



Профессиональная идентичность и мотивация работы в НКО

Аналитический обзор вторичных источников

Исследование реализовано в рамках проекта
Агентства социальной информации «НКО-профи» при поддержке Благотворительного фонда Владимира Потанина

2022

Оглавление

РЕЗЮМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	4
Выводы.....	5
1.1. Экономическое стимулирование	6
1.2. Стимулирование, связанное с потребностями в отношениях	6
1.3. Стимулирование, связанное с содержанием труда.....	7
1. ТЕОРИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ.....	8
Содержательные теории мотивации.....	8
Теория потребностей А. Маслоу.....	8
Теория ERG К. Альдерфера	10
Теория приобретаемых потребностей Д. Мак-Клелланда.....	11
Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.....	13
Процессуальные теории мотивации.....	16
Теория справедливости Д. С. Адамса	16
Теория ожиданий В. Врума.....	16
Теория Л. Портера и Э. Лоулера.....	17
2. ИЗУЧЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ РАЗНЫХ СЕКТОРОВ	19
Ценности и мотивы сотрудников НКО	19
НКО – «работодатель по выбору»?.....	19
Социальные установки и идеалы	20
Карьерные ожидания, готовность к профессиональной мобильности	21
Мотивы, удовлетворенность и организационная приверженность.....	21
Соответствие образования работе и удовлетворенность трудом	25
Шкала мотивации к государственной службе.....	25
Исследование факторов, влияющих на трудовую мотивацию: возраст, гендер, стаж	28
Влияние возраста на мотивацию и удовлетворенность трудом	28
Гендерные особенности мотивационных и карьерных ориентаций	29
Стаж работы как фактор изменения мотивации	30
3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ РОССИЙСКИХ НКО.....	33
Описание целей и методики анализа.....	33
Рекрутинг: подходы к отбору сотрудников НКО	34
Требование к мотивации.....	34

Возрастные политики.....	37
Адаптация сотрудников НКО: основные подходы.....	38
Наставничество.....	39
Координация.....	39
Наблюдение.....	40
«Брейн-шторм».....	40
Подходы к стимулированию сотрудников НКО.....	41
Экономическое стимулирование.....	42
Стимулирование, связанное с системой отношений.....	46
Стимулирование, связанное с содержанием труда.....	50
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	52
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	57

РЕЗЮМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках данного кабинетного исследования решались следующие **задачи** и были сделаны следующие **выводы**.

РАЗДЕЛ 1. На основании обзора теорий трудовой мотивации были определены **ключевые мотивы/потребности**, которые в той или иной степени **вливают на трудовое поведение** сотрудников организаций и учитываются при построении **системы стимулирования** сотрудников любой НКО¹.

К их числу были отнесены **материальные** (первичные) потребности, **потребности в отношениях** (связи, признании) и потребности роста (внутренние мотивы/**профессиональные мотивы**) (*вынесены в раздел 3.3 для эмпирического анализа*).

РАЗДЕЛ 2.1. На основании обзора **западных** исследований, посвященных изучению трудовой мотивации сотрудников разных секторов, были описаны **различия в ценностях, установках, мотивах и трудовом поведении** сотрудников некоммерческого, коммерческого и государственного секторов.

Результаты этих исследований можно свести к нескольким наиболее согласованным и подтвержденным **выводам**.

Ценности: для **сотрудников НКО-сектора** действительно характерен **более высокий уровень эмпатии, морали, социального доверия**, чем для сотрудников других секторов. В целом сотрудники НКО-сектора наиболее близки по ценностным ориентациям к сотрудникам госсектора и достаточно далеки – от представителей бизнеса.

Мотивы: сотрудники НКО и госсектора, в отличие от работников коммерческой сферы, в значительно большей степени **мотивируются внутренними вознаграждениями** (такими как служение обществу), а не материальными вознаграждениями (такими как заработная плата и др.). При более низких уровнях оплаты труда уровень удовлетворенности в НКО-секторе выше, чем в коммерческом.

РАЗДЕЛ 2.2. На основании обзора исследований трудовой мотивации были определены **факторы**, оказывающие наибольшее влияние на **разницу в мотивационных профилях** сотрудников одной организации и которые рекомендуется учитывать при формировании системы стимулирования.

Возраст. Приоритет внешней мотивации над внутренней у молодых, в особенности выражена потребность в карьерном росте. У представителей старшей возрастной когорты более выражена внутренняя мотивация (заметнее выражен запрос на сложную, интересную работу), более выражены потребности в отношениях; характерны более сложные мотивационные профили в целом.

Гендер (пол). В трудовой деятельности женщины более ориентированы *на процесс* и горизонтальную карьерную ориентацию. Мужчины – *на результат* и *вертикальную* карьерную

¹ Сопутствующая задача: знакомство с наиболее сильными теоретическими моделями, которые могли бы объяснять наибольшее количество «противоречий», встречающихся при дальнейшем сопоставлении результатов различных исследований (в разделе 2).

ориентацию. Ведущие мотивы у женщин – материальное обеспечение и профессиональное развитие, у мужчин – достижение успеха, независимости и свободы, карьерный рост.

Стаж: для сотрудников с небольшим стажем работы более характерна внешняя мотивация. Для специалистов с большим опытом работы – внутренняя мотивация альтруистической направленности. В целом с увеличением стажа работы профессиональная мотивация увеличивается.

РАЗДЕЛ 3: Эмпирическая часть

На основании двух наборов данных (40 интервью с руководителями российских НКО на тему организационной устойчивости, 31 интервью с руководителями и сотрудниками 15 НКО по теме отбора, адаптации сотрудников и разнице поколений) путем прямого кодирования обобщить и описать основные сюжеты, связанные с вопросами ценностей и мотивов сотрудников НКО, а также подходами к их рекрутингу, адаптации и стимулированию.

Выводы

Отбор: обобщены следующие принципы отбора сотрудников.

Ценности и мотивы. Ценностно-выраженная трудовая мотивация – ключевое требование рекрутинга нового сотрудника НКО (императивнее – для сотрудников, работающих с подопечными, менее значимо – при приеме административного персонала). Выделяются «правильные» и «неправильные» каналы рекрутинга.

Возраст. Наиболее очевидны два принципа кадровой политики НКО в отношении возрастного состава персонала: (а) желательна возрастная когерентность сотрудника с подопечным; (б) желателен межпоколенческий баланс трудового коллектива: при прочих равных – это фактор устойчивости и преемственности НКО.

Адаптация: выделяются 4 подхода к адаптации сотрудников:

(а) *наставничество* – наиболее плотный, системный, пошаговый и персональный подход, характерный в большей степени для должностей, связанных с работой по корректировке социальных установок сложного объекта заботы;

(б) *координация* – менее плотный, системный и более свободный подход, характерный для должностей, связанных с работой с более простым объектом заботы, не требующей значительной корректировки его социальных установок или поведения;

(в) *наблюдение* – наиболее дистантная форма адаптации, не предполагающая целенаправленных и систематических действий со стороны НКО в отношении нового сотрудника; более характерна для крупных НКО, ресурсных центров, и административных должностей;

(г) *«брейн-шторм»* или *«в гущу событий»* – подход, предполагающий моментальное погружение сотрудника в командную работу с правом на ошибку и последующую саморефлексию; характерен для аналитических НКО.

Стимулирование: выделяются следующие практики и принципы стимулирования сотрудников НКО.

1.1. Экономическое стимулирование

(1) *Контекст общества / межсекторальный уровень*: более низкий уровень оплаты в НКО-секторе² является результатом «общественного договора»; общество ставит фильтр для сохранения сектором своего морального духа и ценностной мотивации. Вопрос о «переплате» решен априори структурально. Актуален и вынесен на общественную дискуссию вопрос – о «недоплате».

(2) *Внутрисекторальная ситуация*. (а) Выделены НКО, рассматривающие проблему оплаты труда сотрудников как витальную³. (б) Среди более финансово устойчивых НКО⁴ выделены 2 типа установок (два ответа на вопрос о «недоплате»). *Согласно первой*, ЗП сотрудников не должна быть основной частью в структуре расходов. НКО, разделяющие эту позицию, демонстрируют риски кадровой и финансовой устойчивости. *Согласно второй*, кадры – ключевой параметр устойчивости НКО. Взявшие ориентацию на этот курс НКО демонстрируют рост и расширение влияния в секторе.

(3) *Уровень организации*. Основной принцип материального стимулирования сотрудников внутри НКО: административный персонал – по рыночным расценкам, «социальные» вакансии – аналогично ставкам в госсекторе (т. е. отзеркаливание межсекторальной ситуации по ЗП на уровне организации).

1.2. Стимулирование, связанное с потребностями в отношениях

(1) *Естественным образом складывающиеся* практики трудовых отношений внутри НКО-сектора сами по себе являются «стимулирующими». К механизмам *целенаправленного* стимулирования относятся коллективная саморефлексия; совместные праздники; мозговые штурмы; фирменный стиль; кодификация норм профессионально-этического поведения и др.

(2). Небольшие СО НКО формируют наиболее близкие/теплые системы отношений (метафора – «вторая семья»). Для сотрудников – это стимулирующий фактор, усиливающий лояльность, для руководителей – угроза эффективности. Дилемма не разрешима однозначно. (а) Для рекрутинга кандидатов *с потребностью в росте* нет когерентной системы стимулов. (б) При смене «домашней» системы отношений на более дистантную можно потерять механизм, компенсировавший недостаточное материальное стимулирование.

(3). В крупных НКО механизмов целенаправленного стимулирования больше. В таких НКО потребности в отношениях со стороны сотрудников уходят на второй план, наиболее актуальной становится профессиональная мотивация.

(4). Внутри отдельных НКО разные сотрудники испытывают разную степень потребности в отношениях. НКО достаточно чутки к запросам и при возможности удовлетворяют просьбы сотрудников работать в онлайн или офлайн-режиме.

² Уровень материального стимулирования в организациях-лидерах НКО-сектора кратно ниже зарплат компаний, соразмерных по влиянию/авторитету в смежных секторах.

³ Союзы, ассоциации, альянсы; НКО, работающие с социально неодобряемым объектом заботы; экологические и правозащитные НКО.

⁴ Большая устойчивость характерна для СО НКО с социально одобряемым подопечным, НКО в сфере образования, ресурсных и аналитических центров.

1.3. Стимулирование, связанное с содержанием труда

(1) *Обучение* — ключевой и наиболее распространенный механизм стимулирования профессиональной мотивации сотрудников НКО. Сотрудники активно артикулируют запрос на дальнейшую профессионализацию, НКО – активно стимулируют и ищут возможности для удовлетворения этого запроса. Небольшие НКО склонны оценивать имеющиеся образовательные ресурсы внутри сектора как достаточные, лидеры сектора в меньшей степени могут удовлетворить свой запрос, чаще выступая в роли носителя знания.

(2) *Многостаночничество*. Его цель — разнообразить трудовую деятельность сотрудника, дать возможность попробовать себя в разных профессиональных нишах, снизить риски выгорания. Это скорее вынужденная мера небольших НКО в ответ на дефицит ресурсов. Находит отклик у тех сотрудников, кто ориентирован на расширение предметных областей и горизонтальную карьеру.

(3) *Специализация*. Мотивирует сотрудников с потребностями роста и более выраженной профессиональной мотивацией. Предполагает сужение трудовой роли и профессиональных задач, фокусировку на более узких предметных областях.

1. ТЕОРИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

На сегодняшний день сложилось множество теоретических подходов и методик изучения трудовой (профессиональной) мотивации, а также подходов к их классификации. В этом разделе рассматривается ограниченный перечень западных теорий трудовой мотивации, которые можно отнести к «каноническим», т. е. нашедших большее распространение в исследованиях трудовой мотивации, а также в теории и практике управления персоналом.

Отечественные теории мотивации и методики их изучения не рассматриваются в силу ресурсной ограниченности, а также их меньшего теоретического влияния в глобальной науке, более узкий опыт эмпирической валидации и менее широкого применения в управленческой практике. В то же время нельзя не предположить, что возможно именно они более релевантны для изучения ценностей, установок, трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, организационной приверженности, профессиональной эффективности сотрудников российских НКО.

Также здесь рассматриваются только теории, нацеленные на объяснение трудового поведения потенциально любого сотрудника любой сферы и сектора. В то же время отдельная претензия со стороны тех, кто изучает трудовое поведение госслужащих или сотрудников некоммерческих организаций состоит в том, что, будучи индуцированными из данных, собранных главным образом в коммерческом секторе, они могут быть не релевантны для некоммерческого и/или государственного (подробнее об этом см. раздел 2.1). Насколько эта критика обоснована, стоит ли брать ее во внимание при создании собственной исследовательской программы (а некоммерческой организации – учитывать в практике управления своими кадрами) – вопрос личного исследовательского чутья и аргументации (в случае отдельной НКО – собственной организационной культуры, ресурсов и пр.).

