Санкт-Петербургский государственный университет

**ШУШЛЕБИНА Дарья Александровна**

**Выпускная квалификационная работа**

***Мотивация и стимулирование труда***

***(на примере Института исследования Стрит-арта)***

Уровень образования:

бакалавриат

Направление: *39.03.01 «Социология»*

Основная образовательная программа ***СВ.5056*** *«Социология»*

Научный руководитель:

Кандидат философских наук

Доцент кафедры экономической

социологии

Капусткина Елена Владимировна

Рецензент:

Доктор социологических наук,

Профессор кафедры социального

управления и планирования

Пруэль Николай Александрович

Санкт-Петербург

2020

Оглавление

[Введение 3](#_Toc41336354)

[Глава 1. Теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности 7](#_Toc41336355)

[**1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда** 7](#_Toc41336356)

[**1.2 Основные теории и концепции мотивации** 14](#_Toc41336357)

[**1.3 Материальное и нематериальное стимулирование. Оценка эффективности их воздействия на персонал.** 25](#_Toc41336358)

[**1.4 Современные методы мотивации и стимулирования труда в различных сферах деятельности** 31](#_Toc41336359)

[**Выводы по главе** 36](#_Toc41336360)

[Глава 2. Система мотивации сотрудников некоммерческих организаций (на примере «Института исследования стрит-арта») 38](#_Toc41336361)

[**2.1 Специфика функционирования НКО** 38](#_Toc41336362)

[**2.2 Общая характеристика организации «Институт исследования стрт-арта»** 42](#_Toc41336363)

[**2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования в организации** 48](#_Toc41336364)

[**2.3.1 Анализ нематериального стимулирования** 48](#_Toc41336365)

[**2.3.2 Анализ материального стимулирования** 67](#_Toc41336366)

[**2.3.3 Выявление основных мотивационных факторов сотрудника** 71](#_Toc41336367)

[**Выводы по главе** 73](#_Toc41336368)

[Заключение 75](#_Toc41336369)

[Список использованной литературы 78](#_Toc41336370)

[Приложения 82](#_Toc41336371)

[Приложение №1 82](#_Toc41336372)

[Приложение №2 85](#_Toc41336373)

[Приложение №3 86](#_Toc41336374)

# **Введение**

К 2020 году количество некоммерческих организаций (НКО) значительно увеличилось. Такая тенденция к активному росту наблюдается уже не первый год. Исследованием некоммерческих организаций сегодня занимаются социологи, экономисты, философы, политологи и другие ученые. Это обусловлено развивающейся институционализацией данного типа организации в современном мире. С расширением сектора НКО, увеличивается количество сотрудников, занятых в таких организациях. В связи с этим встает вопрос о грамотной системе мотивации сотрудников.

Мотивация сотрудников является одним из ключевых факторов в управлении персоналом, потому как выступает естественной причиной их поведения. Одной из главных задач руководства является ориентация работников на достижение поставленных целей. Автоматизация и информатизация производства, изменение содержания труда, повышение социальных ожиданий и уровня образования сотрудников – факторы следствием которых все больше возрастает значении мотивации в управлении персоналом. Уже сейчас для повышения эффективности организации, компании необходимы инициативные и ответственные сотрудники, они должны стремиться к трудовой самореализации и быть высокоорганизованными.

Обычно за основную форму мотивации принято брать материальное стимулирование, однако, такая форма не подходит для некоммерческих организаций в силу их специфики. При разработки мотивационной системы для НКО не стоит забывать о нематериальных аспектах, также учитывая цели, интересы и потребности сотрудников. Не ответив на вопросы: «Что побуждает человека к деятельности? Что им движет и что его мотивирует?» невозможно разработать эффективную систему мотивации. Только обладая этой информацией можно выстроить систему управления так, что сотрудник сам будет стремится к лучшим результатам.

Мотивация имеет обширные теоретико-методологические основы. Понятиям мотивации и мотива посвящено не мало монографий как отечественных, так и зарубежных авторов. К отечественным авторам рассматривающие данную тему можно отнести: В.И. Ковалева, А.Н. Леонтьева, В.Г. Асеева, Д. Н. Узнадзе и т.д.

Из зарубежных авторов можно выделить Дж. Аткинсона, А. Маслоу, Д. МакКаленда, Ф. Герцберга, X. Хекхаузена.

*Специфика данной выпускной квалификационной работы* заключается в рассмотрении мотивации разных групп персонала в некоммерческой организации. Специфика НКО заключается в том, что организация не ставит главной целью своей деятельности извлечение финансовой прибыли. Главной целью некоммерческих организаций является служение общественным интересам, а также достижение благ полезных для общества. Работа таких организаций направлена на удовлетворение благотворительных, социальных, образовательных, культурных, управленческих и научных. Для того, чтобы добиваться эффективности в работе, перед работодателями встает вопрос о создании специальной системы мотивации для данного типа организаций. В следствии своей специфики, у НКО гораздо меньше очевидных рычагов воздействия на мотивацию и лояльность персонала своих работников. В связи с этим на практике часто возникает вопрос мотивации к плодотворной деятельности организации некоммерческого типа.

*Целью исследования* является выявление особенностей управления мотивацией и стимулирования сотрудников и волонтеров в некоммерческой организации.

*Задачи исследования:*

1. Рассмотреть понятие, процесс и виды мотивации и стимулирования труда;
2. Проанализировать основные теории мотивации;
3. Изучить современные методы мотивации и стимулирования труда в различных сферах деятельности;
4. Рассмотреть структуру некоммерческих организаций и основы их деятельности;
5. Провести исследование системы мотивации в «ИИСА»;
6. Проанализировать материальное и нематериальное стимулирование в организации;
7. Выявить особенности присущие данной некоммерческой организации;

*Объект исследования-* мотивация и стимулирование сотрудников и волонтеров в некоммерческой организации (на примере НКО «Институт исследования стрит-арта»).

*Предмет исследования-* особенности системы мотивации в некоммерческой организации.

*Гипотезы исследования:*

* В организации, не преследующей своей целью извлечение прибыли, мотивы штатных сотрудников и волонтеров различаются;
* Эффективность труда повышается, если в система мотивации основывается на интересах, ценностях и мотивах сотрудников;
* Мотивация сотрудников зависит от психологической атмосферы в организации.

*Практическая значимость* представленного исследования заключается в том, что полученные и проанализированные результаты дают представление о системе мотивации в креативной индустрии и позволяют оценивать мотивацию в некоммерческих организациях в целом. Данное исследование показывает, что материальное стимулирование уступает место нематериальному стимулированию труда.

В качестве *методологической основы исследования* выступают основные положения иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория ожиданий Виктора Врума базирующаяся на человеческом поведении, теория Фредерика Герцберга основанная на гигиенических и мотивационных факторах и другие.

*Методы исследования.* Исследование было проведено в организации занимающейся развитием разных форм искусства в городской среде. Исследование проводилось с помощью количественного метода исследования. Инструментом количественного метода выступило анкетирование, качественного – интервью с руководителем. Для анкетирования использовалось две группы респондентов: постоянные сотрудники организации и временные волонтеры. Обеим группам были заданы вопросы, оценивающие их отношение мотивационной системы, используемой руководителями организации «Институт исследования стрит-арта». Инструментом качественного метода являлось интервью с одним из руководителей, целями которого было выяснить: общую характеристику организации; структура персонала в ней; методы мотивации, применяемые руководителями; особенности материального и нематериального стимулирования. Всего в исследовании приняли участие 36 человек, из них 1 исполнительный директор организации, 5 сотрудников и 30 волонтеров.

*Структура работы.*  Данная выпускная квалификационная работа состоит из двух глав: (1) теоретико-методологической и (2) эмпирической. Первая глава включает четыре параграфа. В первом рассматриваются понятия мотивации и стимулирования труда. Во втором параграфе рассматриваются основные теории мотивации и их недостатки. Третий параграф первой главы описывает оценку материального и нематериального стимулирования. В четвертом параграфе проиллюстрированы современные методы мотивации и стимулирования на примере различных сфер деятельности. Заключительная часть главы посвящена выводам. Во второй главе описана специфика функционирования НКО, а также результаты эмпирического исследования, сначала общая характеристика организации «Институт исследования стрит-арта», а затем анализ системы мотивации данной организации. Выводы по исследованию отражаются в конце второй главы.

# **Глава 1. Теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

### **1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда**

Для получения целостного представление о предмете мотивации, отражающее социальное взаимодействие в трудовом коллективе организации, нужно рассмотреть различные научные подходы к данном вопросу. На данный момент изучением мотивации занимаются ученые из разных областей: экономика, социология, психология, философия.

Основоположники отечественной школы менеджменты А.И. Наумов и О.С Виханский определяют мотивацию как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы этой деятельности, а также придающих ей направленность на достижение поставленных целей.[[1]](#footnote-1)В свою очередь с точки зрения социологии под мотивацией подразумевается осознанный, систематический и целенаправленный процесс воздействия на поведение человека или группы людей, для достижения общественных, групповых или личных целей. [[2]](#footnote-2)

В термине «мотивация» отражается потребность человека и движущие силы, вызывающие работу мотивов -стимулы. Стоит заметить, что поведение человека обусловлено его потребностями, существующими на данный момент времени. Для того, чтобы понять, что отражает понятие «мотивация», следует более детально рассмотреть несколько его аспектов: соотношение внутренних и внешних сил, зависимость влияния мотивации на человеческую деятельность.

К основной задаче мотивации принято относить способность руководителей грамотно использовать современные методы мотивации для повышения эффективности трудовой деятельности в организации.

Для решения поставленной задачи необходимо применять разнообразные способы мотивации: принудительная мотивация, нормативная мотивация и стимулирование. Принудительный способ мотивации опирается на власть, угрозы неудовлетворения потребностей сотрудника в случае невыполнения требований, приказы, систему негативных санкций. Нормативная мотивация подразумевает побуждение сотрудника путем идейно-психологического воздействия (внушения, агитация, убеждения, информирования и т.д.).[[3]](#footnote-3) Стимулирование подразумевает использование совокупности внешних факторов для мотивации трудовой деятельности. Стимулирование делиться на материальное и нематериальное. Материальное стимулирование включает оклад, премии, бонусы, компенсации т.д. В то время как к нематериальному стимулированию относят возможность карьерного роста, корпоративную культуру, возможность самореализации. Все нематериальные стимулы разделяются на группы: социальные, творческие и моральные. Мотивацию, анализируемую в виде процесса, можно представить, как цикл из шести последовательных стадий (рис.1).

Возникновение потребности

Удовлетворение потребности

Выработка путей удовлетворения потребности

Определение направления действий

Получение вознаграждения

Совершение действий до удовлетворения

потребности

Рисунок 1. Цикл мотивационного процесса

На первой стадии характерно возникновение потребности. Потребность выражается в ощущении нехватки чего-либо и желании устранить это чувство. Все потребности условно можно разделить на три группы: физиологические, психологические и социальные.

Вторая стадия определяется поиском возможностей для удовлетворения возникшей потребности. На данной стадии у человека есть три варианта развития последующих событий: потребность можно удовлетворить, подавить или игнорировать.

Третья стадия— определить направления действий. На этой стадии определяется что именно нужно решить, какие для этого будут использованы средства и чего нужно добиться для того чтобы устранить потребность. Для этого человеку требуется ответить на следующие вопросы:

* Что я должен получить, чтобы устранить потребность;
* Что мне следует сделать, чтобы получить желаемое;
* В какой мере я могу добиться желаемого;
* Насколько то, что я получу, сможет устранить возникшую потребность.

Для четвертой стадии характерно осуществление действий до удовлетворения потребности. На этой стадии человеком затрачиваются усилия для осуществления действий направленных на получение того, что устранит потребность. В этот момент может произойти корректировка целей в следствии того что процесс работы способен оказывать обратное влияние на мотивацию.

Пятая стадия определяется получением вознаграждения за осуществленные ранее действия. Человек на данной стадии может получить либо то что использует для удовлетворения потребности, либо то, что он сможет на нее обменять.

Шестая стадия характеризуется удовлетворением потребности. На этой стадии в зависимости от ослабления или усиления мотивации к деятельности, человек может прекратить какие-либо действия до возникновения новой потребности или продолжить искать возможность для устранения потребности.

Существует ряд проблем, усложняющих практическое формирование мотивации, к которым можно отнести:

* Неочевидность человеческих мотивов. Можно лишь предполагать, какие мотивы действуют;
* Переменчивость мотивационного процесса. Данный процесс зависит от инициирующих его потребностей, которые находятся в постоянном динамическом взаимодействии. Потребности могут противоречить или усиливать действие друг друга, при этом изменяясь во времени, направленности и характере действий мотивов;
* Различия мотивационных структур для каждого конкретного человека. Сюда можно отнести неоднородную степень влияния одинаковых мотивов на разных людей, а также разная степень зависимости мотивов друг от друга.

Возникновение у сотрудников определенных мотивов и стимулов способствуют увеличению эффективности труда в организации, а также ее экономическому развитию. В социологической теории под мотивом понимается сознательная потребность в достижении конкретных благ и внутренние побуждение индивида и социальных общностей.[[4]](#footnote-4) Стимулы являются движущей силой, которая побуждает мотивы работать.

Одной из важных задач изучения мотивации является рассмотрение многообразия ее видов и форм. Выделяют такие виды мотивации как: внешняя и внутренняя, положительная и отрицательная, индивидуальная и групповая, обусловленная биологическими и не биологическими мотивами. Мотивацию классифицируют в зависимости от способов мотивирования и направленности работы, а также от обусловленности самого процесса мотивации.

