, направленные на создание условий труда, максимально удовлетворяющих запросы человека: гибкие графики работы, повышение статуса, изменение роли работника за счет расширения «набора» функций.

Экономические методы обеспечивают прямое материальное стимулирование персонала в соответствии с условиями трудовых договоров. Ресурсное обеспечение экономических методов определяется результатами как экономической деятельности организации, так и работы конкретного человека.

Экономические методы оперативны, нейтральны к природе социальных отношений в группе, эффективны для всех категорий сотрудников, обладают широким диапазоном воздействия на работника (ассоциация «справедливость-несправедливость»). В качестве экономических методов широко применяются повременная и сдельная системы оплаты труда.

Социальные методы ориентированы на обеспечение социальной защищенности работников, создание оптимальных условий труда и отдыха в организации. Социальные программы и социальные технологии как инструменты социальных методов формируют, как правило, позитивную мотивацию работников к труду, их лояльность к организации, помогают выстроить партнерские отношения между представителями администрации и работниками.

Психологические методы имеют в основе систему ценностей, закрепленных в нормах корпоративной культуры организации и моральных нормах общества в целом. Сила и эффект этих методов зависят от многих факторов (взаимоотношения в коллективе, социальные потребности работников, др.). Психологические методы используются для формирования избирательной трудовой мотивации для отдельных категорий работников. Они не эффективны для лиц с выраженным экономическим и девиантным поведением, ориентированы на неформальные отношения в организации, очень оперативны. Диапазон их необычайно широк, а восприятие зависит от личности руководителя и социального статуса работника.

Монетарные системы мотивации ориентируются на модели мотивации через потребности (потребности — побуждения — поведение — результат) и мотивации через вознаграждение (затраты — результат — вознаграждение — ценность вознаграждения) с широким применением экономических и административных методов.

Немонетарные системы мотивации подразумевают модель обогащения труда, предполагающую использование факторов привлекательности труда и общественного признания результатов с акцентом на применение социальных и психологических методов.

Все модели мотивации ориентированы на удовлетворение материальных и социальных потребностей работника. Материальные потребности включают обеспечение работнику уровня и качества жизни, принятых в общественном сознании. Социальные потребности — это общественное признание, обеспечение оптимального социально-психологического климата в группе, формирование в сознании человека уверенности в завтрашнем дне.

Базовая особенность мотивации добровольческого труда — исключение денежной составляющей из числа мотивирующих факторов.

Специфика деятельности социально ориентированной организации, реализующей потенциал добровольческого труда, определяет особенности управления, в частности, речь идет об использовании административных и психологических методов управления как основных в мотивации неформальных групп добровольцев.

Так, добровольческий труд мотивирован социальными, благотворительными, духовными интересами участников. Поведение добровольцев могут формировать как альтруистические побудительные факторы (желание помогать другим, сделать мир лучше, получить общественное признание, уважение и т. п.), так и прагматические (получение образования, опыта работы, проба себя на пути к карьере, стажировка по избранной специальности, летняя практика, доступ к нужной информации, налаживание необходимых связей и др.)

Прагматические факторы в основном характерны для молодых людей. Мотивацию людей старшего возраста чаще определяют сочувствие, стремление передать собственный опыт, желание восстановить справедливость.

Возрастные особенности во многом определяют и форму участия в добровольческом труде. Так, лица пенсионного возраста более склонны к добровольческому труду в рамках наставничества, общественного контроля, социальной помощи и поддержки нуждающихся [1].

Наставничество представляет форму взаимодействия, при котором опытный человек передает свои знания другому человеку или группе людей. Основными средствами наставника выступают:

• рассказ о собственном опыте выполнения указанных работ,

• наглядная демонстрация исполнения этих работ по этапам от простого к сложному.

При этом мотивации наставника и обучаемого зачастую неразрывно связаны (необходимость обучения, практическая направленность и реализация жизненного опыта, демонстрация компетентности и потребности к самостоятельности).