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории профессиональной мотивации акцентируют внимание на потребностях человека, лежащих в основе осуществления профессиональной деятельности, на структуре профессиональной мотивации, включающей различные сосуществующие мотивы, действующие с разной силой и устойчивостью⁵. Здесь рассматриваются четыре из наиболее влиятельных теорий: теория потребностей А. Маслоу, теория ERG К. Альдерфера, теория приобретаемых потребностей Д. Мак-Клелланда и двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

Теория потребностей А. Маслоу

Согласно Абрахаму Маслоу, люди постоянно ощущают какие-либо потребности и стремятся их удовлетворить. Мотивация ориентирует людей на поиск личных целей, делая их жизнь осмысленной и значимой. В то же время сами потребности человека являются врожденными (или инстинктоидными) и на уровне личности выстроены в иерархическую систему приоритета/доминирования. Человек первоначально движим самыми первичными/базовыми

⁵ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 10.

потребностями, которые по мере их удовлетворения заменяются следующими «по иерархии». Всего Маслоу выделяет 5 групп потребностей:

- физиологические потребности (потребности в пище, воде, отдыхе, продолжении рода и другие);
- потребности безопасности и защиты («потребность жизни, здоровья, жилья, уверенность в своем будущем и другие»);
- потребности принадлежности и любви («потребность в любви, признании, поддержке, отношении к людям и другое»);
- потребности самоуважения («потребность в уважении со стороны друзей, коллег, собственной нужности, в социальном статусе, социальном престиже и другие»);
- потребности самоактуализации, или потребности личного совершенствования («потребность к самосовершенствованию, раскрытию своих способностей, к развитию и совершенствованию, к пониманию смысла жизни», ощущению себя человеком мира и т. п.⁶). (более наглядно см. рис. 1).



Рис. 1. Схематическое представление иерархии потребностей Маслоу⁷

Как только человек достигает достаточного удовлетворения одной потребности, возникает другая потребность, которая также начинает требовать своего удовлетворения⁸. Таким образом потребности могут частично совпадать, а человек может быть мотивирован на двух и более уровнях потребностей. В работе 1970 г. Маслоу предполагает, что «средний человек удовлетворяет свои потребности примерно в следующей степени: 85% — физиологические, 70% — безопасность и защита, 50% — любовь и принадлежность, 40% — самоуважение и 10% — самоактуализация»⁹. Человек может продвигаться достаточно высоко по иерархии

⁶ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 10.

⁷ Источник: Хьелл П., Зиглер Д. Теории личности. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. С. 488.

⁸ Хьелл П., Зиглер Д. Теории личности. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. С. 787.

⁹ Цит. по Хьелл П., Зиглер Д. Теории личности. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. С. 489.

потребностей, однако как только потребности более низкого уровня перестанут удовлетворяться, человек вновь вернется на этот уровень, пока в достаточной мере не удовлетворит их¹⁰.

К недостаткам теории Маслоу относят то, что (1) потребности могут по-разному проявляться в зависимости от личностных качеств человека, его индивидуальных характеристик, и от других факторов (специфики работы, ее содержания и пр.); (2) удовлетворение потребностей в таком иерархическом порядке не всегда прослеживается на практике (хотя и сам Маслоу описывал случаи такого «отхождения» от практики, но скорее был склонен рассматривать их как некоторые «исключения»); (3) удовлетворение потребностей, особенно высших, не всегда приводит к ослаблению трудовой мотивации сотрудников; (4) на практике удовлетворенные потребности могут оказывать негативное влияние на иные потребности. В целом большинство людей, по Маслоу, не доходят до удовлетворения высших потребностей, останавливаясь на третьем уровне¹¹.

Теория ERG К. Альдерфера

Теория мотивация труда Клейтона Альдерфера, известная как ERG, представляет собой отчасти продолжение и переработку идей Маслоу. Так, в частности, Альдерфер обобщает потребности, выделенные Маслоу, до трех базовых, также выстраивая их иерархично:

- (1) E (existence) — *потребности существования*;
- (2) R (Relations) — *потребности связи (отношений)*;
- (3) G (Growth) — *потребности роста*¹².

Потребности существования связаны с выживанием человека – это потребности в пище, воде, жилище, физической безопасности. Для их удовлетворения организации предоставляют сотрудникам релевантную оплату труда, социальный пакет, создают безопасные условия труда и др.

Потребности отношений удовлетворяются в контактах с другими людьми по мере того, как они приносят достаточный уровень эмоциональной поддержки, уважения, признания, принадлежности к группе. На работе они удовлетворяются через отношения с коллегами и руководством, вне работы – через семейные дружеские связи.

Потребности роста связаны с «Я» человека, с его стремлением к личному совершенствованию и развитию. Эти потребности удовлетворяются в ходе и путем развития навыков, способностей, талантов. Организации, стремящиеся удовлетворить эти потребности, должны предоставлять возможности и условия для инициативного, творческого труда, соблюдать границы личной автономии сотрудника.

Несмотря на то, что потребности выстроены иерархически, они могут влиять на человека одновременно. При этом если сотрудник не сможет удовлетворить на рабочем месте, к примеру, потребность в признании, он может переключиться на другую потребность, как компенсацию, и к примеру, требовать с работодателя повышения зарплаты или более дорогой

¹⁰ Хьелл П., Зиглер Д. Теории личности. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. С. 489.

¹¹ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 10–11.

¹² Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. М.: Питер, 2003. С. 280—281.

страховки (потребность существования)¹³. В то же время последнее не является положительным эмоциональным процессом на уровне личности: наоборот, движение вниз – от потребностей роста к потребностям существования – называется «процессом поражения в желании» или «фрустрацией». Тогда как движение вверх – более здоровый процесс развития мотивации и обозначается ученым как «потребности удовлетворения»¹⁴.

Также в отличие от Маслоу, Альдерфер полагал, что удовлетворение какой-то из потребностей не ведет автоматически к ее «затуханию», наоборот, она может начать оказывать на человека еще большее влияние¹⁵: к примеру, стремление в росте и его удовлетворение на рабочем месте может вызвать еще большее желание сотрудника расти и развиваться как профессионал.

Также Альдерфер предложил понимать «удовлетворенность» и «неудовлетворенность» не как две стороны одного процесса, а как параллельные процессы, при которых на первый (удовлетворенность) оказывают внутренние факторы на уровне личности человека, а на второй (неудовлетворенность) – внешние (организация). На основании чего ученый сделал парадоксальное заключение о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором для трудовой мотивации работников¹⁶.

Теория приобретаемых потребностей Д. Мак-Клелланда

В отличие от предыдущих авторов, рассматривающих всю палитру мотиваций, Мак-Клелланд считает, что в современных обществах (свои исследования и разработки он проводил начиная с 40-50-х г. в США) первичные потребности людей по Маслоу (физиологические и в безопасности) в развитых обществах в массе своей удовлетворены, поэтому стоит сосредоточиться на группе потребностей «высших» уровней. Так Мак-Клелланд (как и Альдерфер) выделяет 3 группы потребностей, которые движут людьми в процессе их трудовой деятельности.

- (1) *Потребности соучастия* выражаются в желании дружеских отношений с окружающими. Работники, у которых доминирует эта потребность, предпочитают получать поддержку и одобрение со стороны коллег; нуждаются в понимании окружающими (сотрудников, клиентов, руководителя, благополучателей, иных стейкхолдеров) их работы или действий; стремятся к активному взаимодействию «с широким кругом» клиентов и сослуживцев.
- (2) *Потребности успеха / достижения* проявляются в стремлении к достижению целей и задач с наибольшей эффективностью. Сотрудникам с доминантой на эту мотивацию нравится работа с элементами «вызова», они предпочитают сами расставлять приоритеты. Люди с данным типом трудовой «мотивации много и охотно работают и нацелены больше на индивидуальный результат, нежели совместный труд»¹⁷.

¹³ Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. М.: Питер, 2003.

¹⁴ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021.

¹⁵ Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. М.: Питер, 2003.

¹⁶ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 97.

¹⁷ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 12.

(3) *Потребность властвования* характеризуется стремлением человека держать под контролем ресурсы и процессы управления. Однако среди людей с доминированием этой трудовой мотивации выделяются два типа людей:

(а) *первая группа* состоит из людей, которые стремятся к «власти ради власти», отдавая приоритет личной позиции в организации и ставя интересы организации на второй план;

(б) *вторая группа* представляет собой тех, кто пользуется властью как инструментом для развития организации; благодаря имеющимся властным полномочиям они транслируют организационные задачи трудовому коллективу, чтобы добиваться необходимых для организации целей¹⁸. Предполагается, что на этапе рекрутинга организация должна «отсекать» кандидатов с ориентацией на «власть ради власти», принимая на управленческие должности только тех, кто готов вкладываться в развитие организации.

Некоторые направления управления мотивацией сотрудников организаций с преобладанием той или иной потребности обобщены в Таблице 1.

Таблица 1 – Варианты управления мотивацией сотрудников в зависимости от разных типов мотивов/потребностей по Мак-Клелланду

Виды потребностей:	В чем выражается потребность?	Управление мотивацией. Как работодатель может удовлетворить потребность сотрудника?	Пример наиболее подходящей работы / должности (в корпоративном секторе)
Потребность в успехе (need for Achievement)	<ul style="list-style-type: none"> - В стремлении достигать цели/задачи более эффективно, чем раньше; - доводить работу до наиболее качественного результата. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ставить умеренные краткосрочные задачи, вознаграждать за успех; - делегировать полномочия; - предоставить самостоятельный участок работы 	Предприниматель
Потребность власти (need for Power)	<ul style="list-style-type: none"> - В стремлении воздействовать на других людей; - контролировать – процессы, ресурсы, людей и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> - Привлекать к управлению, расширить зону ответственности; - включить в резерв кадров, предоставить план карьерного роста. 	Управленец
Потребность причастности (need for Affiliation)	<ul style="list-style-type: none"> - В стремлении устанавливать и поддерживать контакты, - быть частью 	<ul style="list-style-type: none"> - Предоставление работы с широкими коммуникационными возможностями; 	Менеджер-интегратор торговой марки

¹⁸ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 12–13.

	коллектива/группы.	- постоянная обратная связь по результатам работы и в процессе деятельности.	
--	--------------------	--	--

В отличие от Маслоу, Мак-Клелланд полагал, что данные потребности не являются априорными, а формируются в процессе социализации и сильно зависят в целом от культурного, политического контекста и, напротив, влияют на него.

Примером простой методики, позволяющей определить ведущие потребности-мотиваторы по Мак-Клелланду, может служить тест («Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности»), состоящий из 15 утверждений и возможностью выразить с каждым из них свое согласие или несогласие по 5-балльной шкале. По итогам по сумме баллов можно определить наиболее выраженную потребность¹⁹.

Концепция потребности в достижениях. Мак-Клелланд стал известен преимущественно как исследователь мотивации достижения. Как было сказано выше, большое внимание в своих исследованиях Мак-Клелланд уделял мотивации достижения и культуре достижения. Так, в частности, изучая группу успешных предпринимателей в разных странах, он выявил, что вне зависимости от их принадлежности к культуре, все представители когорты демонстрируют ярко выраженное стремление (потребность) к достижениям²⁰. В частности, предприниматели (1) «предпочитают работать в таких условиях, которые позволяют им при решении разнообразных проблем брать ответственность на себя»; (2) «проявляют склонность к заранее «просчитываемому» риску и ставят перед собой реальные и достижимые цели»; 3) «постоянно нуждаются в признании своих заслуг и в обратной связи, ибо им необходимо знать, насколько хорошо они работают»²¹. То, что сами потребности формируются в течение жизни человека и под влиянием культуры, означает, что образовательная среда, включая и соответствующую политику организации, ее образовательные или тренинговые программы могут способствовать усилению этой мотиваций сотрудников²². Идеи и методики по выявлению мотивации достижения Мак-Клелланда широко используются и сегодня.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга, затрагивающая как вопросы мотивации, так и удовлетворенности трудом, оказала достаточно большое влияние на практику управления персоналом на Западе. Как отмечают Д. и С. Шульц, эта концепция послужила толчком для проведения множества эмпирических исследований о мотивации персонала и подтолкнула многие организации к изменению политики управления персоналом;

¹⁹ См. к примеру: Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности URL: <https://minakov.com.ru/diagnostika-motivatorov-socialno-psixologicheskoy-aktivnosti-lichnosti/#:~:text=Методика%20помогает%20определить%20ведущие%20потребности-мотиваторы,исходный%20момент%20самотивации%2С%20личностного%20менеджмента> (дата обращения: 09.06.2022).

²⁰Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов вузов. Москва: Академия, 2008. 368 с. URL: <http://psychlib.ru/mgppu/PMt-2008/PMt-368.htm#p1> (дата обращения: 09.07.2022).

²¹ Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. 8-е изд. М.: Питер, 2003.

²² Дрон О. П. Организация самостоятельной работы студентов в процессе изучения дисциплин менеджмента в вузе: автореферат диссертации ... кандидата педагогических наук: 13.00.02. Санкт-Петербург, 2008. С. 12.

несмотря на то, что результаты тестирования концепции были неоднозначными, а сама теория, соответственно, видится не столь валидной²³.

Согласно Герцбергу существует два типа потребностей: (1) *мотивирующие* человека потребности и (2) *гигиенические* факторы.