Румынский специалист в области социологии Кэтелин Замфир разделяет мотивы человеческой деятельности на внутренние и внешние[[5]](#footnote-5). В свою очередь внешние делятся на положительные и отрицательные. Внутренний тип мотивации подразумевает то, что порождает в сознании человека сама трудовая деятельность (процесс и результат труда). Описывая внутреннюю мотивацию, мы говорим об удовлетворении, которое приносит выполняемая работа, например, ее содержание, возможность самореализации, общение с людьми.

Внешний тип мотивации содержит мотивы, находящиеся за пределами работника и его труда— страх осуждения, уровень заработной платы, погоня за престижем.

Положительная группа внешних мотивов включает стимулы, ради которых человек готов приложить усилия. Отрицательную группу связывают со стремлением избежать «системы наказаний». С точки зрения удовлетворенности трудом, внутренняя мотивация(ВМ) наиболее эффективна, за ней следует внешняя положительная(ВПМ) и затем внешняя отрицательная(ВОМ). Замфир считает, что для достижения высоких показателей эффективности труда, стоит использовать следующее соотношение представленных видов мотивации: МВ> ВМП> ВОМ, соотношение с противоположно направленными знаками будет считаться наихудшим.

В зависимости от применяемых способов мотивирования А.А.Ручка и Н.АСакада предлагают классифицировать мотивацию на прямую и косвенную.[[6]](#footnote-6) В качестве прямой мотивации выступает непосредственное воздействие на человека, в то время как в основе функционирования косвенной мотивации лежит воздействие внешних факторов.

Евгений Павлович Ильин в качестве параметра для классификации предложил обусловленность процесса мотивации. На основании которого выделяется экстрисивный и интрисивный тип. Экстресивная мотивация обусловлена внешними обстоятельствами и условиями, а интрисивная мотивация связана с личностными диспозициями: интересы, влечения, потребности, желания и т.д.[[7]](#footnote-7)

Зависимость от направленности работы была классифицирована Б.И. Додоновым, который выделил следующую иерархию (рис.2):

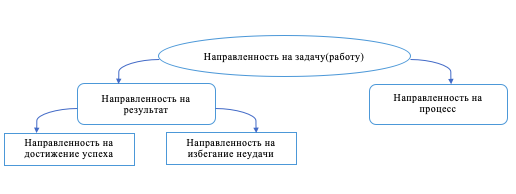


Рисунок 2. Классификация мотивов в зависимости от направленности работы

Мотивацию разделяют на биологическую и небиологическую. Биологическую мотивацию можно представить в виде следующих друг за другом элементов: инстинкт—врожденный рефлекс—стимул—реакция.

Она направленна на удовлетворение ведущих биологических потребностей индивида, например, жажда, голод, агрессия, половое влечение, забота о потомстве. Главным регулятором в такой мотивации выступает инстинкт, главным назначением которого считается борьба за выживание и приспосабливаемость к среде. [[8]](#footnote-8)

Определяющую часть всей мотивации человеческой деятельности составляет биологический вид мотивации, регулировать которую человек не способен.

Человек не склонен руководствоваться исключительно биологическими инстинктами, он также нуждается в дополнительных мотивах. Поэтому выделяется небиологический вид мотивации, который является дополнением к биологическим мотивам. Небиологическая мотивация представляется в виде последовательности: недостаток—потребность—влечение—желание— стимул— действия.

Стимул выступает основной причиной деятельности человека, в силу того, что пока не будет сформирован стимул, деятельность также останется не сформированной.

При благоприятной ситуации наличие стимула приводит к определенному результату деятельности в организации. Для повышения эффективности организации, руководитель должен замотивировать некоторое количество людей связанных единой целью, отсюда появляется феномен групповой мотивации. Групповая мотивация выступает структурированной и осознанной, и характеризуется мотивами поведения большинства членов группы. Выделяют три аспекта организационной регуляции: модально репрессивный (регулирует отдельные мотивы на уровне ощущений, понятий, представлений), процессуально функциональный (регулирует процесс образования мотива на стадиях осознания мотива и его реализации), системно структурный (регулирует структуризацию мотивации в группе и решает конфликты между различными мотивами). [[9]](#footnote-9)

Деятельность работников в организации обусловлена биологическим набором мотивов, как например стремление сохранить рабочее место, получение необходимого денежного вознаграждения, а также небиологическими включающие уважение окружающих, самореализация, авторитет.

### **1.2 Основные теории и концепции мотивации**

Как правило, для описания мотивационных процессов используются теории мотивации, которые условно принято делить на три категории:

* Традиционные (их редко выделяют в самостоятельную категорию);
* Содержательные;
* Процессуальные.

*Традиционные теории* основаны на политике материального поощрения и наказания, так называемый метод «кнута и пряника». Основоположниками данного типа теорий выступают Генри Форд и Фредерик Уинслоу Тейлор и Генри Лоуренс Гант. Суть данного типа теорий сводится к наличию ряда критериев, формирующих высокую мотивацию работников, к ним относится:

1. Строгое нормирование и организация трудовой деятельности;
2. Единые условия материального стимулирования для всех групп работников;
3. Возможность компенсации рутинной работы повышенным заработком;
4. Сдельная форма оплаты труда при фиксированной сдельной ставки.

К недостаткам традиционной теории можно отнести несколько фактов:

* Единый подход к мотивации к разным группам работников;
* Основной упор теорий делается на материальное стимулирование сотрудников;
* Внутренняя мотивация сотрудников не принимается в расчет.

*Содержательные теории* направлены наизучение побуждающих к деятельности потребностей человека. Основное внимание в них уделяется непосредственно процессу удовлетворения какой-либо потребности. В данных теориях основной упор делается на потребности, мотивирующие человека к деятельности, рассмотрению их структуры и видов.

К содержательным теориям относятся:

1. *Иерархия потребностей Абрахама Маслоу*

Абрахам Харольд Маслоу – американский психиатр и психолог, основатель гуманистической психологии. В 1943 году впервые изложил теорию, согласно которой, мотивирующие человека потребности, имеют иерархическую структуру[[10]](#footnote-10), представленную на рисунке 3.



Рисунок 3. Иерархия потребностей А.Маслоу

Потребности представлены в строгой иерархической форме и требуют последовательного их удовлетворения, от низших к высшим. Физиологическая потребность и потребность к безопасности относятся к первичным, оставшиеся являются вторичными. Форма пирамиды выбрана поскольку такое построение отражает, что в основании человеческих потребностей лежат базовые, после удовлетворения которых проявляются потребности в чем-то большем, тем самым «наслаиваясь» друг на друга. Считается, что последняя ступень – потребность в самореализации, никогда не сможет быть полностью удовлетворена, следовательно, процесс мотивации человека через данную иерархию потребностей будет бесконечен.

Теория А.Маслоу имеет свои недостатки:

* Не учитывает индивидуальные особенности людей, тем самым загоняя всех в общие рамки;
* Подразумевает, что во время удовлетворения одной потребности, другие остаются не востребованы;
* Большинство людей могут одновременно иметь несколько потребностей;
* Согласно Маслоу удовлетворенная потребность больше не мотивирует, говорит ли это о том, что она полностью удовлетворена;
* Теория не дает объяснения процессу воспроизводства потребности.

1. *Теория мотивации ERG Клейтона Альдерфера*

Клейтон Альдерфер – психолог Йельского университета. Его теория считается одной из самых молодых теорий мотивации.

Данная теория выступила критикой иерархической системе потребностей Абрахама Маслоу[[11]](#footnote-11), которую психолог посчитал слишком упрощенной. Альдерфер полагал, что только личностные качества человека и специфика конкретной ситуации могут повлиять на развитие системы его потребностей. Таким образам существует три типа потребностей:

* *E*xistence. Физиологические и потребности в безопасности – потребности существования. Сюда можно отнести воздух, воду, еду, условия труда, заработная плата.
* *R*elatedness. Потребности во взаимосвязях. Стремление человека занимать определенное место в окружающем мире, потребность в признании, самоуважении, наличие определенного круга общения, потребность в семье.
* *G*rowth. Потребности личного творческого или производственного роста. Побуждающие человека к развитию и личностному росту.

Согласно теории Клейтона Альдерфера, функционирование такой системы может осуществляться не только снизу-вверх, но и наоборот. Из этого следует, что чем больше тот или иной тип потребностей удовлетворен/не удовлетворен, тем сильнее/слабее проявляются его связи с остальными типами данной системы.

Автор считал, что существует не только прогрессивное развитие потребностей, которое приводит к удовлетворению, но и регрессия – GRE.

1. *Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда*

Дэвид Кларенс МакКлелланд- профессор психологии, разработчик методики для оценки апперцептивного теста[[12]](#footnote-12) .

МакКлелланд принимал во внимание предшествующие мотивационные теории, в которых основную роль играли биологические потребности, но в то же время старался раскрыть более важные среди потребностей высшего порядка, подключающихся после обеспечения материальными ресурсами.

В своей теории автор сводит структуру потребностей высшего уровня к трем основным факторам:

* Стремлению к успеху. Успех в данном случае - личные достижения по результатам активной трудовой деятельности, готовность принимать сложные решения и брать за них на себя ответственность.
* Стремлению к власти. Должно отражать умение сотрудника успешно осуществлять свою трудовую деятельность на разных уровнях управления в организации.
* Стремлению к признанию. Должно отражать способность человека быть неформальным лидером, обладать собственным мнением и иметь навык убеждать окружающих в его истинности.

Потребности, выделяемые автором, не располагаются иерархически и могут проявляться в различной степени. Главной проблемой теории является отсутствие анализа, выявляющего взаимосвязь и взаимовлияния выявленных потребностей друг на друга, а также их возникновением во времени.

1. *Двухфакторная теория Фредерика Герцберга*

Фредерик Ирвин Герцберг – американский психолог, специалист по психическим заболеваниям среди рабочих в промышленной отрасли.

Появление его вызвано растущей необходимостью установить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию работника.

В конце 50-х годов прошлого века, Фредерих Герцберг представил двухфакторную модель отражающую удовлетворенность сотрудников своей работой. Теория основывалась на данных, полученных в ходе многочисленных интервью, проведенных с работниками разных стран и профессий.[[13]](#footnote-13) Респонденты описывали рабочие ситуации в которых испытывали разную степень удовлетворенности либо исключительно хорошо, либо исключительно плохо.

По результатам исследования Герцберг создал двухфакторную модель, в которой классифицировал факторы удовлетворенности от работы и разбил их на две группы, базирующиеся на мотивации и гигиенических факторах (таблица 1).

Факторы мотивации связаны с характером и сущностью выполняемой работы, которые напрямую влияют на оценку удовлетворенности работой. Гигиенические факторы взаимосвязаны со средой, где работа непосредственно выполняется и отвечают за оценку неудовлетворенностью работой.

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы мотивации | Гигиенические факторы |
| Успех | Политика фирмы и администрация |
| Продвижение по службе | Условия работы |
| Признание и одобрение | Заработок |
| Высокая степень ответственности | Межличностные отношения |
| Возможность творческого и делового роста | Степень непосредственного контроля над работой |

Таблица 1. Факторы мотивации Ф.Герцберга

Следовательно, удовлетворенность работой вызывают факторы мотивации, неудовлетворенность- гигиенические факторы.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга имеет свои недостатки:

* Нет доказательств, что воздействие факторов мотивации на любую группу персонала должно вызывать рост удовлетворенности (исследование проводилось лишь среди бухгалтеров и инженеров);
* Отсутствует обоснование оптимального уровня удовлетворения потребностей сотрудника. Любые изменения в выделенных группах факторов, требуют затрат определенных ресурсов;
* Нет сведений о том, возможно ли без изменения гигиенической группы факторов, увеличит проявление факторов мотивации.

1. *«Теория Х» и «теория У» Дугласа Мак-Грегора*

Дуглас Мак-Грегор- профессор Массачусетского технологического института, социальный психолог.

Мак-Грегор был первым, кто обратил внимание на зависимость между системой мотивации, и предположений и взглядов руководителей на мотивационные особенности их подчиненных. На основе этого им были созданы две теории, которые, по его мнению, объясняют формирование главных стереотипов в отношение работников. [[14]](#footnote-14)

*Теория Х* предполагает, что в подавляющем большинстве работники:

* Ленивы и пассивны;
* Избегают ответственности;
* Увиливают от работы;
* Безынициативны;
* Несамостоятельны;
* Не имеют потребности в самореализации;
* Нуждается в постоянном контроле, повседневной оценке и методе кнута и пряника;
* Ценят рабочее место только за стабильность.

*Теория У* построена на противоположных принципах и изначально считает, что:

* Работник стремится к самореализации, отодвигая материальное вознаграждение на второй план;
* Работник самоорганизован и ответственен;
* Трудовой потенциал работника выше чем предполагается и сейчас он используется в неполном объеме;
* Труд работник воспринимает как необходимый для человека процесс деятельности;
* У работника сильно развита потребность в обучении и развитии.

Описанные теории свидетельствуют о преобладании у работников разных уровней потребности, так теория Х описывает людей с потребностями низшего уровня, а теория У показывает людей с потребностями высшего порядка. Сам Мак-Грегор считал, что предположения, высказанные в теории У более достоверные, чем в Х. Он рекомендовал выбирать теорию в зависимости от персонального уровня мотивации сотрудника. Руководители организаций должны стремиться привести мотивацию сотрудника из точки Х в точку У.