Общественный контроль представляет форму взаимодействия активных лиц, заинтересованных в решении определенных вопросов с представителями администрации. Доминирующей мотивацией сторон здесь выступает соучастие в разрешении общественно значимой проблемы.

Социальная помощь и поддержка реализуются в форме непосредственных контактов добровольцев по оказанию социально значимых услуг нуждающимся людям. В этом случае доминирует мотивация сочувствия и участия добровольца в судьбе человека, находящегося в какой-то сложной жизненной ситуации.

Молодые люди, реализуя мотивацию к профориентации, активно участвуют в тематических образовательных и рекламных проектах. В частности, их привлекает:

• добровольное участие в социально значимых программах (экология, инновационное развитие, др.), реализуемых предприятиями;

• участие в образовательных программах, в том числе за рубежом, на бесплатной или льготной основе;

• доступ к источникам информации;

• участие в акциях, имеющих высокий рейтинг общественного признания;

• возможные льготы при поступлении в профильные образовательные учреждения, др.

Доминирующей мотивацией здесь выступает интерес вступающего в жизнь человека к определенной сфере экономики, особенностям и специфике новых профессий.

На предприятиях получило распространение корпоративное волонтерство, т. е. деятельность персонала во внерабочее время, направленная на реализацию социальных программ предприятия в рамках корпоративной социальной ответственности [5].

Таким образом, мотивация в системе управления добровольческим трудом — достаточно сложное социально-экономическое явление, требующее:

• методологического разрешения в части теоретического обоснования мотивации добровольческого труда с учетом особенностей его характера и содержания;

• методических разработок факторных моделей мотивации, учитывающих социальные и психологические особенности личности.

По нашему представлению, наиболее приемлемым теоретическим обоснованием сущности мотивации добровольчества являются теории саморегулирования и контроля трудового поведения. В качестве основной категории, раскрывающей характер и результативность добровольческого труда, выступает степень удовлетворенности трудом.

Удовлетворенность трудом — состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к характеру, содержанию и условиям труда. Это важнейший фактор мотивации труда, который оценивается путем анкетирования работника с учетом уровня его самооценки, самореализации, удовлетворенности качеством жизни.

Методические разработки моделей мотивации добровольческого труда основаны на комплексном подходе к факторам, определяющим условия осуществления и результативность добровольческого труда, а также на анализе социальных и психологических особенностей личности, влияющих на доминирующие мотивы добровольца.

Табл. 1

Факторы мотивации

Базовые факторы мотивации	Акцентуирующие факторы
Профессиональный уровень	Возможность личного успеха, самореализации
Межличностные отношения	Вероятность признания в организации
Перспективы дальнейшего трудоустройства	Возможность профессионального роста
Материальные компенсации	Возможность повышения уровня и качества жизни
Условия труда	Обогащение труда, позитивные изменения его характера и содержания

Можно полагать, что мотивацию добровольца формируют две группы факторов (см. табл. 1).

Факторы мотивации, формирующие социальный статус работника, такие как его профессиональный уровень, межличностные отношения, перспективы дальнейшего трудоустройства, по своей природе достаточно оперативны, отличаются широким диапазоном изменения и восприятия в обществе, что определяет их ключевую роль в системе управления добровольческим трудом. Варианты реализации: присвоение почетных званий, рекомендации для участия в выборных органах, публичная похвала, др.

Особо выделим методы мотивирования труда добровольцев, способствующие их лояльности, т. е. приверженности политике социально ориентированной некоммерческой организации, привлекающей их к труду:

• признание в виде устного поощрения, объявления похвалы перед коллективом,

• делегирование полномочий компетентным сотрудникам,

• представление социально ориентированной некоммерческой организации в иных организациях и на общественных мероприятиях.

Базовые факторы мотивации, такие как возможность материальных компенсаций добровольцам, создание благоприятных условий труда, достаточно затратные, носят долговременный характер, активно влияют на формирование позитивной оценки добровольцами качества жизни. Варианты их реализации: предоставление работникам определенных льгот и компенсаций материального характера, свободного графика работы, др.