Мотивирующие факторы. К числу первых относятся достижение, преуспевание, самостоятельность, возможность развития и прочее. В целом они соотносятся с «высшими» потребностями Маслоу – потребностями самоактуализации и с потребностями роста в теории Альдерфера. Эту группу потребностей может удовлетворить творческая работа, которая требует от сотрудника максимального применения его знаний, развития его умений и навыков.

Новшество теории Герцберга состоит в том, что он полагает, что только эти факторы могут стимулировать более высокую производительность труда и вызвать у работников удовлетворенность трудом; однако, и это один из ключевых тезисов – эти факторы не могут привести к неудовлетворенности работой (на последний показатель оказывает влияние другая группа факторов, которые он называет – гигиеническими)²⁴.

Таблица 2. Группировка факторов в мотивационном тесте Герцберга

<i>Гигиенические факторы</i>	<i>Мотивационные факторы</i>
А – финансовые мотивы	В – ответственность работы
Б – общественное признание	Д – карьера, продвижение по службе
Г – отношение с руководством	Е – достижение личного успеха
З – сотрудничество в коллективе	Ж – содержание работы

Гигиенические факторы – по сути потребности более низкого уровня, соотносящиеся с первыми тремя группами потребностей в теории Маслоу (физиологическими потребностями, потребности в безопасности и в принадлежности к определенной группе)²⁵. Гигиенические потребности по Герцбергу не связаны непосредственно с выполняемой работой, а включают в себя параметры организационной среды и условий работы, такие как физические условия на рабочем месте и организационная политика в целом, постоянная заработная плата, различные формы поощрения и социальный пакет, отношения с руководителем, коллегами и подчиненными. Если организация и рабочее место сотрудника не удовлетворяет этим (минимальным) гигиеническим факторам, то это приводит к неудовлетворенности сотрудника своей работой²⁶; в то же время их наличие – не ведет автоматически к повышению трудовой продуктивности сотрудников (за это отвечают факторы-мотиваторы), но помогает избежать проблемы текучести кадров и удержать сотрудников.

Впервые Герцберг вывел данные факторы индуктивно на основании открытых интервью с 200 бухгалтерами, которые должны были подробно рассказать в свободной форме о своих ощущениях от работы и описать случаи, когда они испытывали удовлетворенность, а когда,

²³ Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. 8-е изд. М.: Питер, 2003.

²⁴ Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. 8-е изд. М.: Питер, 2003; Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021.

²⁵ Там же.

²⁶ Там же.

наоборот, — неудовлетворенность. Ответы на эти вопросы были систематизированы, обобщены и из них были выведены два типа факторов.

Рис. 2. Интерпретация гигиенических и мотивационных факторов²⁷



В дальнейшем уже была разработана теория, а позднее – и мотивационный тест для «определения структуры мотивации и выделения превалирующих факторов удовлетворенности или неудовлетворенности трудом»²⁸. Тест состоит из 28 вопросов, где работнику предлагается 56 утверждений, представляющий пару противоположных друг другу ситуаций. Из двух полярных ситуаций тестируемому предлагается выбрать наиболее близкую для себя (из 5 возможных²⁹, наиболее близкой к той или другой позиции³⁰). В тесте

²⁷ Источник: Кузнецова Т. В., Ярушева С. А. Мотивационный тест Ф. Герцберга — история и значение // Вестник факультета управления Челябинского государственного университета. 2017. № 1. С. 105.

²⁸ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 97.

²⁹ Кузнецова Т. В., Ярушева С. А. Мотивационный тест Ф. Герцберга — история и значение // Вестник факультета управления Челябинского государственного университета. 2017. № 1. С. 103–104.

³⁰ Пример такого вопроса: «Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но серой и незаметной, и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но не денежным даже в перспективе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:» (А) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа. (В) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым

оцениваются 4 гигиенических и 4 мотивационных фактора³¹.

Данная методика позволяет выделить факторы, формирующие удовлетворенность и неудовлетворенность работника условиями труда. Общую интерпретацию факторов можно представить следующим образом: см. рис. 2.

Необходимо отметить, что данный мотивационный тест до сих пор достаточно широко применяется в практике управления персоналом.

Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации акцентируют внимание на более широком круге психических явлений, но в более узком промежутке времени. Поскольку мотивация рассматривается не только как совокупность побуждений, но и как процесс, процессуальные теории рассматривают «не только то, какие потребности побуждают человека выполнять ту или иную деятельность..., но и то, как возникает намерение выполнить (или не выполнить) конкретное задание, достичь вполне определенной цели»³². К процессуальным теориям мотивации относятся теория справедливости Д. С. Адамса, теория ожидания В. Врума, модель Л. Портера и Э. Лоулера и др.

Теория справедливости Д. С. Адамса

Согласно теории справедливости Стейси Адамса, «люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение за приложенный ими труд со своими усилиями, а также сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Когда они видят несправедливость, возникает психологическое напряжение, которое влияет на результат труда персонала. «Когда люди считают, что им платят меньше, они снижают интенсивность работы, а, следовательно, производительность. Однако если наоборот (платят больше), то люди, в основном, не работают интенсивнее»³³. Поэтому практическим выводом этой концепции является выстраивание когерентной системы вознаграждения сотрудника в соответствии с его вкладом и в соотношении с уровнями оплаты работников такой же квалификации.

Теория ожиданий В. Врума

Согласно валентно-инструментальной теории ожиданий (Valence-Instrumentality-Expectancy theory) Виктора Врума, трудовое поведение людей определяется их ожиданиями, т. е. «оценкой вероятности определенного события, а активное намерение достичь в этой ситуации определенной цели зависит от трех переменных (факторов)».

(1) Во-первых, от ожидания (оценки вероятности) того, что предполагаемые усилия дадут желаемые результаты. «Если связи между затрачиваемыми усилиями и результатом нет, то мотивация ослабевает или исчезает совсем. Отсутствие взаимосвязи возможно по разным

успехам. Предлагается оценить и выбрать 1 из 5 шкальных значений – по шкале близости собственных установок к альтернативе А или Б: (5А:0); (4:1); (3:2); (2:3); (1:4); (0:5Б). См.: URL: <https://psytests.org/profession/herz.html> (дата обращения: 08.06.2022).

³¹ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 97; Кузнецова Т. В., Ярушева С. А. Мотивационный тест Ф. Герцберга — история и значение // Вестник факультета управления Челябинского государственного университета. 2017. № 1. С. 104.

³² Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 41.

³³ Там же. С. 14.

причинам: из-за плохой подготовленности работника, неудовлетворительной организации труда и т. д.»³⁴

(2) Во-вторых, от ожидания того, что полученные результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение. Отсутствие или несоответствие связи между результатом и вознаграждением снижает уровень мотивированности.

(3) В-третьих, от валентности (предполагаемой ценности) получаемого вознаграждения для конкретного человека.

Отсюда следует, что общая мотивированность поведения определяется как функция трех рассмотренных взаимосвязей и описывается следующей формулой:

M (мотивация) = $(PT$ (расходы на труд) – P (результат труда)) \times (P (результат труда) – B (полученное вознаграждение)) \times (C) (ценность вознаграждения)³⁵.

Таким образом согласно теории Врума мотивация сотрудника зависит от ожидания им вознаграждения, и она будет выше при высокой ценности вознаграждения.

Теория Л. Портера и Э. Лоулера

Обобщая и синтезируя основные тезисы Адамса и Врума, Л. Портер и Э. Лоулер формулируют комплексную модель мотивации. Согласно их ключевому тезису: мотивация – есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. И с увеличением усилий работника вознаграждение должно увеличиваться, чтобы сотрудник оставался заинтересованным в продуктивной работе. Результативность вознаграждения зависит от следующих факторов:

- оценки сотрудником ценности вознаграждения;
- оценки приложенных усилий и связи «усилие – вознаграждение»;
- особенностей личности и потенциальных возможностей работника;
- самооценки и осознания своей роли в процессе деятельности»³⁶.

Модель мотивации Портера-Лоулера показывает, что удовлетворенность работой может определяться производительностью сотрудника, то есть именно результативность служит причиной, а не следствием удовлетворенности (само чувство успешно/хорошо выполненной работы приносит удовлетворение). Такое представление противоречило ранним теориям мотивации, хотя во многом подтвердилось эмпирически. В то же время принципы материального стимулирования, выводимые из теории Портера-Лоулера, не всегда применимы на практике, поскольку предполагают гибкость систем оплаты труда и повышение зарплаты сотрудника с увеличением его производительности и индивидуального вклада (что в принципе нереализуемо в организациях с простыми повременными системами оплаты труда).

³⁴ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С.41-42.

³⁵ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 14.

³⁶ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 14–15.

В целом теория Портера-Лоулера показала, что «мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей», а является связующим звеном в единой взаимоувязанной системе таких понятий, как усилия, способности, результаты и вознаграждение, воспринимаемое как удовлетворенность, как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости»³⁷.

³⁷ Там же. 14–15.

2. ИЗУЧЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ РАЗНЫХ СЕКТОРОВ

ВЫВОДЫ

Результаты различных исследований указывают на отличие в ценностях, представлениях о жизни и трудовых мотивациях у сотрудников НКО-сектора и работников коммерческого и государственного секторов.

- *Ценности, идеалы личности.* Работники НКО в целом демонстрируют более просоциальные установки, чем представители других секторов (более низкий уровень цинизма, более высокий уровень эмпатии, социальной открытости и доверия к другим).
- *Трудовая мотивация.* Сотрудники НКО и госсектора, в отличие от работников коммерческой сферы, в значительно большей степени мотивируются внутренними вознаграждениями (такими как служение обществу), а не материальными вознаграждениями (такими как заработная плата и др.).
- *«Межсекторная» близость.* Просоциальность личностных установок и сильное доминирование внутренних трудовых мотиваций сближает сотрудников НКО-сектора с госслужащими, что побудило некоторых исследователей говорить о большей релевантности использования Шкалы мотивации к госслужбе при изучении трудовой мотивации в некоммерческих организациях. Наблюдаются попытки исследователей адаптировать этот инструмент для специфики некоммерческого сектора. В то же время традиционные инструменты и методики диагностики мотивации работников, вышедшие из корпоративного сектора, до сих пор сохраняют авторитет, и в контексте процесса все большей профессионализации НКО-сектора и все большей адаптации «бизнесовых» практик управления³⁸, вряд ли утратят свое влияние в будущем.

На основании обзора исследований также выделены «универсальные» детерминанты, оказывающие значительное влияние на мотивационные профили [потенциально любых] сотрудников – *гендер (пол), возраст, стаж* – и которые рекомендуется учитывать при разработке систем стимулирования [в том числе и] в секторе НКО.

Ценности и мотивы сотрудников НКО

НКО – «работодатель по выбору»?³⁹

Кто и с какой мотивацией идет работать в некоммерческий сектор? Являются ли НКО местом «первого выбора» для граждан, ищущих работу; или в третий сектор идут «маргиналы», не сумевшие выдержать конкуренцию в более доходном коммерческом секторе? Отличаются ли

³⁸ Marberg A., Korzilius H., Kranenburg H. What is in a theme? Professionalization in Nonprofit and Nongovernmental Organizations Research // Nonprofit Management and Leadership. 2019. Vol. 30. No. 1. P. 495–507; Smith S.R. Hybridity and Nonprofit Organizations: The Research Agenda // American Behavioral Scientist. 2014. Vol. 58. No. 11. P. 1494–1508; Maier F., Meyer M., Steinbereithner M. Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2016. Vol. 45. No. 1. P. 64–86; Banks N., Hulme D., Edwards M. NGOs, States, and Donors Revisited: Still too Close for Comfort? // World Development. 2015. Vol. 66. P. 707–718.

³⁹ «Работодатель по выбору» - работодатель, которому отдают предпочтение.

мотивы сотрудников НКО более выраженной альтруистической составляющей? С таких вопросов в 1983 году американские исследователи Мирвис и Хаккет начинают изучение трудовых мотивов сотрудников НКО⁴⁰. Проведенный ими анализ данных Опроса качества занятости (Quality of Employment Survey) за 1977 г. по рабочей силе в коммерческом, государственном и некоммерческом секторах показал следующие результаты. Доля молодежи (до 30-лет) в НКО значительно меньше, чем в коммерческом секторе. Это опровергало распространенную на тот момент идею о том, социальная направленность некоммерческого сектора более созвучна установкам и ценностям нового поколения «беби-бумеров». При совмещении подвыборок респондентов из разных секторов по роду занятий, было установлено, что именно в некоммерческом секторе – самая высокая доля людей с высшим образованием и ученой степенью (42% против 39% в государственном и 11% - в коммерческом). То, что работники НКО более образованы и несколько старше своих коллег из коммерческих организаций с таким же стажем работы, позволило исследователям сделать вывод о том, что выбор места работы осуществлялся исходя из приоритетов, ценностей и трудовых мотиваций людей, а сами некоммерческие организации были для этой доли граждан «работодателями первого выбора»⁴¹.