У теорий Дугласа Мак-Грегора существуют и проблемы, например, отсутствие анализа развития прогресса мотивации работника с течением времени.

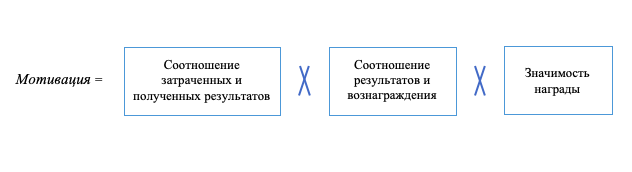
*Процессуальные теории* в отличие от содержательных направлены на описание самого процесс мотивации. Как и какие усилия человек прикладывает для достижения поставленной цели и какой тип поведения при этом использует. Одновременно с этим учитываются индивидуальные особенности личности, способности человека и ролевые ожидания. Рассмотрим самые известные теории их данной категории:

1. *Теория ожиданий Виктора Врума*

Виктор Врум – канадский психолог, профессор Йельского университета.

Согласно его теории, осуществляя те или иные поступки индивид ожидает, что выбранная им стратегия поведения приведет к удовлетворению или вознаграждению. Ожидание в данном случае выступает в оценке индивида вероятности наступления, определенного события.

В теории ожиданий у мотивации существует следующая формула:

**

Формула 1. Формула мотивации В.Врума

Чем выше показатель каждого элемента данной формулы, тем более замотивирован сотрудник. Если хотя бы один из них будет отсутствовать, то мотивация сотрудника снизиться до нуля.[[15]](#footnote-15)

У теории Виктора Врума существуют свои недостатки:

* Ввиду поверхностного описания мотивации и стремлений работника, теорию сложно применить на практике;
* Теория учитывает только массовое сознание, не обращая внимание на индивидуальное;
* Отсутствие постоянной степени валентности вознаграждения.

1. *Теория справедливости Джона Адамса*

Джон Стейси Адамс – психолог, изучавший поведение и рабочую среду.

Разработанная в 60-е года прошлого века, теория справедливости рассматривает субъективную человеческую оценку соотношения «затраченные усилия – полученное вознаграждение» и ее сравнение с уровнем других людей, выполнявших идентичную работу. [[16]](#footnote-16) В случае, когда эта оценка совпадает работник делает вывод, что с ним обращаются справедливо и производственное поведение повторяется. В случае, где в ходе сравнения, выясняется, что оценки не совпадают, у работника возникает состояние психического напряжения- он либо недооценен, либо переоценен. В данной ситуации сотрудники стремятся предпринять какие-либо действия для исправления ситуации.

Адамс показал шесть возможных реакций сотрудника на ситуацию несправедливой оценки его деятельности:

* Попытки сравнить себя с другим сотрудником;
* Попытки добиться более справедливого вознаграждения;
* Снижение уровня самооценки;
* Сокращение прикладываемых к рабочему процессу усилий;
* Попытки перейти в другое подразделение или организацию;
* Попытки повлиять на уровень нагрузки или зарплаты других сотрудников.

Недостаток теории Джона Адамса состоит в том, само понятие «справедливости» неодинаково понимается сотрудниками и руководителям, как следствие проблематично прийти к единому ее определению.

1. *Модель Портера- Лоулера*

Лайман Портер- ученый, декан школы бизнеса в университете Калифорнии.[[17]](#footnote-17)

Эдвард Эммет Лоулер - ученик Лаймана Портера, ведущий специалист в области заработной платы.

В 1968 году исследователи представили комплексную теорию, включающую в себя элементы двух вышеописанных процессуальных теорий. В ней были выделены пять переменных, между которыми прослеживается связь:

* Затраченные усилия;
* Восприятие;
* Полученные результаты;
* Степень удовлетворенности;
* Справедливое вознаграждение;

Ученые считают, что чувства, испытываемые по результатам выполненной работы, ведут к удовлетворению. Теория ожидания здесь проявляется в виде оценки человеком вознаграждения, соответствующего приложенным усилиям. К элементам теории справедливости можно отнести собственное суждение человека о правильности/ неправильности полученного вознаграждения в сопоставлении с другими людьми. Из этого следует вывод, что именно результат труда приводит к удовлетворенности индивида, а не наоборот.

Основным недостатком теории считается проблема выявления мотивационных основ и последующий подбор соответствующих форм поощрения сотрудников.

### **1.3 Материальное и нематериальное стимулирование. Оценка эффективности их воздействия на персонал.**

На сегодняшний день трудно представить результативную систему управления, если она не включает в себя эффективную систему стимулирования. Одним из залогов успешной работы и продвижения организации на рынке является правильно замотивированный персонал.

Стимул изначально должен рассматривается с двух сторон: с позиции руководителя выступает в качестве инструмента для достижения целей (например, увеличение производительности труда), с позиции сотрудника, стимул предстает в виде потенциальной возможности получить или утратить дополнительное благо в ходе выполнения своей работы.

Потребности работников можно выявить под воздействиями различных стимулов, которые делятся на две группы: материальные и нематериальные.

Рассмотрим существующую классификацию видов стимулирования (рис. 4).

Материальное стимулирование представлено в виде прямых и косвенных или иначе денежных и не денежных стимулов. В свою очередь прямые делятся на постоянные и переменные. Постоянные денежные стимулы представляются в виде фиксированного оклада, переменные—в форме премий, бонусов, льгот, компенсаций и отчислений с прибыли. Не денежные материальные стимулы предоставляются за особые достижения в результате работы. Они обусловлены такими потребностями людей, как самореализация, накопление и преумножение знаний, самоуважение и т.д.

К не материальным стимулам относятся те, что не имеют в основании получение прямого денежного вознаграждения. Это возможность самореализации и гибкий рабочий график, общественное признание и возможность карьерного роста, сильная корпоративная культура и интересное содержание работы.

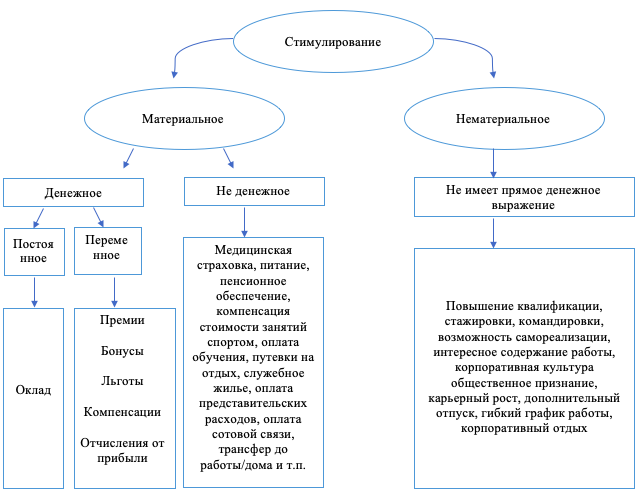
****

Рисунок 4. Классификация видов стимулирования

Стимулирование сложный и многогранный процесс, потому как не существует универсальных правил для руководителей и управленцев, как обеспечить эффективное мотивирование сотрудников. Мотивирование на высоко результативное исполнение обязанностей требуется разрабатывать под нужды конкретного человека, потому как каждый из сотрудников индивидуален.

Для грамотного построения системы мотивации, выбора показателей и методов для ее оценки следует ответственно подойти к определению целей, вокруг которых будет выстраиваться вся система мотивации сотрудников. Выделяется три основных группы целей мотивации сотрудников:

1. Повышение показателей эффективности труда;
2. Повышение дисциплины;
3. Привлечение новых и удержание имеющихся работников.

Для достижения целей должны ставиться задачи, которые будут представлять собой конкретные действия на пути к цели, например, снижение количества опозданий, улучшение личных показателей конкретного работника, повышение лояльности сотрудников.

Для применения на практике определенного вида мотивации, необходимо учитывать ряд факторов[[18]](#footnote-18):

* Профессиональный и квалификационный состав сотрудников;
* Уровень сложности выполняемой работы;
* Задачи, решаемые на предприятии;
* Конкурентоспособность предприятия на рынке и его жизненный цикл;
* Готовность сотрудников к самостоятельности, самосовершенствованию и росту по карьерной лестнице.

Опираясь на представленные условия, мотивация сотрудников целесообразно дифференцировать в зависимости от категории работника, в следствии того что эффективность мотивов у различных категорий сотрудников отличается.

Такое разграничение мотивации позволит учесть специфику и содержание выполняемой сотрудников работы, а также обеспечить соразмерность стимулов определенной категории трудящихся для высокоэффективного труда. Для проектирования подходящей под задачи и методы управления в организации системы мотивации, целесообразно использовать последовательность, описанную на рисунке 5.



Рисунок 5. Схема проектирования системы мотивации

Можно заметить, что мониторинг и оценка действующей системы мотивации организации играет ключевую роль в выстраивании эффективного алгоритма мотивации сотрудников. Оценка эффективности позволяет скорректировать и повысить мотивацию персонала, а также выступает одним из способов влияния на сотрудника. Получив информацию о своих сильных и слабых качествах, работник будет стремиться повысить свои показатели и увеличить эффективность труда. Благодаря методам оценки можно развивать персонал организации без привлечения в нее новых кадров.

Исходя из ранее рассмотренных целей и задач, а также уровня их приоритетности выбираются показатели для оценки эффективности. Под показателями эффективности понимается качественная или количественная характеристика работы, отражающая степень эффективности управленческого влияния. Показатель эффективности должен обладать следующим набором характеристик: доступность, возможность отслеживания в динамике, информативность, валидность (соответствовать поставленным целям и задачам).

Исходя из принципа комплексности, можно выделить следующие виды оценки эффективности существующей системы мотивации: социальная, экономическая, целевая[[19]](#footnote-19). Рассмотрим каждый из представленных видов подробнее.

Оценка *социальной эффективности* характеризуется показателями, которые условно можно определить в группы:

* степенью использования потенциальных возможностей каждого работника и трудового коллектива в целом;
* успешностью решения социальных задач для развития коллектива;
* творческие способности сотрудников;
* степенью удовлетворенности сотрудника определенными аспектами трудовой деятельности;
* текучестью кадров;
* организационно-трудовых и санитарно-гигиенических условий труда;
* социально-психологических условий труда;
* социальной защищенность работников.

Показатели социальной эффективности управления персоналом определяются, используя анализ экономической и статистической отчетности, а также методы наблюдения, экспертных оценок, анкет и личных интервью с работниками. Одни показатели могут выражаться количественно, а другие определяться с известной мерой условности. Общий показатель социальной эффективности находится путем умножения частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты и последующее суммирование полученных результатов.

*Показатели экономической эффективности*. Исторически сложилось, что в качестве основного критерия эффективности любой деятельности выступают финансовые показатели. Под эффективностью принято понимать соотношение полученных результатов и затрат, имеющихся для достижения поставленной цели. Данное определение можно представить в виде формулы:

Эффективность=достигнутый результат/ использованные ресурсы

Показатели экономической эффективности мотивации делятся на прямые и косвенные. Для оценки прямых показателей, как правило обращаются к показателям прибыли (доход за конкретный период времени). Результаты которых соотносятся с затратами определённого вида, например, затраты труда, оборотных средств, производственных площадей и другие. В зависимости от анализируемого вида затрат различают частные показатели эффективности: производительность труда, рентабельность, окупаемость капиталовложений и прочие. К косвенным показателям эффективности относят эффективность внедрения той или иной мотивационной программы. На практике расчет косвенных показателей экономической эффективности вызывает трудности в следствии сложности выражения внедрения определенной мотивационной программы в денежном эквиваленте. Основным показателем эффективности применяемой мотивационной стратеги служит рост показателя производительности труда.

### **1.4** **Современные методы мотивации и стимулирования труда в различных сферах деятельности**

Авторы мотивационных теория предполагают, что эффективный труд – одна из потребностей человека, а мотивация должна опираться на стремление личности закрыть эту потребность. На практике руководители организаций используют не сами теории, а разработанные на их основе системы, которые могут внедряться на разных уровнях и масштабироваться. При проектировании мотивационной системы должен использоваться комплексный подход, а также использоваться все многообразие мотивационных инструментов. Система должна работать для каждого подразделения организации и использовать все звенья управленческой цепочки. Для рассмотрения мотивационных систем на практике, предлагаю провести их обзор применяемых в разных областях деятельности.

*Google*

Ежегодно научные журналы и СМИ пополняются статьями и исследовательскими работами в области мотивации. В сфере информационных технологий наибольший интерес для анализа представляет компания Google. Влиятельный деловой журнал Fortune шесть лет подряд называл ее «Лучшей компанией для работы».[[20]](#footnote-20) На протяжении последних 22 лет Google демонстрирует колоссальные темпы роста и развития. Ежегодные увеличения штата сотрудников исчисляются тысячами человек по всему миру. Чтобы постоянно поддерживать высокие темы роста, нужно грамотно выстраивать систему мотивации такого большого количества персонала.