Остановимся подробнее на характеристике социального пакета как инструменте мотивации добровольческого труда. Обычно именно в форме социального пакета добровольцу могут предоставляться определенные компенсации материального характера.

Различают следующие виды социальных пакетов:

• стандартный (негибкий) — фиксированный набор элементов,

• гибкий (принцип кафетерия) — набор выбранных работником вариантов льгот.

В состав социального пакета (иначе — компенсационного пакета) в зависимости от материальных возможностей социально ориентированной некоммерческой организации могут входить:

• страхование (медицинская страховка, страхование жизни, стоматологическая страховка, страхование имущества);

• пенсионное страхование, индивидуальный счет, солидарный счет;

• оплата питания, обучения, проезда, отдыха, дополнительного отпуска, спортивных занятий, по уходу за ребенком;

• целевые займы на квартиру, машину, поручительство, др.

Формирования социального пакета обязательно предполагает следующие действия администрации социально ориентированной некоммерческой организации:

• составление списка возможных льгот и компенсаций,

• учет предпочтений работников (анкетирование),

• мониторинг предлагаемых тарифов по каждому виду льгот,

• расчет бюджета льгот и компенсаций,

• расчет стоимости льгот и компенсаций на одного работника.

К особенности мотивации добровольческого труда следует отнести ее персонифицированный характер, т. е. учет социально-психологических особенностей личности добровольца.

Тип мотивации личности в таком случае следует понимать как преимущественную направленность деятельности индивида на удовлетворенность определенных групп потребностей (ценностей). Выделяют три типа:

1) работники, ценящие в первую очередь содержательность и общественную значимость труда;

2) люди, ориентированные прежде всего на материальные ценности, компенсации, льготы;

3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Учет доминирующих мотивов человека, предлагающего услуги добровольческого характера, осуществляется представителем социально ориентированной некоммерческой организации, заинтересованной в труде добровольцев. Претенденту при этом предлагают ранжировать по значимости возможные мотивы участия в добровольческом труде:

• интересная работа, доставляющая удовольствие,

• возможность приносить пользу людям,

• помощь в решении проблем семейного характера (отдых, обучение детей, лечение, др.),

• повышение квалификации,

• уважение окружающих,

• перспектива расширить круг общения, др.

Высший балл (рейтинг) свидетельствует о доминирующем мотиве претендента. Соответственно при разработке системы

Табл. 2

Система компенсационного моделирования добровольческого труда

Базовые мотивы	Методы мотивации	Доминирующие цели
Материальные мотивы	Участие в социальных программах материальной помощи, материальные компенсации, социальный пакет	Дополнительная материальная поддержка добровольца
Профессиональные мотивы	Обучение, переобучение, тренинги, участие в семинарах и выставках, доступ к базам данных по профилю работы	Профессиональная ориентация, профессиональное развитие личности
Моральные мотивы	Меры общественного признания и поощрения, делегирование полномочий, участие в принятии решений, работа в команде	Общественное признание, удовлетворение духовных интересов
Социально-культурные мотивы	Участие в культурных, оздоровительных и спортивных программах, гибкие графики работы, рациональная организация труда	Удовлетворение трудом, повышение качества жизни добровольца и членов его семьи

мотивации добровольческого труда должны быть учтены базовые мотивы и доминирующие цели личности, определяющие поведение работника. Это называется компенсационное моделирование (см. табл. 2).

С учетом вышеизложенного алгоритм разработки системы мотивации добровольческого труда может быть представлен следующим образом:

• постановка текущих и долгосрочных задач СО НКО;

• маркетинг социальных ожиданий на рынке труда;

• анализ потребностей возможных сотрудников;

• разработка принципов мотивации;

• создание факторной модели мотивации;

• расчет ресурсного обеспечения компенсационного пакета;

• анализ соответствия системы мотивации стратегическим целям, условиям внешней среды, потребностям сотрудников;

• оценка конкурентоспособности системы мотивации.