Социальные установки и идеалы

Опрос 1990 года, который Мирвис описывает в своей более поздней статье, демонстрирует резкие различия в установках/ценностях/ взглядах на жизнь работников трех секторов. Так, в частности, измерение уровня цинизма (cynicism) в отношении других людей, оценивавшееся по 7 показателям, показало, что работники коммерческих компаний значительно более циничны, чем сотрудники НКО или госсектора: они чаще прибегают к мошенничеству, лицемерию, чтобы получить нужные для себя преимущества; в меньшей степени стремятся ставить себя на место другого и помочь и т.д. Одновременно с этим в этой группе наблюдался меньший уровень социального доверия к другим людям. Тогда как занятые в НКО-секторе демонстрировали наибольшую социальную открытость и доверие: в частности, «они реже, чем представители бизнеса и государства, считали общество холодным и безразличным», установки социального отчуждения и недоверия были выражены значительно слабее. Даже с учетом влияния образования и социально-экономического статуса люди в НКО показывали значительно более благоприятное отношение к социальной жизни, чем люди в госучреждениях и бизнесе. Эти результаты позволили Мирвису подтвердить гипотезу, выдвинутую в исследовании 1977 года, о том, что социальные идеалы играют роль в формировании мотивации людей, работающих в некоммерческих организациях⁴².

⁴⁰ Это одно из «пионерских» компаративных исследований трудовых мотиваций работников трех секторов экономики и здесь мы приводим довольно подробное описание его результатов; несмотря на то, что оно проведено четыре десятилетия назад, оно видится нам полезным в контексте понимания того, как по мере роста и профессионализации НКО-сектора в западных странах, а также роста количества его исследований будет корректироваться / расширяться / изменяться исследовательская повестка, проблематика, постановка вопросов, терминология. Также это исследование, несмотря на отсутствие теоретической рамки, дает очень объемную и многомерную картинку относительно ценностей и мотивов работников разных секторов и их социального профиля.

⁴¹ Mirvis P. H., Hackett E. Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector. Monthly Labor Review. 1983. Vol. 106. No. 4. P. 3-12.

⁴² Одновременно с этим Мирвис находил и место для беспокойства, обращая внимание на то, что при всем том «более трети тех, кто работает в некоммерческих организациях, недовольны людьми и окружающим миром», что, по его словам, могло оказать влияние на качество социальных услуг, предоставляемых в этом секторе. «Трудно

Карьерные ожидания, готовность к профессиональной мобильности

Исследование Мирвиса и Хаккета (1983) обнаружило также, что работники НКО имеют меньший стаж работы, чем сотрудники государственных или коммерческих организаций; более скептически оценивают свои шансы на продвижение по карьерной лестнице и в отличие от работников иных секторов имеют большую готовность к профессиональной мобильности, и большую склонность полагать, что их навыки будут ценными через 5 лет в сравнении с работниками госсектора и бизнеса. Примечательно, что госслужащие, имеющие более длительный срок пребывания в должности, чем сотрудники НКО, были еще более пессимистичны в оценках возможностей карьерного роста, что однако не приводило к повышению желания смены места работы.

Схожие результаты приводятся в исследовании Борзагы и Тортиа (2015), которые на примере разных организационных форм в сфере социальных услуг Италии показывают, что работники государственных организаций гораздо меньше удовлетворены работой, чем сотрудники НКО, однако более низкая удовлетворенность не делает их менее лояльными⁴³.

Это расхождение интерпретируется исследователями через наличие дополнительных стимулов, характерных для госсектора: стабильность, гарантии занятости. Однако это можно развить и в более содержательную гипотезу: о разности этосов государственного и некоммерческого секторов, а соответственно разности мотивационных / установочных профилей. Одно из измерений которого – большая ригидность / осторожность сотрудников госсектора и гибкость / мобильность сотрудников НКО-сектора. А также меньшая чувствительность к внешнему давлению в первой группе, и большая – во второй. В пользу последнего вывода говорят следующие результаты Борзагы и Тортиа (2015): сотрудники госучреждений демонстрируют существенно более низкую удовлетворенность отношениями с руководством. А также результаты исследования Ли (2005) о том, что предоставление личной автономии в работе и установление более четких ролей и задач приведет к более сильному повышению удовлетворенности работой сотрудников некоммерческих организаций, «тогда как для сотрудников госсектора аналогичные управленческие решения не скажутся так явно на повышении удовлетворенности работой»⁴⁴.

Мотивы, удовлетворенность и организационная приверженность

Исследование Мирвиса и Хаккета (1983) показало, что занятые во всех трех секторах сообщили о том, что работа для них важна и они продолжили бы работать, даже если бы это не было финансовой необходимостью. Однако именно занятые в секторе НКО и госсекторе чаще

представить людей, которые чувствуют себя холодными и отчужденными, готовыми просвещать других и заботиться о них», – пишет он. В то же время Мирвис обращает внимание и на признаки того, что «те, кто «работает в некоммерческих организациях, не более оптимистичны в отношении будущего, чем представители двух других секторов» (примерно 40% процентов работников каждого из трех секторов не верят, что будущее будет лучше, чем прошлое). Это, по мнению исследователя, «может со временем ослабить идеализм людей в некоммерческих организациях и сделать их работу менее эффективной и значимой», а в дальнейшем привести к выгоранию, потере смысла и разрушению идеалов представителей сектора. См.: Mirvis P.H. The quality of employment in the nonprofit sector: An update on employee attitudes in nonprofit versus business and government // Nonprofit Management and Leadership. 1992. Vol. 3. No. 1. P. 23-41.

⁴³ Borzaga C., Tortia E. Worker Motivations, Job Satisfaction and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2006. Vol. 35. No. 2. P. 228.

⁴⁴ Lee Y. Comparison of Job Satisfaction Between Nonprofit and Public Employees // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2015. Vol. 45. No. 2. P. 295–313.

сообщали, что их работа для них важнее, чем деньги, которые они зарабатывают. Таким образом работники второго и третьего секторов проявляли более сильную приверженность своей работе, чем их коллеги из коммерческих организаций. В то же время, как отмечали исследователи, ситуация в госсекторе виделась не так однозначно – поскольку там была и доля тех, кто выбирал работу не по «идеологическим» основаниям, а из-за материального обеспечения. Другим индикатором, косвенно подтверждающим более высокий уровень организационной приверженности работников НКО, служило и то, что они чаще, чем коммерческие или госслужащие выражали предположение, что в случае, если бы они заново выбирали место работы, они выбрали бы то же самое (реже всего хотели бы остаться на том же месте работы – сотрудники коммерческого сектора).

Опираясь на концепцию мотивации Портера-Лоулера, исследователи также проанализировали, какие вознаграждения – *внутренние* (свойственные самой работе) или *внешние* (связанные с материальным удовлетворением, такие как зарплата, льготы, страховка и продвижением по службе) в большей степени ожидали сотрудников разных секторов. Результаты показали, что работники коммерческого сектора ожидали некоторую вероятность получения внешнего вознаграждения, тогда как некоммерческие и государственные служащие полагали маловероятным для себя повышения заработной платы или продвижение по службе в качестве вознаграждения за хорошую работу. При этом сотрудники НКО и госслужащие чаще, чем занятые в коммерческом секторе, испытывали чувство выполненного долга и чувствовали себя лучше, когда хорошо выполняли свою работу. Таким образом их оценки внутренних вознаграждений дополнялись более положительной оценкой характеристик работы. Совокупность этих показателей приводила к довольно однозначному выводу о том, что работники государственного и НКО-секторов имели гораздо большую выраженность внутренней мотивации, нежели представители коммерческого сектора.

Более позднее исследование Мивиса, проведенное в 1992 г. и основанное на данных национальной выборки за 1990 г., подтвердило ключевые результаты и выводы его предыдущего исследования. Работники НКО-сектора снова демонстрировали большую удовлетворенность от работы, чем их коллеги в бизнесе, а также больший уровень доверия к руководству. Хотя, в отличие от опроса 1977 года, статистически значимых внутрисекторных отличий относительно эмоциональной вовлеченности / приверженности работников своим организациям обнаружено не было (в частности, в НКО-секторе была примерно такая же доля работников, которые испытывали тревогу о том, что их руководители могут «использовать» их при наличии такой возможности).

Дальнейшие исследования Бенца (2005), Борзаги и Тортия (2006) подтвердили, что удовлетворенность трудом сотрудников НКО-сектора достаточно высока и часто выше, чем в других секторах (даже при более низком уровне заработной платы). Так, в частности, используя два больших набора данных по экономикам США и Великобритании, Бенц проверил детерминанты удовлетворенности работой, сравнив работников коммерческого и некоммерческого секторов этих двух стран. Ключевой вывод его работы заключался в том, что работники НКО действительно сильнее удовлетворены своей работой, чем их коллеги из бизнес-сектора. Исследование Бенца в какой-то степени направлено на анализ факторов,

определяющих удовлетворенность работой, однако эмпирические данные о мотивации работников в нем отсутствуют⁴⁵.

Рассмотреть наиболее широкую палитру мотивов и мотивационных стимулов в сфере социальных услуг (представленной областями социального обеспечения и образовательных услуг) пытаются итальянские исследователи Борзага и Тортия (2006) (перечень которых приводится на рис. 3)⁴⁶.

Авторы используют данные о 228 организациях Италии, имеющих различные организационные формы. Перечень мотивов и гипотез исследования приводится на рис. 3. В ходе исследования, было выявлено что разница в мотивациях работников наблюдается как среди общественных, коммерческих и некоммерческих, так и внутри некоммерческих организаций. Так у работников разных секторов выявились заметные различия в экономических (зарабатывать на жизнь, зарабатывать как можно больше, поддерживать семью) и внешних мотивах (необходимость, хобби, способ получить признание), в то время как внутренние (возможность самореализации, вклад в общество) и мотивы связи / отношений были более схожи, различия между организационными формами были едва ли значительны. Это по мнению авторов исследования свидетельствовало об общей позиции по отношению к отрасли в целом, то есть об общей заинтересованности сотрудников в работе в сфере социальных услуг.

⁴⁵ Benz M. Not for the Profit, but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms // *Kyklos*. Vol. 58. No. 2. P. 155-176.

⁴⁶ Borzaga C., Tortia E. Worker Motivations, Job Satisfaction and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2006. Vol. 35. No. 2. P. 225–248.

Рис.3. Мотивы и стимулы



Экономические мотивы были наиболее сильно выражены у работников, занятых в коммерческих организациях, и особенно слабы у работников социальных кооперативов и других некоммерческих организаций (как показал дальнейший анализ, экономические мотивы оказывали негативное влияние на удовлетворенность трудом). Что касалось выбора конкретной организации, то различия в мотивациях были весьма значительны даже между некоммерческими формами. Это позволило авторам сделать вывод о том, что

организационные особенности являются решающими переменными при распределении работников по различным организациям. Так, к примеру, работники НКО и особенно социальных кооперативов были больше озабочены внутренними причинами выбора организации и придавали большее значение взаимодействию с пользователями. В то же время сотрудники госучреждений (де-юре – религиозных НКО) уделяли гораздо больше внимания гарантиям занятости, заработной плате и карьерному росту.

Соответствие образования работе и удовлетворенность трудом

Исследование Ли и Сабхарвал (2014), направленное на изучение того, влияет ли на удовлетворенность работой соответствие либо несоответствие образования выпускников и может ли несоответствие образования работе компенсироваться материальным вознаграждением, также вносит некоторый вклад в более объемное понимание картины ценностей и мотивов сотрудников НКО. В исследовании Ли и Сабхарвал используются данные Национального исследования недавних выпускников колледжей (NSRCG), проведенного Национальным научным фондом США в 2006 году и представляющего собой перекрестный опрос обладателей степени бакалавра или магистра 300 американских учебных заведений, специализирующихся в различных областях⁴⁷. Основа выборки построена на основе Интегрированной системы данных о последнем образовании, которая поддерживается Национальным центром статистики образования и включает сквозную выборку из 300 учебных заведений США. В выборку были включены только наемные работники государственного, коммерческого и некоммерческого секторов.

Анализ данных ожидаемо показал, что соответствие образования выпускников колледжей их работе сказывалось на повышении удовлетворенности трудом во всех трех секторах. Но наибольший интерес представляли выводы относительно того, что только среди сотрудников коммерческого сектора потеря удовлетворенности из-за плохого соответствия образования выполняемой трудовой деятельности компенсировалась повышением удовлетворенности от более высокой заработной платы. Тогда как в некоммерческом и государственном секторах материальные стимулы не могли нивелировать неудовлетворенность от несоответствия занимаемой должности / трудовой роли базовому образованию⁴⁸.

Эти и ранее описанные результаты могут говорить в пользу того, что в сектор НКО и государственный сектор приходит значительно большая доля людей, которые воспринимают свою работу как «призвание и профессию» и/или являются носителями профессионального этоса с более сильно выраженной моральной составляющей / с идеей служения.

Шкала мотивации к государственной службе

Подобные идеи не могли не приходиться к западноевропейским исследователям, которые на рубеже 90-х годов начали получать достаточно много эмпирических свидетельств относительно различий мотивационных профилей работников коммерческой сферы и государственных учреждений. О том, что госслужащие мотивированы внутренними вознаграждениями, такими как служение обществу, а не материальными вознаграждениями

⁴⁷ Биологические, сельскохозяйственные, экологические науки о жизни, компьютерные и информационные науки, математика и статистика, физические науки, психология, социальные науки, инженерия и здоровье.