Компания применяет разные методы стимулирования трудовой деятельности, которые делятся на две категории: материальные и не материальные. К материальному стимулированию можно отнести: высокий уровень заработной платы по сравнению с другими компаниями, медицинское и пенсионное страхование, оплачиваемые отпуска, возмещение выплат за обучение и прочие льготы и бонусы. Одним из самых необычных бонусов является система посмертных выплат семье погибшего сотрудника. Вдовец или вдова получают 50% зарплаты умершего на протяжение определенного периода времени, в то время как несовершеннолетним детям полагаются выплаты по одной тысячи долларов ежемесячно до достижения девятнадцатилетнего возраста. Девиз компании гласит «Google – это в первую очередь люди». Анализируя информацию о данной компании, можно отметить, что это выражение имеет под собой веские основания. Ежегодно компанией выделяются не малые средства на благоустройство офисов. Каждый из которых уникален и отражает черты национального колорита. Также в офисах Google есть кафетерии с бесплатной едой, спортивные залы, личный массажист, бесплатные поездки на работу и домой и многое другое. В своих офисах они стремятся создать дружескую атмосферу, наполненную талантливыми людьми. Можно заметить, что руководство старается прислушиваться и учитывать все потребности своих сотрудников.

*Сбербанк*

Сбербанк является безоговорочным лидером банковской деятельности на территории Российской Федерации. Поэтому, было принято решение рассмотреть именно его мотивационную систему. Сбербанк России выработал систему оценки результативности сотрудников и их соответствия ценностям организации, от которых напрямую зависит переменная часть заработной планы. [[21]](#footnote-21) Ежегодно для выявления новых областей для развития, руководители Сбербанка проходят кадровые комиссии.

В ОАО «Сбербанк России» материальное стимулирование можно разделить на две формы- денежная и не денежная. К первой группе относят:

1. Базовый оклад;
2. Премии и бонусы за достижение определенных показателей;
3. Комиссионные выплаты за перевыполнение планового количества сделок;
4. Пособия.

Во вторую группу входят:

1. Пенсионные отчисления;
2. Социальное и медицинское страхование;
3. Оплата обучения;
4. Льготы на банковские и другие услуги и прочее.

Помимо материального стимулирования, Сбербанк также применяет методы нематериальное стимулирования сотрудников, к которым можно отнести:

1. Гибкий рабочий график;
2. Возможность карьерного роста и повышения квалификации;
3. Публичная похвала (звание «Лучшего сотрудника», доска почета и т.д.)
4. Корпоративный отдых

Сбербанк России базируется на принципе «платить за достижение поставленных целей». Для каждого уровня работников существует градация мотивации и своя система оценки. Например, для менеджеров высшего звена применяют систему «Приоритетных проектов», суть которой заключается в осуществлении самостоятельной постановки целей и их последующая координация. Для рядовых сотрудников существует система «5+», применяемая для распределения премий за выполнение групповых норм. В ее основе 5 факторов:

1. Работа в команде;
2. Личный результат;
3. Клиентоориентированность;
4. Инновации и оптимизация рабочих процессов;
5. Развитие знаний в профессиональной сфере.

В дополнение к этому ежегодно Сбербанк проводит конкурс «Лучший в профессии» позволяющий победителю получать дополнительное образование или стажировки. А также реализуется проект «Лига талантов», призванная включать молодых специалистов в группы для реализации важных задач.

*Мотивация волонтерской деятельности*

В силу своей специфики волонтерская деятельность кардинально отличается от описанных выше. Волонтерство уже давно стало распространенным явлением не только по всему миру, но в России. С недавних пор внимание российских ученых приковано к проблеме мотивации волонтёров. Волонтеры образуют относительно единую и большую, по составу и разнообразию входящих в нее людей, социальную группу. У данной социальной группы отсутствует формальная структура и нормы. На сегодняшний день существует не мало точек зрения на мотивацию волонтерской деятельности. Зарубежные и отечественные социологи только доказывают, что мотивация волонтеров не основывается лишь на альтруистических мотивах и имеет под собой более сложную систему.

Несмотря на то, что волонтерскую деятельность принято считать «бесплатной», она также нуждается в поощрении. Мотивация волонтерской деятельности также делится на внутреннюю и внешнюю. Примером внутренней мотивации может выступать:

1. Желание чувствовать себя нужным;
2. Желание приносить пользу;
3. Стремление быть частью команды;
4. Знакомство с новыми людьми и возможность завести друзей;
5. Чувство сострадания;
6. Желание «спасти» мир и сделать его лучше;
7. Религиозные соображения.

Внешняя мотивация волонтерской деятельности направлена на внешние ценности и стандартизированные типы поведения.[[22]](#footnote-22) Эта группа мотивов включает в себя добровольное выполнение работы на условиях «взаимовыгодного сотрудничества», к которым можно отнести:

1. Получение опыта работы;
2. Возможность бесплатного обучения;
3. Возможность увидеть мир:
4. Полезные знакомства;
5. Ожидание ответной помощи;
6. Приобретение высокого статуса в обществе. Быть волонтером-это похвально, ценно, правильно.

Число желающих стать волонтерами стремительно увеличивается из года в год. Анализ их мотивов и мотивации показывает, что деятельностью этой социальной группы движет множество мотивов, которые условно можно разбить на 6 видов:

1. Альтруистические. Стремление помочь нуждающимся, желание создать справедливое общество, помощь обездоленным и попытка сделать этот мир «лучше».
2. Мотивы долга. Возможность в ходе волонтерской деятельности отдать религиозный, моральный или «долг обществу».
3. Личностного роста. Стремление к самореализации личности.
4. Расширение круга социальных контактов. Знакомства с новыми людьми, возможность стать частью команды, стремление чувствовать себя нужным, принадлежность к группе.
5. Компенсаторные. Реализация собственных идей, преодоление чувства одиночества, решение собственных проблем.
6. Карьерные. Возможность получить признание других людей за принадлежность к числу волонтеров, шанс получить доступ к бесплатному обучению, желание усовершенствовать трудовые навыки.

Стоит отметить, что важной особенностью некоммерческих организаций является работа сотрудников на добровольных началах. Волонтеры отличаются от остальной группы сотрудников тем, что выполняют работу преследуя общественные цели, а не материальное вознаграждение. Помогая НКО волонтеры могут организовывать благотворительные мероприятия, помогать нуждающимся, участвовать в просветительской деятельности.

### **Выводы по главе**

* В первой главе – «теоретико-методологические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» были рассмотрены разные точки зрения на мотивацию и стимулирование, проанализированы основные теории и концепции мотивации. Далее в главе была рассмотрена эффективность материального и нематериального стимулирования труда, а также система мотивации, применяемая в разных сферах деятельности.
* Понятия «мотивация» и «стимулирование» не тождественны. Мотивация побуждает человека к деятельности изнутри, в то время как стимулирование воздействует на него извне.
* Каждый из создателей традиционной, содержательной и процессуальной теорий внес существенный вклад в изучение процессов мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Эти теории продолжают дополнятся и развивается и в наши дни. Именно на основании теорий разрабатывается и проверяется действующие в современных организациях системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников.
* Одну из главных ролей в мотивации и стимулировании труда в организации отводится руководство организации, которые должны уметь грамотно планировать, контролировать и корректировать систему мотивации.
* Для контроля эффективности мотивационной системы, в организации должны своевременно проводится оценки эффективности материального и нематериального стимулирования сотрудников. По итогам, которых руководитель принимает решение результативная ли построена система мотивации и принесла ли она ожидаемые плоды. В соответствии с результатами строится новая или продолжает применятся действующая система мотивации и стимулирования сотрудников.
* На примере Google, Сбербанк и волонтерской деятельности было проиллюстрировано, что в различных отраслях и сферах деятельности применяются разные системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Руководители и управленцы организации сами выбирает систему мотивации исходя из целей компании и потребностей ее сотрудников.
* Для повышения показателей эффективности работы организации, руководителям необходимо уделять внимание потребностям своих сотрудников, которые напрямую оказывают воздействие на возникновение мотивов к трудовой деятельности. Грамотно выстроенная система мотивации включает как материальные, так и нематериальные методы стимулирования.

# **Глава 2. Система мотивации сотрудников некоммерческих организаций (на примере «Института исследования стрит-арта»)**

### **2.1 Специфика функционирования НКО**

Согласно Федеральному закону от 12.01.1996 No 7-ФЗ (ред. от 14.11.2017) «О некоммерческих организациях»: «Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками» [39, статья 2]. Организации некоммерческого типа создаются для достижения социальных, культурных, благотворительных, научных целей, для развития физической культуры и спорта, в целях охраны здоровья, а также удовлетворения духовных потребностей.

Следовательно, при помощи деятельности общественных объединений, которые на первое место ставят поддержку нуждающихся, сохранение культурно-исторического наследия или защиту окружающей среды, становится возможным решение множества социально значимых проблем.

Фактически это означает, что некоммерческие организации (НКО) активно взаимодействуют с волонтерами или сами выступают волонтерскими. Такие организации позволяют скоординировать большое количество волонтерских ресурсов, для решения общественных проблем на соответствующей территории. Получается, что предметом деятельности НКО в широком смысле является развитие добровольческих проектов и предоставление социально значимых услуг обществу.

НКО создаются в формах, предусмотренных действующим законодательством, на данный момент таких насчитывается более 30 видов. Ниже представлены организационно-правовые формы некоммерческих организаций:

* Потребительские кооперативы;
* Некоммерческие партнерства;
* Автономные некоммерческие организации;
* Фонды (благотворительные, социальные и др.);
* Общественные объединения (в форме: движения, организации, политической партии, общественной самодеятельности, общественного учреждения);
* Частные учреждения;
* Союзы и ассоциации;
* И другие формы, предусмотренные действующим законом.

Выбор организационно-правовой формы зависит от ответов на ряд вопросов:

* Каковы цели создаваемой НКО;
* Кто будет в составе учредителей;
* Кто будет принимать участие в управлении;
* С кем планирует работать организация;
* Необходимо ли членство.

В большинстве видов некоммерческих организаций состав учредителей может включать неограниченное число лиц. Учредителями НКО могут являться полностью дееспособные граждане и/или юридические лица, а также иностранные граждане и лица без гражданства имеющие право законно находиться на территории страны.

Организационная структура некоммерческой организации, осуществляющей взаимодействие с волонтерами может выглядеть следующим образом (рисунок 6):

Исключительные компетенции попечительского совета и директора, как высшего органа власти относятся решения вопросов связанных с определением приоритетных направлений организации, определение процедуры приема/ исключения учредителей, изменение устава, реорганизации и ликвидации организации, образование органов НКО и прекращения их полномочий и другие вопросы.

В полномочия специалиста по работе с волонтерами может входит решение следующих вопросов: поиск и привлечение волонтеров, их обучение, а также мотивирование и поддержка.

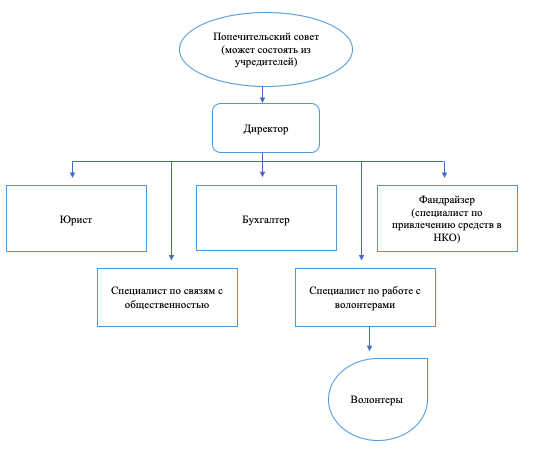


Рисунок 6. Организационная структура некоммерческой организации

Исходя из целей и задач НКО волонтерами могут оказываться следующие услуги:

* Организация и проведение мероприятий;
* Предоставление площадки для работы;
* Помощь в реализации корпоративных, молодежных и других добровольческих программ;
* Информирование общественности о благотворительной деятельности;
* Участие в мероприятиях и акциях, проводимых НКО;
* Обучение кандидатов в добровольцы.

Что касается финансирование некоммерческих организаций, то эта проблема остается актуальной и по сей день, ведь для развития материально-технической базы необходимы средства, которыми организация может не обладать ввиду своей специфики. Условно финансовое обеспечение НКО делится на два типа: самообеспечение и спонсирование. Спонсирование- внешний источник материальных ресурсов. Спонсор имеет право голоса и может диктовать задачи и направления деятельности в организации. Кроме спонсоров, внешняя материальная поддержка может оказываться за счет средств федерального бюджета и грантов. Некоммерческие организации, функционирующие за счет взносов собственных участников более мобильны в своем устройстве, ибо каждый вносит свой вклад и имеет право голоса. В качестве взноса могут выступать как денежные ресурсы, так и имущество.

Рассмотрение деятельности волонтеров в некоммерческой организации стоит начать с утверждения, что любая деятельность в работе некоммерческого сектора неразрывно связана с правом. Конституция РФ имеет прямое отношение к деятельности некоммерческих организаций, также как к деятельности коммерческого и государственных секторов. Основные нормативно-правовые моменты регулирования деятельности НКО, закрепленные Конституцией РФ, выглядят следующим образом:

* Все общественные объединения равны перед законом;
* Создание и деятельность общественных объединений, преследующих насильственное изменение основ конституционного строя и нарушение целостности РФ запрещается [41, статья 13];
* Каждый имеет право объединяться в организации и создавать союзы для защиты собственных интересов;
* Никто не может быть вовлечен в деятельность какого-либо объединения [41, статья 30].