Эффективность добровольческого труда определяют такие факторы, как:

• организация труда в команде,

• совершенствование условий труда,

• внедрение социальных инноваций.

Характер профессиональных и личностных отношений сотрудников в процессе исполнения функциональных обязанностей самым существенным образом влияет на деятельность любой организации. Формирование команды добровольцев, обеспечение их работы в условиях формальной организации представляется особо важной задачей.

Теоретической базой командообразования, наиболее адаптированной к возможности реализации добровольческого труда, по нашему мнению, являются труды А. С. Макаренко и И. П. Иванова. Базовые положения их учения таковы:

• включение всех членов коллектива в процессы целеполагания, планирования, подведения итогов работы команды, положительной оценки каждого, внесшего реальный вклад в достижение результатов;

• требовательное и бережное отношение к каждому члену коллектива;

• формирование и поддержание творческой инициативы работников, отношений творческого содружества разных поколений коллектива;

• регулярная ротация руководителей всех уровней;

• сохранение многообразных традиций и ритуалов коллектива [8].

Данные условия наиболее значимы для эффективной командной работы добровольцев.

Команда — это рабочая группа, участники которой связаны отношениями разделения труда и кооперации для достижения конкретной цели. Если говорить об особенностях команды, то, в отличие от малой группы, она состоит из профессионалов, в первую очередь нацелена на действие, а не на общение. Кроме того, акценты управления командой смещены в деловую сферу, а не в эмоциональную.

Известны следующие подходы к формированию команды:

• целеполагающий: сформировать команду для достижения цели;

• межличностный: создать атмосферу группового доверия;

• ролевой: перераспределить функции между работниками;

• проблемный: решить возникшую проблему в кратчайший срок методом ролевой игры или мозгового штурма.

Формирование команды (team building) может осуществляться с «нуля», с привлечением отдельных сотрудников или ранее существующей команды, а также путем реорганизации, т. е. ротации (привлечения, устранения) работников. В первом случае людей подбирают применительно к «набору» функций, во втором — перераспределяют функции между работниками.

Выделяют несколько принципов работы команды:

• добровольность: готовность работать в составе команды на основе понимания всех условий ее деятельности;

• коллективизм: исполнение работником части задания, порученного ему командой;

• самоуправление: деятельностью членов команды управляет лидер;

• коллективная ответственность: каждый член команды отвечает за результат работы команды;

• материальное, социально-психологическое стимулирование, общественное признание командой достижений каждого работника.

Отметим положительные аспекты организации команды:

• способность быстро и эффективно решать задачи, используя методы разделения и кооперации труда работников;

• обеспечение качества работы за счет коллективной ответственности в команде;

• быстрое профессиональное развитие работников в условиях взаимовыручки, солидарности;

• психологическое самоутверждение работников в благоприятном социально-психологическом климате.

Отрицательные аспекты организации команды:

• противодействие административно-командного стиля управления неформальным установкам и интересам добровольцев;

• длительность процесса формирования команды;

• материальные затраты на командные тренинги и обучение работников;

• индивидуальный подход к формированию командного духа, системе ценностей лидера и членов команды.

Алгоритм формирования команды включает следующие этапы:

• диагностика социальных проблем, решаемых командой;

• ролевое планирование, т. е. доведение до каждого работника конкретного набора целей и функций;

• организация взаимодействия между членами команды;

• мониторинг, т. е. оценка результатов и корректировка принятых решений.

Наиболее эффективными формами образования команд являются:

• деловые, коммуникативные, ролевые игры;

• тренинги навыков, лидерства, командной согласованности;

• командный коучинг.

Игры представляют собой метод моделирования и имитации различных ситуаций, эффективность которого достигается путем активизации коллективного взаимодействия членов команды.

В процессе тренингов улучшаются лидерские качества, самооценка, социальное взаимодействие в команде и т. д.