⁴⁸ Lee Y.-j., Sabharwal M. Education–Job Match, Salary, and Job Satisfaction Across the Public, Non-Profit, and For-Profit Sectors: Survey of Recent College Graduates // Public Management Review. 2014. P. 40–64.

(такими как заработная плата и другие денежные льготы) писали Перри и Вайс (1990), Льюис и Франк (2002), Лайт (2002)⁴⁹.

В 1990-х гг. Перри и Вайс выделяют понятие «мотивация к государственной службе» (Public Service Motivation, PSM), определяя ее как «предрасположенность индивидуальной реакции на мотивы, основанные / укорененные в первую очередь или исключительно в государственных институтах и организациях»⁵⁰. Основываясь на теории мотивации Кноке и Райт-Исак (1982), в рамках которой предлагалось рассматривать три типа мотивации к труду: «1) рациональные мотивы (действия, осуществляемые по утилитарному расчету), 2) нормативные мотивы (действия, осуществляемые в силу того, что индивид разделяет какие-либо ценности и чувствует, что должен поступать так, а не иначе) и (3) аффективные (эмоциональные) мотивации»⁵¹, авторы впервые разрабатывают концепт PSM, предлагая операционализировать его с помощью 6 измерений. Несмотря на то, что шкала изначально была разработана для американского контекста, она быстро нашла отклик среди исследователей других стран и вскоре была переработана международным исследовательским сообществом в универсальный инструмент в сторону более нейтральных формулировок⁵² и будучи сокращенной до 4 измерений (опросник PSM, переведенный на русский язык см. в Приложении 1): (1) интерес к государственной службе (attraction to public service), (2) приверженность общественным ценностям (commitment to public values), (3). сочувствие (compassion), (4). жертвенность (self-sacrifice).

На сегодняшний день существует множество исследований, в которых PSM используется для изучения мотиваций и трудового поведения госслужащих.

В то же время с момента создания опросника некоторые исследователи стали предлагать использовать PSM и для изучения мотивов сотрудников некоммерческих организаций. Как высказывает предположение Ворд, «некоммерческие служащие являются неотъемлемой частью новой государственной службы и во многих отношениях мотивированы служить так же, как государственные служащие»⁵³.

Отталкиваясь от этого предположения Ли (2012) использует PSM для объяснения поведения сотрудников НКО и госслужащих в отношении волонтерской активности. Изучая данные Текущего опроса населения (Current Population Survey) за сентябрь 2007 г. в США, выборку которого составили 136644 человека, исследователь приходит к мнению, что некоммерческие работники более склонны к волонтерству, чем работники государственного сектора (с

⁴⁹ Lewis G. B., Frank S. A. Who Wants to Work for the Government? // *Public Administration Review*. 2002. Vol. 62. P. 395-404; Light P. C. The Content of Their Character // *The State of the Nonprofit Workforce*. Nonprofit Quarterly. Vol. 9. No.1. P. 6-16; Perry J. L., Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service // *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50. P. 367-373.

⁵⁰ Perry J. L., Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service // *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50. P. 368.

⁵¹ Цит. по: А.С. Калгин А.С. Источники и последствия наличия мотивации к государственной службе (public service motivation): обзор исследовательской области // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2020. №2. С. 217; Knoke D., Wright-Isak C. Individual Motives and Organizational Incentive Systems // *Research in the Sociology of Organizations*. 1982. Vol. 1. No. 2. P. 209-254.

⁵² Калгин А.С. Источники и последствия наличия мотивации к государственной службе (public service motivation): обзор исследовательской области // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2020. №2. С. 217.

⁵³ Word J., Carpenter H.L. The New Public Service? Applying the Public Service Motivation Model to Nonprofit Employees // *Public Personnel Management*. 2013. Vol. 42. No. 3. P. 315-336.

«секторным контролем» или без него)⁵⁴. По словам автора, если брать инструмент PSM как объяснительную рамку помогающего поведения, придется признать, что в мире волонтерства некоммерческие работники «идут дальше по пути PSM». В то же время если рассматривать типы отдельных организаций, то некоммерческие работники с большей вероятностью будут добровольцами в религиозных и социальных организациях, в то время как государственные служащие чаще будут волонтерами образовательных учреждений⁵⁵.

Оценивая PSM как модель достаточно высоко, Ворд предлагает все же модифицировать ее под специфику некоммерческого сектора. Так в статье 2013 г. он тестирует эмпирическую *модель мотивации работы/службы в некоммерческом секторе* (empirical model of nonprofit service motivation (NPSM), сокращенную до измерений: (1) приверженность социальному служению (commitment to community service), (2) сочувствие (compassion), (3) жертвенность (self-sacrifice). По оценке самого Ворда, шкала PSM, модифицированная под сотрудников НКО смогла обеспечить хорошую эмпирическую модель. Что, по его словам, подтвердило идею о том, что «сотрудников некоммерческих организаций в значительной степени привлекает их работа из-за присущих ей вознаграждений». Также Ворд обнаружил, что на уровень NPSM влияет приверженность / привлекательность миссии НКО, принадлежность к расе, уровень вовлеченности в сектор НКО, а также штат⁵⁶.

В России шкала PSM начала применяться относительно недавно исследователями государственного и муниципального управления. Так, в частности, российские исследователи Т. Екель и Г.А. Борщевский использовали шкалу для изучения карьерных предпочтений студентов факультетов ГМУ⁵⁷. Т.Г. Нежина и А. Г. Барабашева⁵⁸ показали, что высокий уровень PSM связан с желанием выпускников выбирать работу в государственном секторе. Т. Екель с помощью PSM рассматривает инновационное поведение и просоциальную мотивацию государственных служащих России⁵⁹. Опыта апробации инструмента PSM и/или NPSM для изучения мотивов и трудового поведения работников российских некоммерческих организаций пока нет. Но такая задача может быть заложена в ближайшую исследовательскую программу, в особенности если управленческие идеи его создателей откликаются представителям НКО-сектора.

⁵⁴ Без отраслевого контроля государственные служащие на 6,8% чаще, а некоммерческие работники на 10,9% чаще становятся волонтерами, чем коммерческие работники.

⁵⁵ Lee Y.-j. Behavioral Implications of Public Service Motivation: Volunteering by Public and Nonprofit Employees // The American Review of Public Administration. 2012. Vol. 42. No. 1. P. 104-121

⁵⁶ Word J., Carpenter H.L. The New Public Service? Applying the Public Service Motivation Model to Nonprofit Employees // Public Personnel Management. 2013. Vol. 42. No. 3. P. 315–336.

⁵⁷ Jaekel T., Borshchevskiy G. Occupational Intention of Public Administration Undergraduates. 2017.

⁵⁸ Nezhina T.G., Barabashev A.G. Serving the Country or Serving Thyself: The Quest for Prosocial Motives of Russian MPA Students // Review of Public Personnel Administration. 2017. doi: 10.1177/0734371X16685601

⁵⁹ Jaekel T. Innovative Behavior and Prosocial Motivation of Russian Civil Servants. Basic research program working papers series: Public and Social Policy. 2017. URL: <https://wp.hse.ru/data/2017/05/15/1171307252/09PSP2017.pdf> (дата обращения: 13.06. 2022).

Исследование факторов, влияющих на трудовую мотивацию: возраст, гендер, стаж

Влияние возраста на мотивацию и удовлетворенность трудом

На сегодняшний день появляется все больше эмпирических подтверждений тому, что возраст сотрудника влияет на его трудовую мотивацию и связанные с ней переменные.

Согласно исследованию Боуманса, Йонга, Янсена (2011) возможности карьерного роста в организации оказывают более сильное положительное влияние на мотивацию молодых сотрудников, нежели на пожилых⁶⁰: «в среде с небольшими карьерными возможностями только более молодой работник становится более демотивированным», но, когда «возможности карьерного роста высоки, мотивация молодых работников приближается к мотивации пожилых работников»⁶¹. Это согласуется с результатами более ранних исследований Мехрабиана и Блюма (1996)⁶², а также Райта и Гамильтона (1978)⁶³. В целом большой запрос молодых на карьерные возможности видится вполне закономерной / ожидаемой тенденцией, так как молодые сотрудники находятся в начале своего трудового пути и перспективы карьеры для них более актуальны, чем для пожилых. В то же время это показывает, что предложение больших карьерных возможностей потенциально любому сотруднику приведет к повышению мотивации именно в когорте молодых.

Результаты исследования мотивации сотрудников 50+ Бакотича, Гойча, Тадич, проводимое в 2016 году в 6 хорватских компаниях также подтвердило, что для этой возрастной когорты карьерный рост – наименее важный мотивационный фактор. К числу наиболее мотивирующих факторов была отнесена хорошая рабочая атмосфера, за которой следовало уважение и признание, а также безопасность и стабильность занятости⁶⁴. В то же время результаты некоторых исследований, к примеру Алдага и Брифа (1975), Лорда (2004), указывают на то, что пожилые работники во многом мотивируются характеристиками работы, ее содержанием (один из аспектов внутренней мотивации)⁶⁵.

Обзор исследований также позволяет предположить, что более возрастные профессиональные когорты имеют запрос на более сложные мотивационные профили. Так, в частности, исследование Пейнтер (2004) показало, что учителя в возрасте 50 лет и старше имеют более

⁶⁰ Анализ осуществлялся на основе данных опроса 1036 сотрудников голландского подразделения многонациональной компании, работающей в области технической документации и систем цифровой документации.

⁶¹ Boumans N.P.G., Jong H. J., Janssen S.M. Age-Differences in Work Motivation and Job Satisfaction. The Influence of Age on the Relationships between Work Characteristics and Workers' Outcomes // The International Journal of Aging and Human Development. 2011. Vol. 73. No. 4. P. 345.

⁶² Mehrabian A., Blum J. S. Temperament and Personality as Functions of Age // International Journal of Aging and Human Development. Vol. 42. P. 252-269.

⁶³ Wright J. D., Hamilton, R. F. Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the 'Job Change' Hypothesis // Social Forces. 1978. Vol. 56. P. 1140-1158.

⁶⁴ Bakotić D., Goić S., Tadić I. Motivation of Employees 50+ // European Scientific Journal. 2018. DOI: 10.19044/esj.2018.c5p4 (дата обращения: 11.06.2022)

⁶⁵ Aldag R. J., Brief A. P. Age and Reactions to task Characteristics // Industrial Gerontology. Vol. 2. P. 223-229; Lord R. L. Empirical Evaluation of Classical Behavioral Theories with Respect to the Motivation of Older Knowledge Workers: A Dissertation. Tuscaloosa, AL: University of Alabama, 2004.

высокие уровни как внутренней, так и внешние мотивации (по комплексу параметров), чем учителя в возрасте от 20 до 39 лет⁶⁶. Отчасти это можно соотнести и с результатами Боуманса, Йонга, Янсена, изучившими мотивацию 1036 сотрудников компании, работающей в области технической документации и систем цифровой документации, пришедшим к выводу о том, что именно пожилые сотрудники в большей степени нуждаются в сложной и приносящей удовлетворение работе для сохранения устойчивой мотивации, нежели это нужно молодым⁶⁷.

Результаты этих исследований приводят к идее, что при исследовании трудовой мотивации в НКО-секторе, мотивационные профили сотрудников разных возрастных групп должны изучаться отдельно, с дальнейшей более тонкой настройкой системы стимулирования этих групп. Аналогичное замечание можно сделать и в отношении следующей переменной.

Гендерные особенности мотивационных и карьерных ориентаций

Несмотря на то, что современные общества все чаще предъявляют требование гендерного равенства к коммерческим и правительственным организациям, вряд ли в отношении НКО (в особенности, социально ориентированных) такую цель целесообразно ставить и вряд ли она когда-то будет достигнута. Третий сектор – сфера социальных услуг, где традиционно большинство трудовых вакансий занимают женщины. В этом контексте вопрос гендерных различий в трудовых мотивациях и профессиональных стратегиях может быть весьма интересен и значим для понимания руководителями некоммерческих организаций того, как более тонко подойти к изучению мотивов своих сотрудников, оценке их карьерного потенциала и ожиданий в отношении своего работодателя.

В качестве эмпирического подтверждения этих различий здесь приводится только исследование Ю.А. Токаревой (2021). Оправданием использования только одного исследовательского кейса служит главным образом ресурсная ограниченность; а также гипотеза о том, что сенситивность гендерной проблематики в западных обществах последних десятилетий привела к корректировке исследовательских фокусов и дискусов на более политкорректные. В то же время рассмотренное достаточно подробно исследование Токаревой видится полезным с той стороны, что оно дополняет палитру западных концептуальных подходов и методик (разделы 1 и 2.1) отечественными подходами и инструментами диагностики трудовых мотиваций.