Однако стоит заметить, что в России не существует единого закона, регулирующего деятельность волонтеров, поэтому деятельность основывается на нормативно-правовых актах, описанных выше и на законах РФ. Следовательно, каждое НКО избирает свои принципы правового регулирования волонтерской деятельности. Принято считать, что деятельность волонтера в некоммерческой организации регулируется договором безвозмездного оказания услуг, заключенный волонтером с заказчиком (как правило это руководитель организации). Федеральный закон "О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)" от 11.08.1995 N 135-ФЗ (последняя редакция)[[23]](#footnote-23) разрешает заключение гражданско-правовых договоров между добровольцами и благотворительной организацией с целью участия в ее деятельности. Несмотря на это, на практике чаще всего между волонтером и организацией заключается только соглашение о соблюдении конфиденциальности полученной информации в результате осуществления добровольческой деятельности.

Известно, что волонтерский труд не оплачивается, однако нередко дает право на неофициальные преимущества и льготы такие как: бесплатное посещение мероприятий, проводимых некоммерческой организацией; скидки на продукцию и услуги НКО; бесплатный доступ к информационным ресурсам и прочее. Также работа волонтером дает полезные знания и навыки, помогает человеку раскрыться и развить сеть полезных знакомств.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что некоммерческий сектор играет важную роль в социально-экономическом секторе страны, выступая одним из источников всевозможных социальных инноваций. В свою очередь волонтеры играют важную роль в функционирование некоммерческого сектора.

### **2.2 Общая характеристика организации «Институт исследования стрит-арта»**

Юридически автономная некоммерческая организация «Институт исследования и развития стрит-арта» была зарегистрирована 22 сентября 2016 года в городе Санкт-Петербурге по адресу Кожевенная линия, дом 36 литер А, помещение 20. [[24]](#footnote-24)

Позднее в связи с развитием и переосмыслением отдельных аспектов своей деятельности, организация скорректировала название на «Институт исследования стрит-арта» (сокращенно ИИСА).

*Главной целью* ИИСА является популяризация уличного искусства, изучение явления уличного искусства и реализация проектов «искусство в общественной среде». Сюда относится все что связано со стрит-артом, паблик-артом и поддержкой художников и их идей.

*У института 3 направления работы:*

1. Исследовательско-просвятительская. Сюда входят циклы лекции, экскурсии, статьи, сборники.
2. Поддержка инициатив независимых художников и кураторов и Издательская деятельность. Выставки, фестивали, участие в проектах как продюсеры или кураторы. Предоставляют административные ресурсы, сами готовят книги, связанные с искусством в общественном пространстве и многое другое.
3. Проектная деятельность. Реализация с коммерческими заказчиками проектов связанных с искусством в общественной среде. Например, проект «сказки о золотых яблоках», проект для ЖК Граффити.

Институт не ограничивается Санкт-Петербургом реализуя свои проекты в Москве, Татарстане, а также за рубежом.

Организация реализует следующие проекты:

* Паблик-арт программа «Сказки о золотых яблоках». Данный проект осуществляется по инициативе Татнефть и реализуется ИИСА в городе Альметьевск, Республика Татарстан. Пятилетняя программа представляет собой рассказ об истории региона по средствам муралов (художественные изображения больших размеров, нанесенные на фасады зданий или сооружений) нанесенных на здания и соединенных общим маршрутом. Истории, иллюстрируемые художниками, представляют собой множество различных фрагментов культурно-исторического наследия Татарстана.
* Waterfront: Neighbourhood & Community- это международный междисциплинарный проект направленный на изменения пространства городских набережных, которые обычно являются местами сосредоточения местных жителей и туристов. Проект стремится объединить местных жителей, представителей арт-сообщества и бизнеса, а также органы местной власти для совместной работы над благоустройством общественного пространства.[[25]](#footnote-25) Waterfront реализуется ИИСА и Датским институтом культуры в Санкт-Петербурге.
* Выставка «Формы движения». Проект направленный на исследование потенциала заложенного в идеях русского авангарда начала прошлого века, связанного с различными формами движения, как с осязаемыми, так и не с осязаемыми. «Формы движения» - это масштабная экспозиция, включающая кинетические объекты, интерактивные инсталляции и видеоарт. В программу выставки также входила образовательная программа и мастер-классы. Проект был инициирован ИИСА и фондом Inloco.
* Программа арт-интервенций (законная форма искусства, при которой художник осуществляет взаимодействие с уже имеющимся предметом искусства или пространства). Реализуется СК «Ойкумена» и куратором ИИСА Альбиной Мотор на фасадах жилых высотных домов ЖК «Граффити» расположенного в Санкт-Петербурге.
* «Наизнанку». Во время ремонтных работ, фасады заграждений стали холстом для аллегорической живописи. Михайловский театр совместно с объединением «Новое» и ИИСА.
* Urban Walks Street Art. Прогулки- импровизации, призванные посвятить участников в за кулисье стрит-арта. Во время прогулок медиаторы раскрывают значение специфических терминов, сразу приводя пример в уличном пространстве, рассказывают, как понимать авторов и показывают где найти интересные работы. В прогулках принимают участия как местные жители, так и туристы со всего мира.
* Бар-Talks. Свободный формат разговора об искусстве на заданную тему. Участники собираются в назначенном месте и совместно с деятелями искусства обсуждают актуальные вопросы и проблемы такого инструмента культуры как искусство.
* Разработка и выпуск словаря, отражающего термины российского стрит-арта. Методическое пособие «Тезаурус» было выпущено в ноябре прошлого года.
* Онлайн-бар «На районе». Идея такого рода бара пришла во время повсеместной самоизоляции, для того, чтобы у каждого желающего была возможность познакомится с граффити и искусством из разных «районов» России. Встречи проходят в онлайн формате и подразумевают обсуждение уличного искусства, представленного в одном из российских регионов. К обсуждению часто присоединяются местные художники, исследователи и кураторы.

Помимо вышеизложенных проектов, институт: организует персональные выставки, публичные встречи с деятелями искусства, показы отечественных и зарубежных фильмов соответствующей тематики, проводит открытые дискуссии, устраивает workshop (учебное мероприятие интенсивного характера, подразумевающее самостоятельное обучение участников и их динамичное взаимодействие внутри группы) и проводит открытые лекции.

Идея основания «Института исследования стрит-арта» принадлежит Альбине Нургалеевой, Михаилу Астахову и Полине Фиевой, они же выступают соучредителями. Исполнительным директором организации является Нургалеева Альбина Ринатовна. У организации есть несколько попечителей такие как: Наиля Аллахвердиева (куратор, арт-директор музея современного искусства permm, член «ассоциации менеджеров культуры»), Свят Мурунов (урбанист, создатель и руководитель центра прикладной урбанистики), Юрий Григорян (архитектор, основатель и руководитель бюро «проект меганом», график, художник, педагог, общественный деятель). [[26]](#footnote-26)

Институт ведет активную работу в социальных сетях, таких как: facebook, Instagram, вконтакте. Помимо этого, организация имеет собственный (сайт ссылка на который указана внизу станицы) где изложена общая информация о институте и его целях, а также отражается вся текущая деятельность и показываются уже реализованные проекты. Деятельность ИИСА часто получает огласку в СМИ, что привлекает еще больше количество заинтересованных к проектам организации.

*Структура АНО «Института исследования стрит-арта»:*

Постоянный штат сотрудников, включая исполнительного директора, насчитывает 6 человек. Организация состоит из: исполнительного директора, координаторов, специалиста кураторского отдела и научного сотрудника. Помимо этого, к проектной деятельности института часто привлекаются волонтеры и частично занятые. На рисунке ниже схематично отображена система управления данной организации.



Рисунок 7. Структура НКО ИИСА

Для оценки эффективности мотивационной структуры в ИИСА, среди разных групп работников проводился опрос, который позволил волонтерам и постоянному штату дать собственную оценку существующим методам стимулирования в организации.

### **2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования в организации**

### **2.3.1 Анализ нематериального стимулирования**

Основной акцент в системе мотивации сотрудников делается на нематериальные методы стимулирования труда. Для объективной оценки применения данных методов в организации «Институт исследования стрит-арта» было взято интервью у руководителя организации,5 сотрудников постоянного штата, а также у 15 частично занятых в институте сотрудников и 15 волонтеров. Целью интервью с руководителем было выяснить, как и какие практики мотивации персонала применяются в организации. Также было важно узнать точку зрения сотрудников на организацию рабочего процесса и удовлетворенность работой в организации.

Оценка половозрастной структуры показывает, что в составе организации преобладают женщины—73%, средний возраст сотрудников постоянного штата—35 лет и 23 года у волонтерского состава.

Уровень образования работников варьируется от незаконченного высшего (с 3 курса ВУЗа)— 40,5% до высшего образования у 59,5% сотрудников. Семейное положение разделилось следующим образом: 91,9 % –не замужем/не женаты, 8,1% сотрудников состоят в браке.

*Результаты интервью с исполнительным директором.*

Интервью с руководителем дало понять, что мотивацией сотрудников организация занимается самостоятельно, без привлечения сторонних специалистов. Для разных групп сотрудников (постоянный штат и волонтеры) используются разные методы стимулирования трудовой деятельности. В случае со штатом постоянных сотрудников, главными факторами нематериального стимулирования выступают:

* Интересная проектная деятельность;
* Возможность участия в конференциях;
* Разнообразие рабочих процессов;
* Нетворкинг;
* Бонусы (в виде льготных билетов на различные мероприятия).

Для волонтеров в данной организации работают другие инструменты. По мнению руководителей, ими движут альтруистические мотивы, например, приносить пользу обществу, приобрести навыки, а также стать членом группы. Вдобавок в своей волонтерской деятельности каждый имеет возможность заниматься тем, что ему интересно. Руководители считают, это одним из главных факторов мотивации волонтерской деятельности в ИИСА. Согласно теории А. Маслоу, рассмотренной выше, у данного типа людей удовлетворены потребности низшего уровня, и они испытывают потребность, стоящую уровнем выше, так как главной целью их работы не стоит получение материального вознаграждения.

*Результаты опроса штатных сотрудников организации*

Сначала проанализируем опрос сотрудников постоянного штата, ведь именно они выступают движущим локомотивом организации. И если существуют проблемы с штатными сотрудниками, то они на прямую будут отражаться в работе с волонтерами подчиняющиеся им.

Для оценки степени удовлетворенности работой в организации и выявления ее слабых сторон, сотрудникам было предложено ответить на ряд вопросов:

1. «Оцените степень удовлетворенности условиями работы и ее организации».

Из четырех предложенных вариантов ответов, выбор большинства сотрудников пал на вариант «скорее удовлетворен» - 60% от общего числа. Количество «Полностью удовлетворенных» и «скорее не удовлетворенных» оказалось одинаковым - по 20 %. Отрицательно окрашенный вариант «не удовлетворен» сотрудниками постоянного штата ни разу выбран не был.

1. «Вы удовлетворены стилем управления в организации?»

На данный вопрос были даны ответы идентичные выше представленному вопросу анкеты. 20% оказались полностью удовлетворены стилем руководства в организации, 60%-скорее удовлетворены и 20%- испытывают скорее неудовлетворение от применяемого стиля руководства.

Полученные результаты связаны с использованием руководителями организации стиля схожего с либеральной моделью управления в организации, в котором присутствуют следующие элементы:

* большая степень доверия между сотрудниками и руководителем;
* делегирование сотрудникам полномочий, позволяющих им проявить себя;
* преобладание самоорганизации;
* возможность проявлять свой творческий потенциал.

1. «Опишите насколько вы удовлетворены взаимоотношениями с руководителем».

В следствии выбранного стиля управления, результаты данного вопроса вполне обоснованы (рис ). Практически все сотрудники в той или иной мере удовлетворены взаимоотношениями с руководителем. В равной степени— по 40% респонденты указали полную и скорее удовлетворенность сложившимися взаимоотношениями, оставшиеся 20% оказались не удовлетворены отношениями с руководством. Неудовлетворенные респонденты могли появится в связи с возникшим конфликтом между руководителем и сотрудниками в отношении распределений обязанностей в проектной деятельности.

1. «Опишите отношения в коллективе».

В представленном вопросе затронулись отношения внутри организации, в ходе которого выяснилось, что большинство постоянных сотрудников оценивают отношения в коллективе как дружеские – 70% и лишь 30% считают, что они конфликтные. В тоже время в ходе анализа данного вопроса обнаруживается проблема во взаимоотношениях на более высоком уровне.

Процентное соотношение, представленное на диаграмме, объясняется тем, что некий сотрудник предполагает наличие конфликта на высшем уровне, но внутри рабочих групп отношения описывает как дружеские данное мнение было зафиксировано в варианте ответа «другое»). Исходя из этого его позиция была пропорционально учтена в двух вариантах ответа - «дружеские» и «конфликтные» (данное мнение было зафиксировано в варианте ответа «другое»).

1. «Как Вы считаете, получаемое Вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам Вашего труда?»

Продолжая рассматривать отношения внутри коллектива, сотрудником было предложено оценить насколько получаемое ими признание со стороны коллег и руководства, по их мнению, справедливо по отношению к результатам их труда. Для 80% опрошенных сотрудников признание является справедливым, 20% не смогли ответить, так как вопрос показался им сложным. Такие данные свидетельствуют об адекватной оценке сотрудниками собственных результатов и результатов коллег, что благоприятно сказывается на рабочей атмосфере.

1. «Что вас не устраивает в работе?»

Следующий вопрос, позволил сотрудникам высказаться о недостатках. Здесь были получены результаты: большинство работников не устраивает отсутствие стабильности - 40% от полученных ответов, 20%- отсутствие нормированного графика. Это обусловлено тем, что практически все сотрудники работают в гибком графике и задействованы лишь в проектной деятельности. 20% сотрудников постоянного штата в работе все устраивает. Оставшиеся 20% изложили свою точку зрения в предложенном варианте «другое», где указали что, по их мнению, существует «кризис управления».