Командный коучинг предполагает целенаправленное, активное, длительное обучение членов команды приемам и методам решения практических задач с использованием опыта наставника.

Ключевым моментом процедуры командообразования является организация взаимодействия работников на основе делегирования функций, полномочий, ответственности членам команды. Различают основные виды полномочий (прав работников действовать в рамках должности):

• линейные (безусловное выполнение команд по иерархии управления);

• функциональные (работа строго по инструкции);

• штабные (совместная или параллельная работа сотрудников).

Перечислим причины, снижающие эффект делегирования руководителем полномочий членам команды:

• непрофессионализм и отсутствие лидерских качеств у руководителя;

• переоценка своих способностей;

• боязнь риска;

• отсутствие возможности полноценного контроля.

К причинам, препятствующим принятию полномочий членами команды, относятся:

• неуверенность в себе;

• боязнь ответственности и возможной критики;

• загруженность работой и недостаток необходимых ресурсов;

• отсутствие стимулов.

Основными признаками правильно сформированной команды являются:

• относительное постоянство состава добровольцев;

• рациональная профессионально-квалификационная структура добровольцев;

• оптимальное использование рабочего времени, основных фондов, материальных ресурсов;

• заинтересованность каждого работника в достижении общих целей организации;

• отсутствие (минимизация случаев) конфликтных ситуаций;

• наличие элементов самоуправления: активности, самостоятельности, солидарности.

Эффективность команды определяется на основании следующих показателей:

• уровень эффективности межличностного взаимодействия;

• уровень согласованности действий в работе на общий результат;

• результативность, продуктивность [8].

Первые два показателя служат для оценки команды как социального образования и определяются методом опроса членов команды по десятибалльной шкале. Результативность команды оценивается степенью исполнения возложенных на команду задач.

Дополнительно могут быть использованы показатели уровня развития команды:

• осознание командных целей;

• терпимость к чужому мнению;

• коллегиальность и поддержка в работе;

• чувство гордости и удовлетворения работой.

Процессы образования и развития команды, — по Курту Левину, групповая динамика — сопровождаются повышением сплоченности коллектива, формированием командных норм поведения, проявлениями командной идентификации. Характеристики этих процессов во многом определяют стиль руководства, направленный на повышение сотрудничества в команде, и поведение руководителя (см. табл. 3).

Табл. 3

Этапы развития команды и стили руководства

Этап развития команды	Основная особенность этапа	Стиль руководства	Поведение руководителя команды	Поведение участников команды
Знакомство	Осознание	Предписание	Все внимание разъяснению и уточнению задач	Неопытность и нерешительность при взаимодействии
Вхождение в норму	Соучастие	Сотрудничество	Создание атмосферы взаимопомощи	Опытность, нерешительность при принятии решений
Результативная работа	Результативность	Делегирование	Поддержание темпа работ и энтузиазма	Желание работать, гордость за команду
Расформирование	Подведение итогов	Сотрудничество	Все внимание взаимоотношениям, поддержке	Удовлетворение от работы, растерянность

В поведении руководителя команды возможны доминанты: «руководитель», «руководитель — лидер», «лидер». В первом случае можно говорить об административной форме управления, во втором — о сотрудничестве, в третьем — о неформальных взаимодействиях в группе. При этом лидерство понимается как выражение групповых интересов, мнений, настроений, которые учитывает и генерирует руководитель, направляя работу на достижение конечных результатов.

Для руководства командой добровольцев наиболее оптимально сочетание «руководитель — лидер». Могут быть три разновидности лидера: организатор, специалист, интеллектуал, определяющие стиль руководства командой. Если они совмещены, можно говорить о феномене универсального лидера. В этом случае налицо эффект взаимокомпенсаторного сотрудничества, когда лидер и работники дополняют друг друга. Руководитель помогает формировать общегрупповые нормы поведения с учетом «межгрупповых связок». Поведение такого руководителя проявляется как доверие авансом, а поведение работников — как стремление оправдать его ожидания. При подобном подходе важны не идеальные качества руководителя, а их проявление в его поведении (эффект идеального руководителя для данной группы в данное время убедительно продемонстрирован в кинофильме «Чапаев»).