На основании выборки 3 групп респондентов (с равным гендерным составом – 50% женщин, 50% мужчин) Ю. А. Токарева изучает разницу мотивационных и карьерных предпочтений мужчин и женщин на разных этапах профессионального становления: (1) в период в университете, (2) на этапе адаптации на рабочем месте, при стаже работы менее одного года, (3) в период длительного стажа и опыта работы (от 7 до 18 лет). Для анализа профессиональных мотиваций на каждом из этапов были использованы разные наборы методик. На первом этапе применялись методики А.А Реан, В. А. Якунина (изучение мотивов учебной деятельности студентов), Т.И. Ильина (мотивация обучения в вузе) В.Э. Мильмана (диагностика мотивационной структуры личности), А. Маслоу (диагностика степени

⁶⁶ Paynter J. L. The Motivational Profiles of Teachers: Teachers' Preferences for Extrinsic, Intrinsic, and Moral Motivators. Dissertation. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University, 2004.

⁶⁷ Boumans N.P.G., Jong H. J., Janssen S.M. Age-Differences in Work Motivation and Job Satisfaction. The Influence of Age on the Relationships between Work Characteristics and Workers' Outcomes // The International Journal of Aging and Human Development. 2011. Vol. 73. No. 4. P. 331–350.

удовлетворенности основных потребностей), Н.Н. Демиденко, И.В. Коровиной (психодиагностический комплекс для изучения мотивационно-потребностной сферы студентов); на втором этапе – опросник О.Ф. Потемкина (методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере), на третьем – тест-опросник В.Э. Мильмана и опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна.

По результатам исследования было выявлено, что (1) различия в профессиональных ориентациях мужчин и женщин начинают проявляться *на этапе обучения* и в дальнейшем проявляют себя на последующих этапах – адаптации на рабочем месте и даже в процессе длительного трудового стажа. Особенностью профессиональной мотивации девушек-студенток стала *ориентация на процесс*, оцениваемая Токаревой как «малоэффективный тип восприятия профессиональной деятельности» в силу своей ненацеленности на конкретные результаты и скорее описываемый как «работа ради работы»⁶⁸. Другой особенностью профессиональной мотивации девушек-студенток стало *стремление к власти*. Такой тип отношения к работе оценивается Токаревой как крайне противоречивый. По ее мнению, «специалист, стремящийся к власти и не достигающий основных профессиональных целей» (в силу неориентированности на результат), «лишает себя данной перспективы, по объективным причинам», что в долгосрочной перспективе может привести к внутриличностному конфликту, снижению уровня удовлетворенности трудом и организационной лояльности. Студенты-юноши продемонстрировали более сбалансированную профессиональную ориентацию: деньги и свобода – их основные стимулы. Такое сочетание связано с результатами труда, и отражает *ориентацию на результат* и готовность к целенаправленной активности. (2) Аналогичные гендерные различия в мотивационных ориентирах выявляются и *на этапе адаптации* (для мужчин – ориентация на деньги, у женщин – на процесс). (3) *На этапе мастерства* профессиональные мотивы изучались в сочетании с карьерными ориентациями. Так данные тестов показали, что большинство женщин имеют *горизонтальную* карьерную ориентацию (78%), мужчины (62%) – *вертикальную*. Ведущие мотивы у женщин – материальное обеспечение и профессиональное развитие, у мужчин – достижение успеха, независимости и свободы, а также карьерный рост⁶⁹.

Стаж работы как фактор изменения мотивации

Тема трудовой мотивации сотрудников в зависимости от их стажа работы, выделенная в качестве самостоятельного предмета изучения, – довольно неожиданный и редкий исследовательский фокус в практике социологических исследований. В то же время для практических задач более эффективного управления мотивацией персонала такая узкая фокусировка может быть более правильной и потенциально полезной. Сама переменная стажа в соотношении с переменными, измеряющими мотивации, видится частично коррелирующей с переменной возраста сотрудника; что может / должно проявиться в схожести мотиваций молодых сотрудников с теми, у кого небольшой стаж; а пожилых – с теми, у кого большой опыт. Беря это мысленно в скобки, рассмотрим результаты исследования Ю.А. Токаревой (2021), посвященное изучению мотивационных профилей в зависимости от длительности стажа работы сотрудника в одной организации.

⁶⁸ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 71.

⁶⁹ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 63–72.

На основании выборки из 122 сотрудников одной российской частной клиники сравниваются две когорты (подвыборки) специалистов — со стажем (а) менее 5 лет и (б) более 10 лет. Для измерения и оценки их мотивов используется три вида инструментов: (1) Методика диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова⁷⁰, предназначенная для выявления одного из 5 типов мотивации⁷¹, (2) тест О.Ф. Потемкиной для диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере и (3) методика изучения мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин). В силу того, что по первому тесту нельзя определить статистически значимые отличия, мы приводим здесь только данные второго и третьего тестов. Результаты тестирования сотрудников по тесту Потемкиной показали, что сотрудники со стажем работы менее 5 лет в меньшей степени склонны терпеть ограничения и в большей степени готовы идти на риск ради отстаивания автономии в своей деятельности⁷², тогда как сотрудники со стажем более 10 лет демонстрировали большую ориентацию на результат вопреки препятствиям и неудачам, что, по мнению Потемкиной, следует трактовать как вхождение последних в когорту потенциально наиболее надежных сотрудников⁷³.

В рамках изучения мотивационного профиля личности по 12 значимым потребностям в работе было обнаружено, что у испытуемых со стажем работы меньше 5 лет наиболее выражена потребность в вознаграждении, в наличии специальных условий работы, структурировании работы, самосовершенствовании; тогда как у испытуемых со стажем работы более 10 лет наиболее выражена потребность в интересной работе и вознаграждении. Обобщая результаты трех тестов, исследователи делают вывод о важности для всех сотрудников независимо от стажа – оплаты труда и содержания работы. В то же время отмечается, что именно для специалистов с небольшим стажем работы (до 5 лет) более характерна внешняя мотивация, с

⁷⁰ Изучение трудовых мотивов предполагается по стандартизированной анкете, состоящей из 23 вопросов закрытого типа. Каждый вопрос предполагает несколько альтернатив ответов, каждая из которых соотносится с определенным мотивационным типом и каждой из которых присваивается определенный балл. По итогам опроса подсчитывается сумма баллов и выводится доминирующий тип мотивации. Отмечается, что как правило сотрудники являются носителями нескольких типов мотиваций, однако среди нескольких можно вывести один доминирующий.

⁷¹ (1) **Инструментальный** тип отражает базовую мотивацию сотрудника, связанную с размером денежного и иного вознаграждения за труд. Сумма вознаграждения должна быть эквивалентна тем усилиям, которые, как предполагает сотрудник, он вложил в работу. (2) **Профессиональный** тип предполагает ориентацию сотрудника на разнообразие, увлекательность и творческий характер своей трудовой функции / должности, на наличие возможностей проявлять себя и решать сложные задачи, характеризуется стремлением к профессиональному совершенствованию. (3) **Патриотический** тип – проявляется через убеждение сотрудника в своей важности / необходимости для организации, чувство принадлежности к выполнению важного дела / миссии организации, сопровождается потребностью в общественном признании. (4) **Хозяйский** тип – характеризуется принятием сотрудником на себя личной ответственности за выполняемую работу, стремлением к максимальной самостоятельности в деятельности, избеганию / неприятию внешнего контроля. (5) **Люмпенизированный** тип мотивации – ориентация на максимальную самостоятельность при стремлении свести к минимуму свои усилия, ответственность и активность. См. к примеру: Титова А. В., Фёдорова А. А. Изучение трудовых мотивов персонала по методике В. И. Герчикова: принципы и особенности. URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018001251> (дата обращения: 04.06.2022).

⁷² У сотрудников со стажем менее 5 лет более была ярко выражена ориентация на труд (17%), ориентация на свободу (16%), ориентация на результат (15%), ориентация на процесс (15%). См.: Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 55–61.

⁷³ В когорте сотрудников со стажем работы больше 10 лет более сильно были выражены ориентация на результат (18%), ориентация на альтруизм (16%) и ориентация на свободу (15%). Там же. С. 61.

ориентацией на соразмерное труду вознаграждение, комфортные условия работы и структурирование рабочих задач. Тогда как для специалистов с большим опытом работы (10 и более лет) более характерна внутренняя мотивация альтруистической направленности, которая, как отмечается, свидетельствует о большей внутренней зрелости сотрудников, ориентации на результат и готовности к наставничеству⁷⁴. В целом такие выводы российского исследователя корреспондируют / увязываются с результатами ранее описанных результатов изучения влияния возрастных характеристик на мотивацию.

⁷⁴ Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Шадр. гос. пед. ун-т, 2021. С. 62–63.

3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ РОССИЙСКИХ НКО

Описание целей и методики анализа

В данном разделе представляются результаты анализа двух наборов данных, собранные Агентством социальной информации о деятельности российских НКО.

Цель анализа — путем прямого кодирования **обобщить и описать основные сюжеты, связанные с вопросами ценностей и мотивов сотрудников некоммерческих организаций и подходов к их рекрутингу и адаптации, а также существующими мерами стимулирования и поддержания их трудовой мотивации внутри НКО.**

Первый набор данных представляют интервью с руководителями 40 российских НКО (40 кейсов, включая 22 СО НКО, 11 ресурсных центров, 4 правозащитных организации и 3 прочих НКО) в рамках исследования устойчивости (финансовой, организационно-управленческой, кадровой, информационно-технологической, коммуникационной и репутационной) российских НКО в кризисных условиях (в ковидный и постковидный периоды). Для целей нашего исследования кодировались ответы респондентов, полученные преимущественно на блок «кадровая устойчивость».

Второй набор данных представляют 31 интервью с руководителями и сотрудниками 15 российских НКО (с 40 по 55 кейс). Основной фокус интервью был направлен на то, чтобы понять: (1) Кто и как приходит в сектор? Какие каналы используют организации для привлечения сотрудников? (2) Есть ли в организации система наставничества? И если есть то, как она работает? А если нет, то каковы другие механизмы адаптации/интеграции нового сотрудника в трудовой коллектив организации? (3) Какова возрастная структура сотрудников? Наблюдается ли в трудовом коллективе «разрыв поколений»?

В связи с тем, что вопросы обоих гайдов не были связаны напрямую с озвученными выше (в цели анализа) тематиками, обобщения и выводы, сделанные в данном разделе по каждому из пунктов, предлагается рассматривать в качестве предположений/гипотез, требующих доработки и/или проверки на **больших массивах данных.**

Рекрутинг: подходы к отбору сотрудников НКО

Требование к мотивации

Воссозданные вопросы⁷⁵. Предъявляет ли НКО негласное требование относительно соответствия ценностей и мотивов претендента на должность миссии организации? Если да, то в каких случаях это требование / ожидание имеет место быть?

Соответствие установок и ценностей кандидата миссии НКО

Неформальные требования в отношении морально-ценностной мотивации сотрудника наиболее высоки в сервисных НКО в отношении тех должностей, которые предполагают личное взаимодействие с объектом заботы. В целом ожидание к ценностно выраженной мотивации кадров является скорее общим местом в НКО-секторе.

- *На входе нужно принимать в команду на работу людей, у которых уже такая система ценностей, которая вам близка (Кейс 32)*

Для снижения рисков приема сотрудников с не соответствующей миссии НКО ценностной мотивацией организации используют каналы, которые сами по себе являются трансляторами социально ценностного этоса (идеи социального служения, правозащитной или экологической активности).

- **Учебные заведения** по специальностям, в которые уже интегрированы социальная миссия в целом или миссия, близкая конкретной НКО (к примеру, социальная работа, воспитатель детей дошкольного возраста с отклонениями в развитии и др.).
 - *В штат приходят люди, в основном, после студенческой практики: у нас есть договоры с вузами... Сейчас у нас работает три специалиста, которые пришли после дипломной практики (Кейс 41, руководитель СО НКО, ОЗ⁷⁶: семьи с детьми в ТЖС).*

Этот канал может использоваться через формат стажировки и производственной практики. Хотя он более затратен для НКО с точки зрения временных и кадровых ресурсов (необходим свободный специалист, который будет закреплен за отдельным студентом и будет «вести» последнего на протяжении всей практики), однако он дает руководителю организации возможность «отсмотреть» лучших кандидатов — правильно ценностно мотивированных и наиболее талантливых, усердных, т. е. потенциально более эффективных.

- **Волонтерство**, само по себе являясь интегратором сильного социально ценностного этоса, по-прежнему остается одним из ключевых каналов рекрутинга работников НКО-сектора. Наиболее системная, долгосрочная добровольческая активность позволяет развивать и усиливать как ценностную составляющую мотивации, так и весь набор компетентностных навыков волонтеров.
 - *Определяющее значение для нас имеет ценностная история... У нас на сайте есть форма для волонтеров. Поскольку преподавание – процесс системный, многих*

⁷⁵ Эти вопросы не задавались напрямую, но были воссозданы исходя из того, что они были раскрыты информантами в процессе разговора.

⁷⁶ Здесь и далее: ОЗ – объект заботы.

волонтеров, которые хорошо работают, мы приглашаем работать за деньги (Кейс 42, руководитель СО НКО, ОЗ: дети-сироты, выпускники ПНИ и детдомов).