1. «Какое из нематериальных поощрений Вы хотели бы получать?»

Организация некоммерческая и согласно закону ФЗ от 12.01.1995 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»[[27]](#footnote-27), не имеет главной целью извлечение прибыли и последующее ее распределение между участниками. И исходя из этого должна руководствоваться другими методами стимулирования трудовой деятельности.

В данном вопросе сотрудникам было предложено выбрать, какие методы стимулирования, по их мнению, подходят для НКО. Результаты были получены следующие: 40% хотели бы иметь дополнительные выходные дни, 20%- получить грамоты/сертификаты либо похвальные листы об участии в проекте, 20% изъявили желание получать персональную публичную похвалу, и оставшиеся 20% нуждаются в увеличение свободы действий в выполняемых задачах.

1. «Каким стимулом определяется Ваша работа?»

В следующем вопросе, сотрудники имели возможность анонимно рассказать о стимулах, определяющих их работу. В результате выяснилось, что практические все штатные сотрудники - 80% руководствуются нематериальными стимулами в своей работе, а оставшиеся 20% имеют стимул материальный, но не денежный.

Полученные данные говорят о том, что сотрудниками движет желание заниматься любимым делом, самореализоваться в проектной деятельности, а также получить новые знания и навыки.

Анализируя представленный блок вопросов, можно сделать вывод, что постоянный штат сотрудников в той или иной мере удовлетворен условиями работы, ее организацией и отношениями внутри коллектива, которые чаще описываются как дружеские. В своей работе ими в большинстве случаев движут мотивы, не связанные с материальной выгодой. Несмотря на это существуют аспекты работы, которые не устраивают штатных сотрудников, например, отсутствие стабильности и ненормированный рабочий день.

*Результаты опроса частично занятых*

Переходя к анализу следующей группы работником стоит отметить, что у организации есть так называемые оплачиваемые волонтеры. Например, на недавно прошедшей выставке «Формы движения» к таким относились кассиры.

В рамках данного исследования, они будут рассматриваться как отдельная группа работников - частично занятые[[28]](#footnote-28). Группе частично занятых было предложено пройти аналогичный штатным сотрудникам опрос. Рассмотрим получение результаты и попытаемся выявить разницу в результатах.

В вопросе «Оцените степень удовлетворенности условиями работы и ее организации» частично занятые сотрудники распределили свое мнение почти в равной степени между полностью удовлетворен – 53% и скорее удовлетворен – 47%. Сравнивая эти показатели с оценками штата постоянных сотрудников, можно заметить, что в процентном соотношении полностью удовлетворенных у постоянно работающих сотрудников больше. Но в целом у частично занятых более позитивная оценка данного критерия.

В вопросе «Вы удовлетворены стилем управления в организации?» ответы респондентов распределились следующем образом: 67%- полностью удовлетворены стилем управления в организации, 27%- скорее удовлетворены и лишь 6% - скорее не удовлетворены данным показателем. В данном случае этот показатель у частично занятых имеет более позитивный окрас, чем у постоянных работников. Скорее удовлетворены в данном случае в 2 раза меньше, но при этом респонденты чаще выбирали пункт полностью удовлетворен, которой проигнорировали штатные сотрудники. Показатель скорее неудовлетворённых в данной группе оказалось более, чем в 3 раза меньше. Можно сказать, что частично занятые в большей мере удовлетворены стилем руководства в организации по сравнению с постоянными сотрудниками.

Следующая диаграмма отражает результаты ответа на вопрос «Опишите насколько вы удовлетворены взаимоотношениями с руководителем». Стоит отметить, что у частично занятых непосредственным руководителем является один из сотрудников постоянного штата. Следовательно, в данном вопросе респонденты оценивали другого руководителя, в отличии от постоянных сотрудников. В целом, частично занятые оценили степень своей удовлетворенности взаимоотношений с руководителем положительно: 69% полностью удовлетворены и 25% являются скорее удовлетворенными. 6% респондентов остались скорее не удовлетворены отношениями с непосредственным руководителем.

Отвечая на вопрос «Опишите отношения в коллективе», частично занятые сотрудники сошлись во мнении (100% ответов), что в коллективе сложились дружеские отношения. Что рисует оптимистичную картину отношений, среди часто не знакомых ранее между собой людей.

Сравнивая полученные результаты с аналогичным вопросом у постоянных сотрудников, можно отметить, что не всегда в уже устоявшемся коллективе преобладают положительные отношения между сотрудниками. Но также не стоит брать за правило, что среди частично занятых всегда преобладают дружеские отношения. Возможно данный результат обусловлен коротким промежутком взаимодействия, за который трудно понять истинную природу человека.

Продолжая серию вопросов про отношения в коллективе, переходим к оценке получаемого в ходе работы признания. На вопрос «Как Вы считаете, получаемое Вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам Вашего труда?» ответы распределились следующим образом: в 93% случаев оно является справедливым и лишь в 7%- недо- или переоценено. В данном вопросе распределение ответов штатных и частично занятых сотрудников не сильно отличаются.

В вопросе «Что вас не устраивает в работе?» частично занятые сотрудники чаще всего выбирали варианты: низкий уровень оплаты труда – 40% и отсутствие возможности самореализации – 27%. 33% ответили, что их в работе все устраивает. Частично занятые выполняют исключительно те задания, что поручает им непосредственный руководитель, что в свою очередь не всегда дает возможность самореализоваться. В отношении ненормированного рабочего графика мнения постоянных и частично занятых сотрудников являются практически одинаковы в процентном соотношении. Также в данном вопросе было выявлено, что в большинстве случаев данную группу респондентов не устраивает слишком низкий уровень оплаты труда, в то время как у постоянных сотрудников такой проблемы не возникает.

В следующем вопросе «Какое из нематериальных поощрений Вы хотели бы получать?» пожелания частично занятых сотрудников распределились следующим образом: 74% хотели бы иметь дополнительные выходные дни, 15% - получить документ об участии в проекте, 7%- персональную публичную похвалу и лишь 4% хотелось бы больше свободы действий в выполняемых задачах. Данные результаты имеют схожие значения с полученными ранее у штатных сотрудников. Но в большей степени они схожи во мнении, что необходимы дополнительные выходные дни.

Заключительный вопрос данного блока дал понять, что по сравнению со штатными сотрудниками у временных проявляется материальный стимул в работе – 20%, хотя большинство также руководствуются нематериальным – 73% опрошенных. Полученные данные могут быть обусловлены тем, что частично занятые сотрудники ищут лишь временную подработку и чаще руководствуются материальной выгодой, в то время как штат постоянных сотрудников заинтересован в реализации своих мыслей и идей.

*Результаты опроса волонтеров*

Мы подошли к самой интересной с точки зрения мотивации и стимулирования группе сотрудников. Анализируя их ответы в сравнении с двумя выше рассмотренными группами, отмечается закономерность к наиболее положительным ответам на поставленные вопросы.

Оценивая степень удовлетворенности условиями работы и ее организации, волонтеры отмечают полное удовлетворение в 73% случаев и скорее удовлетворение в 27%.

Исходя из результатов следующего вопроса, можно заметить, что в целом респонденты остались удовлетворены стилем управления в организации – 33% полностью удовлетворены, 67% – скорее удовлетворены.

В вопросе взаимоотношения с руководством у волонтеров тоже не возникало проблем. На вопрос «Опишите насколько Вы удовлетворены взаимоотношениями с руководителем?» ответы респондентов распределились следующим образом: 47%– полностью удовлетворены, 53%–скорее удовлетворены. Данные результаты более оптимистичны по сравнению с частично занятыми сотрудниками, которые имеют хоть и не большой, но процент не удовлетворенных взаимоотношениями с руководителем. Стоит также отметить, что руководитель у этих групп рабочих, как правило, один.

Что касается отношений в коллективе оказалось, что частично занятые сотрудники имеют более дружеские связи, в то время как среди волонтеров выявляются равнодушные отношения – 20%. Несмотря на это большинство из волонтеров определяет отношения в коллективе как дружеские – 80%.

В следующем вопросе волонтерам предлагалось оценить степень признания со стороны коллег, результаты которого распределились на 87% ответивших положительно и 13% – отрицательно, что немного выше чем у частично занятых сотрудников.

На вопрос «что Вас не устраивает в работе?» одинаковое количество ответов (по 20%) получили ненормированный график, отсутствие стабильности и возможности саморазвития. Количество волонтеров, которых все устраивает составило 40%. Тут, как и в опросе сотрудников штата не проявляется недовольство уровнем заработной платы, и они также имеют идентичные значения в неудовлетворенности графиком.

Наиболее предпочтительные нематериальные поощрения для волонтеров, как выяснилось - грамоты/сертификаты или похвальные листы об участие в проекте—65%. Они также хотели бы получать публичную похвалу и большую свободу действий в выполняемых задачах—по 14% от опрошенных респондентов. Дополнительные выходные дни хоте ли бы иметь только 7% данной группы сотрудников – это самый маленький процент из всех 3 групп работников ИИСА.

Как и предполагалось исполнительным директором организации, волонтерами в большей мере движут альтруистические мотивы. Так на вопрос «Каким стимулом определяется Ваша работа?» результаты распределились следующим образом: 80%—нематериальным и 20%—не денежным, но материальным. Исходя из предыдущего вопроса под материальным, волонтеры подразумевают некий документ, подтверждающий их участие в проекте института.

Таким образом, в рамках проведенного исследования нематериального стимулирования в некоммерческой организации «Институт исследования стрит-арта» были сделаны следующие заключения:

* Условиями работы и ее организацией, а также стилем управления в большей степени удовлетворены частично занятые сотрудники и волонтеры, в то время как постоянный штат испытывает некоторую неудовлетворенность в данных аспектах;
* В целом все группы сотрудников удовлетворены взаимоотношениями с руководителями. Но стоит еще раз отметить, что у сотрудников постоянного штата и волонтеров разные руководители;
* Как показал опрос, в организации создается дружеская и творческая атмосфера, что в свою очередь является одним из доминирующих факторов мотивации в некоммерческой организации;
* Мнения сотрудников и руководства в отношении самореализации расходятся. Руководитель считает, что это один из основополагающих факторов мотивации в данной организации, а сотрудники в свою очередь находят ее недостаток в работе над проектами института.

### **2.3.2 Анализ материального стимулирования**

В центре внимания системы мотивации персонала «Институт исследования стрит-арта» как некоммерческой организации лежит нематериальное стимулирование, но несмотря на это существуют аспекты так или иначе связанные с материальной составляющей.

*Результаты интервью с исполнительным директором.*

По результатам интервью с руководителем организации стало ясно что, не смотря на то что организация некоммерческая, материальное стимулирование в той или иной мере в ней все же присутствует.

Уровень заработной платы устанавливается в соответствии с загруженностью проектной деятельностью. Потому как организация некоммерческая, зарплата может измениться в следствии наличия или отсутствия коммерческих проектов - если они есть, то организация имеет возможность платить з/п, если нет- не имеет. В организации существует система премиальных выплат за успешно реализованный проект. Кроме того, в ИИСА существует правило «кто больше работает-тот больше получает». В дополнение к этому, сотрудник может получить бонус за «принесенный» в организацию коммерческий заказ.

*Результаты опроса сотрудников постоянного штата, частично занятых и волонтеров.*

Данные по материальному стимулированию будут представлены в сводных таблицах, чтобы проследить динамику изменения взглядов респондентов в зависимости от принадлежности к определенной рабочей группе.

На вопрос «Какие из материальных (но не денежных) стимулов Вы хотели бы получить?» ответы респондентов распределились следующим образом:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа  Сотрудников  Критерий | Постоянный  штат  сотрудников | Частично  Занятые  сотрудники | Волонтеры |
| улучшение условий труда | 60% | - | 13% |
| обеспечение питанием | - | 47% | 27% |
| трансфер до дома | 40% | 40% | 40% |
| награждение подарками | - | 13% | 20% |

Таблица 2. Распределение материального не денежного стимулирования

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что больше всего сотрудники Института исследования стрит-арта нуждаются в трансфере до дома. Такую позицию можно объяснить следующим образом: поскольку офис института и большинство проводимых мероприятий располагаются на территории Севкабель порта (являющийся частью промышленной зоны Васильевского острова) и ненормированного рабочего графика (сотрудники могут задерживаться допоздна), по дороге к остановке общественного транспорта в позднее время сотрудники могут испытывать страх и дискомфорт. К тому же, если работа общественного транспорта к моменту окончания работ завершена, сотрудники могут нуждаться в ином виде трансфера до дома.

Также можно заметить, что первая и вторая группа нуждаются в питании и подарках. Это может быть объяснено возрастной структурой временных сотрудников организации, которая варьируется от 18-35 лет, а также говорить о частичной или полной неудовлетворенности потребностей низшего порядка. В свою очередь сотрудники постоянного штата больше заинтересованы в улучшении условий труда. Которые могут напрямую повлиять на эффективность их трудовой деятельности.