Основное, на что направлено воздействие руководителя при формировании команды добровольцев,— неформальные отношения между ними.

Характер неформальных отношений определяют такие факторы, как:

• личностные характеристики членов группы, их способности, образование, жизненный опыт;

• коммуникационные характеристики группы, т. е. симпатии и антипатии, статус и роль каждого, сила конформизма.

Неформальным отношениям свойственны:

• социальный контроль, т. е. оценка поведения каждого члена группы с позиций общественного мнения;

• наличие неформального лидера (иногда неявного), сфера влияния которого может выходить за административные рамки группы (организации);

• сопротивление социальным инновациям, т. е. организационным нововведениям, могущим разрушить неформальные связи.

Известны следующие правила и приемы управления неформальными отношениями в команде:

• признать существование неформальных связей в рамках формальной структуры;

• оценить структуру неформальных отношений, выделив полезные, нейтральные, негативные с позиции их влияния на достижение целей формальной организации;

• определить причины, способствующие становлению негативных неформальных отношений (в большинстве своем неформальные отношения — это реакция людей на неудовлетворенную потребность);

• в ходе регулярных консультаций с членами команды определить меры по снижению сопротивления переменам, повышению уровня конформизма, др.;

• в качестве профилактических мер регулярно информировать персонал о намечающихся социальных инновациях, укреплять лояльность среднего звена руководителей, поддерживать статус неформального лидера.

Управление неформальными отношениями в команде эффективно, если используются следующие методы:

• консультации с членами команды, т. е. коллективные обсуждения актуальных проблем;

• разъяснение целей организации работникам на неформальных встречах (вечеринках, пикниках, спортивных походах, др.);

• признание естественных лидеров за счет вертикальных или горизонтальных их перемещений;

• контроль обмена формальной и неформальной информацией с тем, чтобы такие источники не противоречили, а дополняли друг друга.

Вторым важным фактором, определяющим мотивацию добровольчества, выступает создание благоприятных условий труда, способствующих формированию позитивного отношения к нему.

Условия труда — совокупность элементов окружающей среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека. Под этим понимаются:

• санитарно-гигиенические элементы среды: температура, атмосферное давление, наличие

химических веществ, освещенность, загазованность, пыль, вибрация, шум, ультразвук, тепловое излучение, электромагнитные поля, ионизирующие излучения, биологические производственные факторы;

• психофизиологические элементы среды: физическая динамическая и статическая нагрузка, рабочая поза, сменность, продолжительность рабочей смены, напряженность зрения, длительность сосредоточенного внимания, число важных элементов наблюдения, темп движений, число информационных сигналов в час, монотонность, режим труда и отдыха, нервно-эмоциональная и интеллектуальная нагрузка.

Задача мер по улучшению условий труда — обеспечить сохранение здоровья и длительную работоспособность человека устранением или уменьшением влияния вредных условий производства на его организм за счет внедрения новых технологий, соблюдения норм производственной санитарии, требований охраны труда и техники безопасности.

Охрана труда — это система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя меры правового, организационно-технического, социально-психологического характера.

Техника безопасности подразумевает комплекс организационно-технических мер, обеспечивающих безопасное выполнение производственного задания работником.

Выделим основные направления по улучшению условий труда, охраны труда и техники безопасности на предприятии:

• доведение санитарно-гигиенических и психофизиологических параметров условий труда на рабочих местах до нормативных уровней;

• рационализация режима труда и отдыха работников;

• внедрение комплекса профилактических и оздоровительных мероприятий в организации;

• контроль соблюдения правил техники безопасности и своевременный инструктаж работников.