Волонтерство позволяет интернализировать ценности, правила, нормы конкретной НКО. Поэтому с точки зрения когерентности установок кандидата миссии НКО этот канал выглядит как наиболее надежный.

- **Сарафанное радио внутри НКО-сектора** — это канал рекрутинга специалистов с опытом работы в некоммерческих организациях. Бывший сотрудник некоммерческой организации трактуется минимум как носитель схожих ценностей и знаний внутрисекторной специфики. Также здесь можно найти специалиста с **большим** опытом работы и профессиональными компетенциями, необходимыми конкретной НКО.
 - *Новых людей в команду мы всегда находим через знакомых – так складывается. Все они из ближнего окружения – те, кого мы знаем лично или нашли через знакомых (Кейс 52, руководитель СО НКО, ОЗ: дети с особенностями развития).*

Для рекрутинга сильных и опытных работников НКО-сектора канал является довольно конкурентным и дефицитным. Для более простой задачи — рекрутинга правильно ценностно мотивированных сотрудников он традиционно надежен (но в качестве задачи здесь может стоять проверка кандидата на профессиональное и эмоциональное выгорание в ходе предыдущего опыта).

- **Госучреждения.** Для некоторых НКО релевантным каналом рекрутинга, как специалистов для работы с объектом заботы, так и руководителей среднего звена, являются государственные социальные службы и госучреждения. Такой канал используют, как правило, довольно крупные СО НКО, участвующие в выстраивании систем социальной помощи на государственном уровне и ориентированные на максимальное партнерство с государством.
 - *Еще к нам пришло достаточное количество специалистов из социальной сферы, которые хотели работать в фонде. Кто-то был чиновником, кто-то – сотрудником учреждения. Эти люди, с одной стороны, обладают большой компетенцией, с другой – у нас они видят возможность работать без множества ограничений, которые часто предполагает госслужба (Кейс 51, руководитель СО НКО, ОЗ: пожилые).*

Предполагается, что ценностно мотивированные госслужащие (PSM, см. раздел 2.1), но испытывающие более выраженную потребность в личной автономии, меньшем внешнем давлении, больших возможностях для творческой инициативы и соучастия⁷⁷, могут быть более эффективны в некоммерческом секторе.

- **Соцсети** также относятся к числу релевантных каналов рекрутинга ценностно мотивированных сотрудников. Предполагается, что подписка на страницу или группу определенной НКО в социальных сетях или мессенджерахкратно увеличивает вероятность разделения подписчиком миссии организации. «Раскручивая» страницу в социальных сетях и привлекая к себе потенциальных сторонников, НКО уже осуществляет первичный фильтр на «соответствие ценностям». Дальнейшее размещение предложения о вакансии на своей странице позволяет отобрать и рекрутировать наиболее подходящих кандидатов по их компетенциям.

⁷⁷ Т. е. с мотивационным профилем, более соответствующим этосу социально ориентированного НКО-сектора.

- *Мы размещаем информацию о вакансиях в самых разных местах... Но лучше всего работают посты в соцсетях. Учитывая, что сейчас у нас суммарно уже почти 100 тыс. подписчиков, это, наверное, и не удивительно (Кейс 49, руководитель СО НКО, ОЗ: бездомные).*

- **Бывший «объект заботы».** Данные показывают, что сотрудниками с ценностной мотивацией могут быть не только «субъекты помощи», но и бывшие «объекты заботы», ранее прочувствовавшие воздействие миссии буквально «на себе». Не имея достаточных кейсов для более широких обобщений, можно выдвинуть гипотезу, что бывшие подопечные могут демонстрировать даже большую приверженность и лояльность (последнее, однако, может не приводить к большей эффективности в отношении должностных обязанностей), чем, к примеру, бывшие волонтеры.

Интересным видится пример с НКО, в которой на должность IT-специалиста был принят бывший подопечный. Интервью с данным сотрудником показывают, что несмотря на то, что его должность не связана с воздействием на объект заботы и относится к числу «административных», информант находит обоснования социального вклада своей работы в миссию НКО. Увязывание своей должности с миссией организации позволяет сотруднику чувствовать себя более удовлетворенным, приверженным, а результаты своего труда оценивать как более социально значимые.

- *... Я был подопечным фонда. А потом они искали сотрудника... Сейчас на мне весь сайт: занимаюсь "Яндекс.Метрикой", статистикой, собираю данные о посетителях сайта. Я способствую тому, чтобы помогать другим людям – пусть не напрямую, но с помощью технических моментов. На работу всегда иду с осознанием того, что делаю благое дело (Кейс 43, сотрудник СО НКО, ОЗ: люди с особенностями развития).*

Разбор данного кейса также позволяет предположить, роль бывшего подопечного, то есть того, кто на себе испытал помогающее социальное воздействие, позволяет сотруднику чувствовать себя более уверенно и быть активнее в продвижении повестки НКО (как минимум) в своем ближайшем окружении, находя в этом дополнительные самозначимые цели, к примеру, просветительство:

- *Многие люди, когда узнают, что я работаю в фонде, начинают расспрашивать, чем фонд занимается. Ты тот самый человек, который рассказывает о своей работе и заодно рассказывает людям, что благотворительные фонды в принципе существуют. Ты несешь это в массы – такая просветительская миссия (Там же).*
- **«Неподходящие» каналы рекрутинга.** Достаточно согласованной видится позиция руководителей НКО в отношении менее подходящих каналов для отбора кандидатов с ценностной мотивацией. К таковым относят универсальные платформы онлайн-рекрутинга в России, такие как Headhunter, Superjob.ru, Rabota.ru. Представители НКО-сектора делятся схожим опытом относительно сотрудников, пришедших по этим каналам: их мотивации слишком «прагматичны», они недостаточно привержены миссии организации, не могут прижиться в коллективе и быстро уходят из организации.
- *Если человек слишком прагматичен, если относится к работе у нас просто как к работе (такие люди обычно приходят с ресурсов типа Headhunter), он просто не вольется в команду (Кейс 49, руководитель СО НКО, ОЗ: бездомные).*

- Мы пытались давать объявления на сайтах, но люди с улицы если и приходили, то ненадолго. Важно, чтобы у человека была какая-то духовная база и понимание наших принципов (Кейс 57, руководитель СО НКО, ОЗ: дети с особенностями развития).

«Люди с улицы» — достаточно показательная метафора, описывающая сотрудников, отобранных через «неправильные» каналы и отражающая то, что внутри некоммерческого сектора и/или внутри отдельных НКО сложились довольно четкие (хоть и не неформализованные) маркеры на «своих» и «чужих».

➤ **Отсутствие требования к ценностной составляющей мотивации**

При этом внутри НКО-сектора выделяется когорта должностей, к претендентам на которые ожидания относительно ценностной мотивации отсутствуют либо выражены не так явно. Эти должности условно можно обозначить термином *административные*, к ним относятся, бухгалтер, юрист, SMM-менеджер, IT-специалист и другие. Сотрудники, выполняющие эти должностные обязанности, не являются прямыми трансляторами миссии организации, не связаны с непосредственным объектом заботы, но то же время от их деятельности в значительной мере зависит устойчивость организации. Понимая, с одной стороны, приоритет для данной когорты специалистов внешней мотивации, восприимчивость к экономическим стимулам, а также их незаменимость для организационной (финансовой, технологической и иной) устойчивости организации, НКО повышают ставки по заработной плате для данных специалистов.

Возрастные политики

Воссозданные вопросы. Какова кадровая политика НКО в отношении возрастного состава своих сотрудников? От чего она зависит?⁷⁸

Ранее в разделе 2.1 было отмечено, что мотивационные профили сотрудников различаются в зависимости от принадлежности к возрастной группе. Интервью с руководителями российских НКО позволяют обобщить следующие кадровые политики в отношении возраста принимаемых сотрудников.

Возрастная когерентность сотрудника (субъекта помощи) с объектом заботы

Данные интервью показывают, что в отношении кандидатов на вакансии, связанные с работой и системным взаимодействием с объектом заботы, действуют неформальные кадровые политики: возраст сотрудника должен быть близок возрасту подопечного (или объекта исследования — в случае некоторых аналитических НКО).

- *Чего греха таить: молодежь любит молодежь. С молодыми кураторами ребятам проще говорить о своих проблемах (Кейс 42, ОЗ: выпускники детдомов и ПНИ).*
- *... Сильно молодого человека не поставишь на работу с женщиной, у которой 4 детей и серьезная ситуация насилия (Кейс 41, ОЗ: семьи с детьми в ТЖС).*

Предполагается, что культурные коды и представления о жизни более схожи в близких возрастных группах: они находятся на примерно одинаковых жизненных этапах, социализируются в примерно одинаковом социальном, культурно-историческом и

⁷⁸ Изначальные вопросы гайда: Какова возрастная структура сотрудников НКО? Наблюдается ли в трудовом коллективе «разрыв поколений»? Случаются ли ситуации непонимания, напряжения, конфликтов из-за принадлежности сотрудников к разным возрастным группам?

политическом контексте. Это делает коммуникацию между близковозрастным сотрудником и подопечным более понятной, доверительной и эффективной в плане социального воздействия.

Разновозрастность – фактор устойчивости НКО

В то же время НКО стремятся к тому, чтобы уравновесить кадровый состав разновозрастными сотрудниками. Межпоколенческий баланс (старший возраст, средний и молодые) рассматривается скорее в качестве фактора устойчивости НКО. Организации, не обновляющие свой кадровый состав и опирающиеся долгие годы на единый штат сотрудников, могут столкнуться со снижением динамики и эффективности работы, а также рисками преемственности. Наличие в трудовом коллективе только сотрудников старшей возрастной группы может приводить к снижению трудовой мотивации коллектива и повышению рисков профессионального выгорания.

- *Если команда одного возраста долго трудится, происходит некий застой: есть усталость и выгорание у людей старшего возраст. (Кейс 50, руководитель).*

Наличие сотрудников разных возрастов позволяет дать более комплексный ответ на потребности благополучателя, поскольку позволяет увидеть аспекты одной проблемы с разных сторон. Молодые сотрудники вряд ли смогут предложить новое стратегическое видение и/или новый содержательный подход в работе с подопечными (для этого нужен большой опыт, стаж, насмотренность, наработанная годами профессиональная интуиция), однако приход молодых сотрудников помогает руководителю и коллективу НКО познакомиться с новым, «не отягощенным опытом», взглядом и расширить коридор собственного восприятия.

- *Наши активные юные прекрасные ребята предложили зумы, и сейчас у нас есть прикольные вещи – например, частушечные баттлы. В одиночку такое не придумашь (Кейс 52, руководитель СО НКО, ОЗ: пожилые).*

Будучи ближе к технологическим изменениям, как правило молодые сотрудники знакомят более старших с тем, как по-другому могут «выглядеть системы коммуникаций, безопасности, демонстрационные системы» (Кейс 44). С помощью новых инструментов и знания новых языков коммуникации, они могут помогать НКО выйти на новые целевые аудитории.

Молодые сотрудники зачастую становятся агентами разных технологических изменений и более активного технологического развития НКО. С их подачи зачастую происходит внедрение CRM-систем, электронных баз данных и картотек, активизируется деятельность НКО в социальных сетях (SMM-продвижение), расширяется использование новых каналов коммуникации и прочее.

Адаптация сотрудников НКО: основные подходы

Есть ли в организации система наставничества? И если есть то, как она работает? А если нет, то каковы другие механизмы адаптации / интеграции нового сотрудника в трудовой коллектив организации?

Важным фактором поддержания и укрепления трудовой мотивации сотрудника является система адаптации в организации. В ходе адаптации происходит погружение сотрудника в новую трудовую среду, знакомство с правилами поведения и взаимодействия в коллективе. Цель адаптации – ускорить интеграцию нового сотрудника в трудовой коллектив, укрепить или скорректировать его профессиональные ценностные ориентации и мотивационные

установки в сторону наибольшего соответствия организационной культуре организации (в итоге сделать так, чтобы сотрудник «быстрее начал работать с максимальной эффективностью и приносить пользу⁷⁹»).

Данные интервью показывают, что на этом этапе НКО выбирают разные подходы к адаптации сотрудника. Выбор последних, судя по всему, предопределяется направлением деятельности НКО и ее миссией, а также сложившейся организационной культурой. Анализ проведенных интервью позволяет обобщить четыре ключевых способа адаптации.

Наставничество

Под наставничеством здесь понимается система мероприятий, направленных одновременно как на профессиональную поддержку нового сотрудника, так и на поддержание его эмоционального состояния в ситуации, когда его должность требует достаточно большой эмоциональной или психологической вовлеченности и имеет достаточно высокие риски эмоционального истощения или выгорания. Система наставничества формируется как правило в сервисных НКО под должности, требующие непосредственного систематического взаимодействия со сложным объектом заботы (таким, как семьи с детьми в трудной жизненной ситуации, женщины, пострадавшие от сексуального насилия и пр.). Она становится необходимым этапом адаптации, когда работа по корректировке социальных установок и поведения сложного объекта заботы возлагается на молодых сотрудников без или с небольшим опытом работы. В качестве примера такой работы может служить взаимодействие с мамами, планирующими отказаться от своего ребенка, и целенаправленной активности сотрудника, направленной на смену этих установок.