Вопрос «Рассчитываете ли Вы, что полученные в ходе работы результаты приведут к определенному вознаграждению?»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа  Сотрудников  Критерий | Постоянный  штат  сотрудников | Частично  Занятые  сотрудники | Волонтеры |
| Да | 40% | 26% | 7% |
| Скорее да, чем нет | 20% | 27% | 8% |
| Скорее нет, чем да | 40% | 20% | 77% |
| Нет | - | 27% | 8% |

Таблица 3. Вознаграждение по выполнению работы

Анализируя данные полученные в этом вопросе, можно отметить, что в основном респонденты ответили, что скорее не рассчитывают на получение вознаграждения по результатам выполненной работы, что в свою очередь соответствует основным мотивам работы в некоммерческой организации. Несмотря на это следует отметить, что второй по популярности ответ – «да». Получается, что не все руководствуются основными мотивами? Если проводить параллель данного вопроса с предыдущим, то можно предположить, что, давая положительный ответ в этом вопросе сотрудники постоянного штата рассчитывают получить в качестве вознаграждения улучшения условий труда или обеспечение трансфером. В свою очередь сотрудники второй и третьей группы рассчитывают получить питание, трансфер до дома и подарки. Также оказалось, что 17% от общего числа респондентов скорее хотели бы получать некое вознаграждение по результатам выполняемой работы. Исходя из результатов, можно сделать вывод, что, несмотря на то, что все сотрудники сознательно пришли к осуществлению своей деятельности в рамках некоммерческой организации, большая часть из них хотела бы получать вознаграждение за проделанную работу.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа  Сотрудников  Критерий | Постоянный  штат  сотрудников | Частично  Занятые  сотрудники | Волонтеры |
| Да | 40% | 33% | 11% |
| Скорее да, чем нет | 60% | 27% | 11% |
| Скорее нет, чем да | - | 20% | 33% |
| Нет | - | 20% | 45% |

На следующий вопрос «Представляет ли для Вас ценность получаемое вознаграждение?» ответы распределились таким образом:

Таблица 4. Ценность получаемого вознаграждения

Следует отметить, что большинство постоянных и частично занятых сотрудников выбрали положительные варианты ответов. Получаемое вознаграждение имеет ценность для 40% и 33% из первой и второй группы соответственно. Вознаграждение скорее представляет ценность для 60% из первой группы и 27%– второй. Для волонтеров получаемое вознаграждение чаще всего не составляет ценности: 45% выбрали ответ «нет», 33%– «скорее нет». Это объясняется тем что и само вознаграждение для них не всегда важно, лишь 15% в то или иной мере хотели бы его получать. Можно заметить, что по мере того, как возрастает отплата труда за проделанную работу сотрудников, возрастает и стремление той или иной группы получить соответствующее труду вознаграждение.

### **2.3.3 Выявление основных мотивационных факторов сотрудника**

Анализ материальной и нематериальной системы мотивации сотрудников НКО «Институт исследования стрит-арта» выявил ряд недостатков в организационной структуре и стиле управления. Для того, чтобы отследить, какие факторы могут положительно повлиять на работу сотрудников данной организации всем респондентам был задан общий вопрос – «Что по-Вашему повышает эффективность работы в организации?», где можно было выбрать не более трех подходящих ответов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа  Сотрудников  Критерий | Постоянный  штат  сотрудников  (5 человек) | Частично  Занятые  сотрудники  (15 человек) | Волонтеры  (15 человек) | Процент от общего числа респондентов  (35 человек) |
| 1. материальное вознаграждение | 2 | 3 | 1 | 14,3% |
| 2. публичная похвала | - | 2 | 3 | 14,3% |
| 3. возможность заниматься тем, чем хочется | 5 | 8 | 10 | 65,7% |
| 4. возможность совмещать работу с другими видами деятельности | 1 | 9 | 8 | 51,4% |
| 5. конечный результат деятельности | 3 | 7 | 7 | 48,8% |
| 6. возможность карьерного роста | - | 4 | 2 | 22,8% |
| 7. работа в дружном коллективе | 4 | 9 | 8 | 60% |
| 8. выговоры и замечания от руководителя | - | - | - | - |
| 9. страх потерять работу | - | - | - | - |
| 10. уровень з/п | - | 1 | - | 2,8% |

Таблица 5. Стимулы к повышению эффективности

Из таблицы 5 видно, что по мнению респондентов, больше всего повышает эффективность работы возможность заниматься тем, чем хочется (65,7%), совмещать работу с другими видами деятельности (51,4%) и работать в дружном коллективе (60%).

6 человек или 22,8% от опрошенных считают, что возможность карьерного роста способна повысить эффективность работы. В равном количестве—14,8% по мнению респондентов эффективность работника может увеличиться за счет материального вознаграждения и публичной персональной похвалы.

Немаловажный критерий - конечный результат деятельности отметили значимым 48,8% сотрудников. Такое распределение ответов довольно предсказуемо, ввиду ориентированности организации на благие и значимые для общества цели, такие как популяризация уличного искусства, просветительская деятельность и помощь художникам.

Меньше всего сотрудников выбрало эффективным критерий заработной платы, всего 1 сотрудник из 35. Негативно окрашенные варианты, такие как выговоры и замечания от руководителя, а также страх потерять работу были полностью проигнорированы опрошенными работниками.

### **Выводы по главе**

Вместе с миром меняются люди и их ценности, стремления и требования. Это говорит нам о том, что работа определенных мотивов сейчас может не показывать такой же эффективности в будущем. Необходимо постоянно проводить мониторинг эффективности различных способов стимулирования применяемых в организации, чтобы выявлять наличие проблем в системе и предотвращать образование возможных. Для этого можно использовать тесты, метод интервью и наблюдение.

Целью настоящего исследования стояло выявление особенностей работы по управлению мотивацией и основные способы стимулирования сотрудников и волонтеров в организации «Институт исследования Стрит-Арта». В рамках исследования были сделаны выводы:

1. Из интервью с руководителем, даже в некоммерческой организации в той или иной мере используется система материального стимулирования трудовой деятельности, применяемая к группе сотрудников постоянного штата.
2. Для мотивации разных групп сотрудников руководителем организации используются различные методы стимулирования. Для мотивации постоянных сотрудников используется комбинированный подход, включающий как материальное, так и не материальное стимулирование. В то время как основу стимулирования для волонтеров и частично занятых сотрудников составляют нематериальные методы.
3. Волонтеры обеих групп считают, что в качестве нематериального поощрения институт может выдавать грамоты или похвальные листы об участии в деятельности организации.
4. Как показало анкетирование, среди сотрудников постоянного штата существует некоторая неудовлетворенность стилем управления и условиями работы в организации.
5. Мнения сотрудников и руководства в отношении самореализации расходятся. Руководитель считает, что это один из основополагающих факторов мотивации в данной организации, а сотрудники в свою очередь находят ее недостаток в работе над проектами института.

# **Заключение**

В настоящее время вопросы мотивация и стимулирование труда не теряют своей актуальности и даже наоборот привлекают все большее внимание специалистов из разных областей. Грамотно замотивированные квалифицированные сотрудники выступают одним из ведущих конкурентных преимуществ организации.

В данной работе были рассмотрены различные понятия мотивации, ее виды и формы, а также мотивационный процесс. В теоретической части работы были продемонстрированные и проанализированы мотивационные теории из различных категорий – традиционные, содержательные и процессуальные. Было показано, что у каждой теории существуют свои недостатки. Также в теоретической части были рассмотрены современные методы мотивации и стимулирования на примерах организаций осуществляющих свою деятельность в абсолютно разных направлениях. Помимо этого в рамках работы была продемонстрирована общая специфика функционирования некоммерческих организаций в России.

В рамках работы было проведено исследование системы мотивации и стимулирования в некоммерческой организации «Институт исследования стрит-арта». Мотивация в данной организации базируется на применении социально-психологических методов, обеспечивающих своим сотрудником возможность самореализации, участия в разнообразных рабочих процессах, нетворкинг и работа в творческом и дружном коллективе. Данный метод позволяет создать благоприятный морально-психологический климат в организации, активируют деятельность работников и повышают их удовлетворенность трудовой деятельностью. Эти слова подтверждаются данными проведенного исследования, в ходе которого выяснилось, что большая часть опрошенных респондентов удовлетворены своей работой в данной организации.

Также эффективность труда в организации по мнению опрошенных сотрудников повышает возможность заниматься любимым делом, работа в дружном коллективе, а также возможность совмещать работу с другими видами деятельности.

В ходе опроса были выявлены факторы, снижающие эффективность трудовой деятельности. Так, например, у сотрудников отсутствует стабильность и возможность карьерного роста. В качестве материальных поощрений сотрудники хотели бы получить улучшение условий труда и трансфер до дома. Из нематериальных методов поощрения сотрудники хотят получать дополнительные выходные дни и похвалу от руководителей организации.

Волонтеров, в отличие от сотрудников не устраивает отсутствие возможности реализовать себя в рамках проекта, а также низкая оплата труда (в случае с частично занятыми). Из не материальных методов поощрения они выбрали награждение похвальными листами за участие в деятельности института, а из материальных—бесплатное питание во время работы и трансфер до дома.

Исходя из представленных выводов, для повышения эффективности труда в данной организации можно предложить следующие рекомендации:

* Предоставить сотрудникам возможность профессионального роста в рамках организации. Например, автор идеи может самостоятельно набрать команду и найти пути решения задачи;
* Скорректировать график сотрудников с учетом дополнительных выходных дней;
* Обеспечить сотрудников постоянного штата надлежащими условиями труда;
* Повысить материальное вознаграждение частично занятым сотрудникам;
* Применить для волонтеров в качестве дополнительных стимулирующих форм нематериальных вознаграждений, награждение грамотами или похвальными листами за работу в проектной деятельности института. Такая благодарность может быть представлена в виде электронного письма.
* Обеспечить волонтеров бесплатным питанием и возместить расходы на транспорт.

Надеюсь, что проделанная работа окажется полезной руководителям некоммерческих организаций и даст возможность соответствующим образом реагировать на существующие и возникающие потребности своих сотрудников, тем самым влияя на их активность и заинтересованность в рабочей деятельности. Только при использовании методов индивидуально разработанных для каждого сотрудника возможно достижение общественной пользы.

# **Список использованной литературы**

1. Агапцов С.А, Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Мотивация

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

1. АНО "ИНСТИТУТ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СТРИТ-АРТА" // ЗАЧЕСТНЫЙБИЗНЕС URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1167800054806\_7842117718\_ANO-INSTITUT-ISSLEDOVANIYa-I-RAZVITIYa-STRIT-ARTA (дата обращения: 12.04.2020).
2. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М., 1977

Беляцкий Н.П., Велесько С. Е., Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, 2002. — 352 с.

1. Вершинина Г.С. Систематизация признаков и классификации мотивации

Виханский О.С., Наумов А.И.Менеджмент. М.: Экономистъ, 2007. – 288 С.

Генкин Б.М. Экономика и социология труда. –М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998

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

1. Ерохина Р.И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии. - М.: Омега, 2007

Замфир К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога. – Москва: Политиздат, 1983. – 142 с.

1. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Издательство «Питер», 2006. – 512 с.
2. Лобанова, Т. Н.  Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 482 с.
3. Макклеланд Д. Мотивация человека—СПб, Питер 2007-672 с
4. Маслоу Абрахам Мотивация и личность; Питер - Москва, 2012. - 352 c
5. Методологические подходы к определению мотивации профессиональной деятельности в социологии // eLIBRARY URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29900387 (дата обращения: 02.04.2020).
6. Модель управления мотивацией сотрудников организации некоммерческого сектора экономики // Cyberleninka URL: https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-motivatsiey-sotrudnikov-organizatsii-nekommercheskogo-sektora-ekonomiki-1/viewer (дата обращения: 16.03.2020).
7. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с
8. Никифорова О.А. Феномен мотивации труда в социологии управления// Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – No 28 (63). – В 2 частях: Аспирантские тетради. Ч.1 Общественные и гуманитарные науки: Научный журнал. – Санкт-Петербург, 2008
9. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632 (дата обращения: 25.04.2020).
10. Нортон Д.П., Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
11. Ньюстром Дж. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. СПБ.: Питер, 2000 - 447 с.
12. О проекте // Waterfront URL: https://waterfront.tools/about (дата обращения: 12.04.2020).
13. Организация волонтёрской (добровольческой) деятельности в некоммерческой организации / Авт.-сост. А.В. Ковтун, А.А. Соколов, А.П. Метелев / Под ред. Т.Н. Арсеньевой.
14. Основные подходы к исследованию трудовой мотивации сотрудников некоммерческих организаций // Naukarus URL: http://naukarus.com/osnovnye-podhody-k-issledovaniyu-trudovoy-motivatsii-sotrudnikov-nekommercheskih-organizatsiy (дата обращения: 19.04.2020).
15. Подходы к проблеме управления мотивацией в психологии, социологии и философии // eLIBRARY URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29779941 (дата обращения: 21.04.2020).
16. Попечители // Институт исследования стрит-арта URL: http://streetartinstitute.com (дата обращения: 12.04.2020).
17. Потапова, Н.А. Волонтерство как феномен самореализации личности в современных российских условиях // Интегративный подход в психологии новые исследования): Сборник научных трудов: СПб.: Издательство РГПУ им. Герцена, 2004. – 294 с.
18. Применение мотивационной теории В.Врума в практической деятельности // Сyberleninka URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-motivatsionnoy-teorii-v-vruma-v-prakticheskoy-deyatelnosti/viewer (дата обращения: 13.04.20).
19. Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. СПб.: Питер, 2002. С. 118

Ручка А.А., Сакада Н.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. – Киев.: Наук. думка, 1998. – 221с.