Регламентация труда персонала предполагает нормативное регулирование загрузки работников в течение рабочего дня. Для добровольцев представляют интерес программы гибкого рабочего графика. Это расписания, когда человек выбирает время прихода и ухода в пределах, устанавливаемых руководством.

Возможны следующие варианты рабочего расписания:

• гибкий цикл: требует выбора определенного времени начала и окончания работы в течение месяца, продолжительность рабочего дня 8 часов;

• скользящий график: ежедневно можно менять время начала и окончания работы, продолжительность рабочего дня 8 часов;

• переменный день: разрешен «дебет» и «кредит» рабочих часов, продолжительность рабочего дня — величина переменная, рабочая неделя 40 часов, количество рабочих часов в месяце соответствует нормативной величине;

• очень гибкий график: разрешается «дебет» и «кредит» часов, но требуется ежедневное присутствие в «общее» время;

• гибкое размещение: работник может менять не только часы, но и расположение работы (дома, в филиале, др.).

Третьим фактором, определяющим результативность добровольческого труда, является внедрение социальных инноваций в систему отношений, регулирующих работу добровольцев.

Социальные инновации представляют собой систему мер организационного характера, направленных на изменение сложившихся формальных и неформальных отношений в организации (группе) в связи с действием факторов внешней или внутренней среды организации.

Социальные инновации включают:

• нововведения, связанные с подбором добровольцев (создание кадрового потенциала);

• профессионально-образовательные нововведения (избирательная или тотальная переподготовка и обучение персонала);

• нововведения, связанные с оценкой, продвижением, поощрением добровольцев.

Социальные инновации существенно меняют отношение людей к работе, руководству, сотрудникам, что проявляется в поведении персонала.

Под инновационным поведением понимают реакции работников на организационно-экономические и технологические нововведения в организации. По сути это психологические барьеры по отношению к нововведениям, проявляющиеся в сознании и поведении работников.

Основные мотивы сопротивления работников инновациям таковы:

• вынуждены рисковать, а это противоречит их натуре;

• опасаются, что в результате изменений могут оказаться лишними;

• чувствуют неспособность выполнять новую роль;

• боятся потерять лицо в глазах руководителя;

• не способны или не желают учиться.

Поведение руководителя сводится к нейтрализации таких психологических барьеров, и здесь возможны следующие ошибки:

• не объяснены цели перемен (боязнь и враждебность подчиненных);

• работники отстранены от планирования перемен (чужим рекомендациям не верят);

• не учтены традиции и стереотипы поведения (боязнь изменения стандартов поведения);

• нарушены межличностные отношения (боязнь потерять привычных собеседников);

• произведены существенные перемещения работников (переводы воспринимаются болезненно);

• инициатор не пользуется уважением (естественное недоверие сотрудников).

В заключение отметим социальную и экономическую значимость добровольческого труда. Так, социальную значимость определяют масштабы участия добровольцев в общественно важных проектах, а экономическую характеризуют существенно меньшие затраты на реализацию социально значимых программ, поскольку основными факторами управления добровольческим трудом выступают немонетарные системы мотивирования [2].

1. Безух С. М. Добровольная сеть социальной помощи пожилым // Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: материалы междунар. науч.-практ. конф. 21–22 апреля 2016 г. / под общ. ред. Ю. П. Платонова. СПб.: СПбГИПСР, 2016. С. 468–480.
2. Исаев И. Ю., Копейкин Г. К. Социальные резервы рынка труда Санкт-Петербурга // Стратегия развития и экономическая политика [Науч. альманах Экономического совета при губернаторе Санкт-Петербурга]. 2014. Вып. 2. С. 65–83.
3. Касьяненко О. А., Мельникова М. Н., Потемкин В. К. и др. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. 273 с.
4. Коваленко Т. Н. Практика добровольческой деятельности в сфере работы с людьми старшего поколения // Добровольцы старшему поколению: сб. ст., лекций, метод. и аналит. материалов: в 3 т. Т. 1: Социальная добровольческая помощь и услуги людям старшего поколения / под общ. ред. В. А. Лукьянова, С. Р. Михайловой. СПб.: ИПЦ СПГУТД. С. 71–98.
5. Копейкин Г. К. Генезис организационных форм благотворительности в России // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. 2015. Вып. 2, т. 24. С. 61.
6. Копейкин Г. К. Управление добровольческим трудом // Экология и развитие общества. 2015. № 4 (15). С. 64–69.
7. Копейкин Г. К., Потемкин В. К. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. С. 69–70.
8. Ситников В. Л., Комарова А. В., Слотина Т. В. Практикум по психологии командообразования: учеб. пособие. СПб.: ПГУПС, 2011. 217 с.
9. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учеб. пособие. М.: Эксмо, 2007. С. 119.