1. Рынок труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Б. Яковлева [и др.] ; под редакцией Е. Б. Яковлевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 253 с.
2. Система мотивации // Сбербанк URL: https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/employees/motivation-system (дата обращения: 01.05.2020).
3. Специфика мотивации персонала в системе государственной службы и некоммерческой организации // eLIBRARY URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35271454 (дата обращения: 20.04.2020).

Спивак В.А. Организационные поведения и управления персоналом. – Санкт-Петербург,2001.

1. Стегний В.Н., Никонов М.В. Мотивация волонтерской деятельности—Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки.2018. №1., 146-156 с. Экоперспектива, 2002. – 352 с
2. Теоретические подходы к исследованию трудовой мотивации // Cyberleninka URL: 1. https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-issledovaniyu-trudovoy-motivatsii-rabotnikov/viewer (дата обращения: 8.03.2020).

труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Н/д

1. Удовлетворенность трудом сотрудников социономических профессий // Электронная библиотека БГУ URL: http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/208633/1/13-19.pdf (дата обращения: 15.04.2020).
2. Факторы мотивации и повышения результативности творческих процессов в предпринимательских структурах // eLIBRARY URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17742537 (дата обращения: 28.04.2020).
3. Федеральный закон "О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)" от 11.08.1995 N 135-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_7495/ (дата обращения: 20.05.20).
4. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 02.12.2019) "О некоммерческих организациях" // КонсультантПлюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_8824/87a16eb8a9431fff64d0d78eb84f86accc003448/ (дата обращения: 07.03.2020).
5. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
6. Яковлева, Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т.Яковлева. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
7. Lyman W. Porter // Wikipedia URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Lyman\_W.\_Porter (дата обращения: 18.05.2020).
8. The 100 Best Companies to Work For // Fortune URL: https://fortune.com/best-companies/2017/google/ (дата обращения: 01.05.2020).

# **Приложения**

### Приложение №1

Программа исследования

*Актуальность исследования.* Данная проблема крайне актуальна поскольку количество некоммерческих организаций (НКО) растет с каждым годом, пропорционально увеличивая число рабочих мест в данном секторе. Некоммерческие организации не преследуют главной целью извлечение финансовой прибыли, соответственно классические методы мотивации в данном случаем могут не приносить должного результата. Для того, чтобы добиваться эффективности в работе, перед работодателями встает вопрос о создании специальной системы мотивации для данного типа организаций.

Главной целью некоммерческих организаций является служение общественным интересам, достижение благ полезных для общества. Работа таких организаций направлена на удовлетворение благотворительных, социальных, образовательных, культурных, управленческих и научных. В следствии своей специфики, у НКО гораздо меньше очевидных рычагов воздействия на мотивацию и лояльность персонала своих работников. В связи с этим на практике часто возникает вопрос мотивации к плодотворной деятельности организации некоммерческого типа.

*Целью исследования* является выявление особенностей управления мотивацией сотрудников и волонтеров в организации «Институт исследования Стрит-Арта».

*Задачи исследования:*

1. Рассмотреть понятие, процесс и виды мотивации и стимулирования труда;
2. Проанализировать основные теории мотивации;
3. Изучить современные методы мотивации и стимулирования труда в различных сферах деятельности;
4. Рассмотреть структуру некоммерческих организаций и основы их деятельности;
5. Провести исследование системы мотивации в «ИИСА»;
6. Проанализировать материальное и нематериальное стимулирование;
7. Выявить особенности присущие данной некоммерческой организации;
8. Разработать перечень практических рекомендаций для усовершенствования системы мотивации.

*Объект исследования-* мотивация и стимулирование сотрудников и волонтеров в организации «ИИСА».

*Предмет исследования-* особенности системы мотивации в некоммерческой организации «ИИСА».

*Гипотеза исследования-* в организации, не преследующей своей целью извлечение прибыли, способы мотивации штатных сотрудников и волонтеров различаются.

*Этапы исследования:*

1. Интервью с исполнительным директором.

Для этого этапа исследование был выбран метод интервью, объектом которого выступил исполнительный директор АНО «Институт исследования Стрит-Арта». Целью этапа было разобраться в организационной системе, целях и проектах организации, выявить практики мотивации, используемые руководителем для разных групп работников. Задачами этого этапа исследования стояли: выяснить какие практики применяются руководителем для стимулирования деятельности разных групп персонала; выявить какие особенности стимулирования существуют в некоммерческой организации.

1. Опрос (в форме анкетирования) штатных сотрудников и волонтеров организации.

Методом исследования на данном этапе было анкетирование через гугл форму. Объектами этого этапа были волонтеры и сотрудники некоммерческой организации «Институт исследования Стрит-Арта». Цель исследования на данном этапе: определить субъективную оценку существующей системы мотивации в организации. Задачи этапа:

1. определить субъективную оценку сотрудников и волонтеров существующими условиями труда и системы мотивации;
2. выявить определяющие работу персонала стимулы;
3. выявить сильные и слабые моменты в системе мотивации некоммерческой организации.

*Методы исследования.* Описанное исследование было проведено в автономной некоммерческой организации, занимающейся развитие разных форм искусства в городской среде. Для исследования были выбраны два метода исследования: интервью и анкетирование. Генеральная совокупность состояла из 36 человек, 1 исполнительного директора, 5 сотрудников постоянного штата, 30 волонтеров (однократно или не однократно участвовавшие в проектной деятельности института за прошедший год). Сотрудникам и волонтерам было предложено пройти анкету, которая позволяла им оценить нынешние условия труда, существующую систему мотивации и высказать свою точку зрения на те или иные методы, применяемые руководителями. Целью интервью с руководителем было выяснить какие методики применяются для мотивации персонала.

### Приложение №2

Гайд интервью с исполнительным директором организации

Дата и время:

Должность:

Стаж работы в данной организации:

Вопросы:

Блок 1. Об институте.

1. Расскажите пожалуйста, как пришла идея создать институт, чем он занимается?
2. Каковы основные цели и виды деятельности, реализуемые в рамках института?
3. Расскажите немного о проектах, которыми занимается институт? В каких городах реализуется его деятельность?

Блок 2. О людях института и организации их работы.

1. Сколько сотрудников насчитывает штат института? Расскажите какие должности существуют и вкратце опишите их.
2. Какая организационная структура института?
3. В соответствии с чем устанавливается уровень з/п? Какие факторы могут на него повлиять?
4. Существует ли возможность продвижения по карьерной лестнице?
5. Существуют ли мероприятия для повышения или поддержания квалификации сотрудников?

Блок 3. Мотивационная система.

1. Расскажите, какие методы мотивации применяются для сотрудников и волонтеров? Отличаются ли они?
2. Какие основные сложности возникают при работе с штатными сотрудниками и какие с волонтерами?
3. Существует ли система наказаний? Расскажите о ней

### Приложение №3

Анкета для сотрудников и волонтеров организации

1. Вы сотрудник или волонтер?
2. Сотрудник
3. Волонтер
4. Оцените степень удовлетворенности условиями работы и ее организации?
5. Полностью удовлетворен
6. Скорее удовлетворен
7. Скорее не удовлетворен
8. Не удовлетворен
9. Оплачивается ли Ваша работа (в денежном эквиваленте)?
10. Да
11. Нет
12. Опишите отношения в коллективе
13. Дружеские
14. Равнодушные
15. Конфликтные
16. Другое
17. Вы удовлетворены стилем управления в организации?
18. Полностью удовлетворен
19. Скорее удовлетворен
20. Скорее не удовлетворен
21. Не удовлетворен
22. Участвуете ли Вы в принятии решений в вопросах по проектам?
23. Да
24. Нет
25. Опишите насколько Вы удовлетворены взаимоотношениями с руководителем?
26. Полностью удовлетворен
27. Скорее удовлетворен
28. Скорее не удовлетворен
29. Не удовлетворен
30. Как Вы считаете, получаемое Вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам Вашего труда?
31. Да
32. Нет
33. Другое
34. Какое из нематериальных поощрений Вы хотели бы получать?
35. Грамоты/ сертификаты / похвальные листы об участии в проекте
36. Персональная публичная похвала
37. Больше свободы действий в выполняемых задачах
38. Дополнительные выходные дни
39. Каким стимулом определяется Ваша работа?
40. Нематериальный
41. Материальный
42. Не денежный, но материальный
43. Другое
44. Какие из материальных (но не денежных) стимулов Вы хотели бы получить?
45. Улучшение условий труда
46. Обеспечение питанием
47. Трансфер до дома
48. Награждение подарками
49. Что вас не устраивает в работе?
50. Ненормированный график
51. Отсутствие стабильности
52. Нет возможности самореализации
53. Низкий уровень оплаты труда
54. Меня все устраивает
55. Другое
56. Что по-Вашему повышает эффективность работы в организации? не более 3-х
57. Материальное вознаграждение
58. Публичная похвала
59. Возможность заниматься тем, чем хочется
60. Возможность совмещать работу с другими видами деятельности
61. Конечный результат деятельности
62. Возможность карьерного роста
63. Работа в дружном коллективе
64. Выговоры и замечания от руководителя
65. Страх потерять работу
66. Уровень з/п
67. Рассчитываете ли Вы, что полученные в ходе работы результаты приведут к определенному вознаграждению?
68. Да
69. Скорее да, чем нет
70. Скорее нет, чем да
71. нет
72. Представляет ли для Вас ценность получаемое вознаграждение?
73. Да
74. Скорее да, чем нет
75. Скорее нет, чем да
76. нет
77. Ваш пол
78. Женский
79. мужской
80. Ваш возраст
81. Меньше 18
82. 18-24
83. 25-35
84. 35-44
85. 45-54
86. 54 и старше
87. Ваше образование
88. Среднее образование (школа или ПТУ)
89. Среднее специальное образование (техникум, колледж)
90. Незаконченное высшее (с 3 курса ВУЗа)
91. Высшее образование
92. Стаж Вашей работы в данной организации? (свой вариант ответа)
93. Ваша должность (свой вариант ответа)
94. Семейное положение
95. Замужем/женат
96. Не замужем/ не женат

1. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2007. – 288 С. [↑](#footnote-ref-1)
2. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. –М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998 [↑](#footnote-ref-2)
3. Ручка А.А., Сакада Н.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. – Киев.: Наук. думка, 1998. – 221с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Алексеев О.А., Ахметшина Е.К. Конфликтология социального управления трудовыми процессами в производственных организациях: Учебное пособие. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2011. –270 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Замфир К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога. – Москва: Политиздат, 1983. – 142 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ручка А.А., Сакада Н.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. – Киев.: Наук. думка, 1998. – 221с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учебник / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с [↑](#footnote-ref-7)
8. Беляцкий Н.П., Велесько С. Е., Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис,

   Экоперспектива, 2002. – 352 с [↑](#footnote-ref-8)
9. Вершинина Г.С. Систематизация признаков и классификации мотивации [↑](#footnote-ref-9)
10. Маслоу Абрахам Мотивация и личность; Питер - Москва, 2012. - 352 c [↑](#footnote-ref-10)
11. Мотивация персонала в современной организации: Учеб􏰀 ное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Макклеланд Д. Мотивация человека—СПб, Питер 2007-672 с [↑](#footnote-ref-12)
13. Спивак В.А. Организационные поведения и управления персоналом. – Санкт-Петербург,2001. [↑](#footnote-ref-13)
14. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с [↑](#footnote-ref-14)
15. Лобанова, Т. Н.  Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 482 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 4-е изд. испр. - Н.Новгород:

    НИМБ, 2003. – 720 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Lyman W. Porter // Wikipedia URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Lyman\_W.\_Porter (дата обращения: 18.05.2020). [↑](#footnote-ref-17)
18. Нортон Д.П., Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632 (дата обращения: 25.04.2020). [↑](#footnote-ref-19)
20. The 100 Best Companies to Work For // Fortune URL: https://fortune.com/best-companies/2017/google/ (дата обращения: 01.05.2020). [↑](#footnote-ref-20)
21. Система мотивации // Сбербанк URL: https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/employees/motivation-system (дата обращения: 01.05.2020). [↑](#footnote-ref-21)
22. Стегний В.Н., Никонов М.В. Мотивация волонтерской деятельности—Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки.2018. №1., 146-156 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Федеральный закон "О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)" от 11.08.1995 N 135-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_7495/ (дата обращения: 20.05.20). [↑](#footnote-ref-23)
24. АНО "ИНСТИТУТ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СТРИТ-АРТА" // ЗАЧЕСТНЫЙБИЗНЕС URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1167800054806\_7842117718\_ANO-INSTITUT-ISSLEDOVANIYa-I-RAZVITIYa-STRIT-ARTA (дата обращения: 12.04.2020). [↑](#footnote-ref-24)
25. О проекте // Waterfront URL: https://waterfront.tools/about (дата обращения: 12.04.2020). [↑](#footnote-ref-25)
26. Попечители // Институт исследования стрит-арта URL: http://streetartinstitute.com (дата обращения: 12.04.2020). [↑](#footnote-ref-26)
27. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 02.12.2019) "О некоммерческих организациях" // КонсультантПлюс URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_8824/87a16eb8a9431fff64d0d78eb84f86accc003448/ (дата обращения: 07.03.2020). [↑](#footnote-ref-27)
28. «Частично занятые- это работники, привлекаемые по контракту в течении неполного рабочего дня, при сокращенном уровне оплаты труда по отношению к полнозанятым работникам.» [16 ,с.83] [↑](#footnote-ref-28)