References

1. Bezukh S. M. Dobrovolnaya set sotsialnoy pomoshchi pozhilym [Voluntary network of social support to elderly]. *Materialy mezhdunarodnykh nauchno-prakticheskikh konferentsiy «Psikhologo-sotsialnaya rabota v sovremennom obshchestve: problemy i resheniya», 21–22 aprelya 2016* [Proc. of the International Scientific and Practical Conference «Psychological and Social Work in the Modern Society: Problems and Solutions», April 21–22, 2016]. Platonov Yu. P. (ed.). St. Petersburg: St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work Publ., 2016, pp. 468–480 (in Russian).
2. Isayev I. Yu., Kopeykin G. K. Sotsialnyye rezervy rynka truda Sankt-Peterburga [Social reserves of the labour market of St. Petersburg]. *Strategiya razvitiya i ekonomicheskaya politika — Development Strategy and Economical Policy,* 2014, 2, pp. 65–83 (in Russian).
3. Kasyanenko O. A., Melnikova M. N., Potemkin V. K., et al. *Motivatsiya trudovoy deyatelnosti* [Work motivatione]. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics Publ., 2003. 273 p. (In Russian).
4. Kovalenko T. N. Praktika dobrovolcheskoy deyatelnosti v sfere raboty s lyudmi starshego pokoleniya [The practice of voluntary activity in working with persons of senior age]. In: *Sotsialnaya dobrovolcheskaya pomoshch i uslugi lyudyam starshego pokoleniya. Sbornik statey, lektsiy, metodicheskikh i analiticheskikh materialov «Dobrovoltsy — starshemu pokoleniyu»: v 3 t.* [Social voluntary assistance and services to people of the older generation. Collection of papers, lectures, methodical and analytical materials «Volunteers to older generation»: in 3 volumes]. Lukyanov V. A., Mikhaylova S. R. (eds.). St. Petersburg: St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design Publ., pp. 71–98 (in Russian).
5. Kopeykin G. K. Genezis organizatsionnykh form blagotvoritelnosti v Rossii [The genesis of organizational forms of philanthropy in Russia]. *Uchenyye zapiski Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo instituta psikhologii i sotsialnoy raboty — Scientific Notes Journal of St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work,* 2015, 5 (24), pp. 54–62 (in Russian).
6. Kopeykin G. K. Upravleniye dobrovolcheskim trudom [Volunteer labour management]. *Ecology and Development of Society,* 2015, 4 (15), pp. 64–69 (in Russian).
7. Kopeykin G. K., Potemkin V. K. *Upravleniye sotsialnym razvitiyem organizatsii* [Management of social development of organization]. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics Publ., 2014, pp. 69–70 (in Russian).
8. Sitnikov V. L. *Praktikum po psikhologii komandoobrazovaniya* [Practicum in psychology of team building]. Sitnikov V. L., Komarova A. V., Slotina T. V. (eds.). St. Petersburg: Emperor Alexander 1st St. Petersburg State Transport University Publ., 2011. 217 p. (In Russian).
9. Spivak V. A. *Upravleniye personalom dlya menedzherov* [Human resource management for managers]. Moscow: Eksmo Publ., 2007. 119 p. (In Russian).