- *Так сложилось, что у новеньких есть персональные наставники – это получилось стихийно. Если наставник понимает, что человек не может решить какую-то задачу, ее разбирают более детально, расписывают пошагово, что нужно сделать (Кейс 43, сотрудник, СО НКО, люди с особенностями развития).*

Наставничество в отличие от приведенного ниже консультирования (кураторства, координаторства) характеризуется персональным подходом. К новому сотруднику прикрепляется отдельный наставник. Также этот подход адаптации отличается более плотным, доверительным, системным взаимодействием между наставником и сотрудником. В некоторой степени новый сотрудник сам примеряет на себе роль своеобразного «подопечного» / опекаемого на период адаптации.

В то же время такое плотное сопровождение нового сотрудника целесообразно не во всех случаях. Для эффективности работы других НКО могут требоваться иные, более соответствующие специфике их деятельности, миссии и организационной культуре формы адаптации.

Координация

Одной из наиболее распространенных форм адаптации новых сотрудников НКО является координация или консультирование. В отличие предыдущей, она не предполагает такого тесного и систематического взаимодействия и разбора каждого шага нового сотрудника. В

⁷⁹ Полеева Ю. Адаптация новых сотрудников: 3 подхода. URL: <https://planfact.io/blog/posts/snachala-bolno-potom-priyatno-adaptaciya-novyh-sotrudnikov-3-podhoda> (дата обращения: 23.06.2022).

этом случае молодой сотрудник изначально получает больше автономии в своих действиях, в то же время он в любой момент может обратиться к любому из сотрудников за советом или консультацией. Даже если новому сотруднику сообщается об одном кураторе, мониторинг за его деятельностью не является настолько плотным.

- *Закрепленных наставников у новых сотрудников нет. С молодыми специалистами работают в первую очередь координаторы проекта: много разговаривают, вводят в курс дела (Кейс 42, ОЗ: воспитанники и выпускники детдомов и ПНИ, направление – образовательные программы и формирование жизненных навыков ОЗ).*

Такие системы адаптации складываются преимущественно в социально ориентированных НКО, основная деятельность которых направлена на помощь разным социальным объектам заботы (дети, взрослые, пенсионеры), не предполагающим сложной корректировки их поведения. Она может быть связана, к примеру, с передачей знаний (образовательные программы) или с вовлечением в досуговые практики (особенно характерно для волонтерских НКО). Предполагается, что сама социальная деятельность/услуга не является эмоционально-психологически высокорисковой ни для объекта заботы, ни для сотрудника. Поэтому задача консультанта/куратора видится более легкой, чем наставника: если первому нужно было показать, «как сделать» и помочь «как пережить», то второй решает преимущественно лишь первую задачу.

Наряду с этим выделяются еще два подхода к адаптации, в меньшей степени характерных для СО НКО, в большей – для НКО, выполняющих роль ресурсных и аналитических центров.

Наблюдение

По сути данный подход не предполагает каких-то целенаправленных и систематических действий со стороны НКО, направленных на гармоничную интеграцию сотрудника в новый коллектив. Задача руководителя НКО – просто наблюдать, насколько хорошо и быстро сотрудник интегрируется в организационную культуру организации. Можно сказать, что в этом случае процесс адаптации приравнивается к испытательному сроку сотрудника. Если по истечении испытательного срока трудовая деятельность нового сотрудника будет оценена положительно, он остается в трудовом коллективе. Такая система адаптации наблюдается в НКО, работающих как ресурсный центр.

- *Адаптация нового сотрудника у нас никак не формализована. Человек попадает в свой отдел, и там уже дело коллег – ввести его в курс дела. У нас всегда есть испытательный срок. Но обычно установка на то, что люди работают достаточно самостоятельно (Кейс 48, ресурсный центр для НКО).*

В СО НКО такая система встречается и действует преимущественно в отношении т.н. административного штата сотрудников. Условно говоря, должности SMM- или IT-специалистов зачастую не предполагают кураторства как такового (отчасти и потому, что как правило являются единичными специалистами в организации).

«Брейн-шторм»

Данный тип адаптации встречается в НКО, выступающих в качестве аналитических (научно-исследовательских) центров. Представляется, что сама форма адаптации максимально соответствует мотивационным профилям и профессиональным ценностным ориентациям, необходимым для наиболее эффективного выполнения миссии такого типа организаций. Так,

в частности, в отличие от предыдущей формы адаптации она предполагает намеренное очень быстрое и интенсивное погружение нового сотрудника «в гущу событий» — командную работу, где новый сотрудник выступает не в роли «новичка»/объекта», за которым отстраненно наблюдают, а в роли полноценного коллеги. Одновременно с этим для сотрудника, как и в предыдущих случаях, формируют своего рода «вмещающую среду» (к примеру, знакомя его с SRM-системой и пр.). Отчасти эта форма адаптации напоминает подход, который в управленческой практике иногда условно обозначается как «армейский»⁸⁰: где для новичков также не создается «песочницы», а сразу даются задания, в результате которых отсеиваются самые целеустремленные специалисты.

- *У нас нет как такового наставничества, новые сотрудники сразу попадают в гущу событий, никакой «песочницы» нет. Они работают в небольших командах и получают знания об организации из рук в руки (Кейс 44, ресурсный и аналитический центр).*

Однако принципиальная разница с «брейн-штормом» состоит в том, что при «армейском» подходе сотрудника фактически оставляют один на один со своей задачей и дистанцируются от него, тогда как в данном случае ключевым моментом становится командная работа и совместное обсуждение. В то же время «брейн-шторм», или «бросание в гущу событий», не предполагает жесткого отсева, дисциплинарных взысканий, негативных оценок нового сотрудника в случае совершенных им на этапе адаптации профессиональных ошибок. Наоборот – ошибки допустимы и воспринимаются как новый набор данных и опыта, подлежащего отдельной саморефлексии. В этом смысле весь процесс адаптации выстроен так, чтобы максимально запустить интеллектуально-аналитические способности нового сотрудника и стимулировать мотивацию, необходимую для исследовательской деятельности. Судя по всему, организационная культура таких НКО во многом транслирует принципы научного этоса, описанного Р. Мертоном⁸¹.

Таким образом, можно резюмировать, что российские НКО применяют различные адаптационные механизмы для новых сотрудников. Последние определяются как спецификой деятельности самой НКО, так и теми должностями (и необходимыми профессиональными компетенциями), на которые принимаются новые сотрудники. Оценить, насколько тот или иной механизм адаптации эффективен (и насколько этот перечень исчерпывающ) для поддержания трудовой мотивации новых сотрудников в той или иной НКО, по имеющимся интервью невозможно, однако такая задача может быть поставлена в программу дальнейших исследований.

Подходы к стимулированию сотрудников НКО

Воссозданные вопросы. Как НКО поддерживают мотивацию своих сотрудников? Как НКО стимулируют своих работников, чтобы снизить проблему профессионального выгорания, повысить профессиональную мотивацию? Какие основные системы стимулов можно выделить и как они работают?

⁸⁰ Полеева Ю. Адаптация новых сотрудников: 3 подхода. URL: <https://planfact.io/blog/posts/snachala-bolno-potom-privyatno-adaptaciya-novyh-sotrudnikov-3-podhoda> (дата обращения: 23.06.2022).

⁸¹ Демина Н. В. Концепция этоса науки: Мертон и другие в поисках социальной геометрии норм // Социологический журнал. 2005. № 4. С. 5–47.

Каждая некоммерческая организация для поддержания своей кадровой устойчивости и трудовой мотивации сотрудников вырабатывает свой комплекс стимулов, который, судя по всему, определяется (1) спецификой деятельности НКО и ее организационной культурой, (2) имеющимися в распоряжении ресурсами (3) и фазой роста.

Экономическое стимулирование

Обзор теории мотиваций (раздел 1) указывает на то, что экономическое стимулирование сотрудников является основополагающим. Теоретики мотивации даже не ставят под сомнение тот факт, что работа сотрудника должна быть оплачена на том уровне, чтобы закрывать его физиологические потребности, потребности в безопасности. Это положение подчеркивается в теории Маслоу отнесением этих потребностей на первоначальные ступени в иерархии потребностей. Герцберг подчеркивает самоочевидность проработанной системы материального стимулирования отнесением ее к числу «гигиенических факторов»: то есть тех, без которых в принципе невозможно достичь удовлетворенности трудом работников. А Мак-Клеелланд даже не видит необходимости в изучении первичных потребностей, полагая, что в развитых обществах они должны быть по умолчанию удовлетворены.

Сказанное выше не противоречит результатам исследований в западных обществах (раздел 2.1), согласно которым при более низком уровне оплаты труда внутри НКО-сектора удовлетворенность трудом в нем выше. Последнее можно объяснить тем, что при удовлетворении достаточного порога первичных потребностей, сотрудниками НКО-сектора движут преимущественно внутренние мотивы, связанные с содержанием самого труда и его социальной значимостью. Косвенным подтверждением этого являются исследования трудовой мотивации сотрудников НКО-сектора в странах третьего мира⁸², где общества с трудом удовлетворяют первичные потребности своих граждан (включая НКО-сектор). Так, в частности, Экхайемхе, Огузи (2018) приходят к выводу, что сотрудники НКО Нигерии мотивируются внешними мотивами (главным образом оплатой труда), тогда как влияние внутренних мотивов остается незначительным⁸³; Нгуен и Фам (2020) приводят к выводам, что развитие и признание не оказывает положительного влияния на вовлеченность сотрудников НКО Вьетнама⁸⁴, Дильшад, Башир (2013) показывают, что уровень удовлетворенности и мотивации людей, работающих в НКО Пакистана, остается очень низким⁸⁵. Эти результаты, как представляется, служат подтверждением базовых предпосылок теоретиков мотиваций о том, что без удовлетворения «первичных потребностей» и обеспечения достаточного материального стимулирования сотрудников достичь удовлетворенности трудом, а также «переключения» на внутреннюю мотивацию достаточно сложно. Поэтому обеспечение достойной оплаты труда сотрудников должно быть одной из основных целей НКО, стремящейся к своей эффективности и устойчивости.

⁸² Если бы мы не пропустили результаты этих исследований через рамку социально-экономического контекста обществ, они показались бы нам противоречивыми.

⁸³ Ekhayemhe A.J., Oguzie S. Assessing the relationship between rewards and employees' motivation in some selected non-profit organizations in Abuja, Nigeria // *The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*. 2018, Vol. 1, No. 1. P. 1–12.

⁸⁴ Nguyen L.G.T., Pham H.T. Factors Affecting Employee Engagement at Not-For-Profit Organizations: A Case in Vietnam // *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. Vol. 7. No. 8. P. 495–507.

⁸⁵ Dilshad W.B., Bashir R. HR Practices and Job Satisfaction and Employees' Motivation: A Case Study of a Non-Profit Organization in Pakistan // *International Journal of Management Sciences and Business Research*. 2013. Vol. 2. No. P. 118–130.

Далее будет рассмотрено, как в этом контексте к материальному стимулированию подходят российские НКО и от чего сложившаяся система материального стимулирования сотрудников может зависеть.

Имеющихся данных недостаточно, чтобы соотнести, насколько сложившиеся в российских НКО системы экономической стимуляции сотрудников соответствуют их мотивационным профилям. В то же время о недостаточности/достаточности мер материального стимулирования можно судить (1) по субъективной оценке уровня оплаты самих руководителей НКО, (2) трудности/легкости рекрутинга сотрудников необходимой квалификации (в особенности, «не социальных» специальностей), а также (3) текучести кадров и/или сокращению (или наоборот, увеличению) штатных сотрудников за последние годы.

Материальное стимулирование в НКО-секторе

Данные интервью показывают, что в целом средний уровень оплаты труда в некоммерческом секторе, главным образом что касается малых НКО, действительно находится на достаточно низком уровне. Оценки руководителей таких НКО вполне согласованы: уровень оплаты труда ниже, чем в коммерческом секторе. В отношении госсектора ситуация такова: (1) оплата труда сотрудников, осуществляющих прямую помощь подопечным, обычно соразмерна уровню оплаты труда аналогичным вакансиям государственных поставщиков социальных услуг (2), тогда как уровень оплаты руководителей среднего звена в НКО ниже, чем в госсекторе⁸⁶. В целом такую ситуацию можно назвать структурной; похоже, что все без исключения общества создают своеобразные барьеры и фильтры для того, чтобы в НКО-сферу шли люди с действительно более выраженной ценностной мотивацией, а не экономической. Вопрос здесь состоит скорее в балансе – чтобы уровень материального вознаграждения избегал как переплат (требование общества), так и недоплат (требование сектора).

Уровень – выживание НКО

К числу НКО, испытывающих наибольшие сложности с системой материального стимулирования своих сотрудников, можно отнести:

- (1) **Союзы (ассоциации, альянсы)**, выступающие в качестве «зонтичных»/инфраструктурных организаций. Основной причиной здесь видится то, что им сложнее обосновать свою социальную значимость перед обществом (в отсутствие понятного благополучателя), а, соответственно, эффективно пользоваться инструментами фандрайзинга и/или привлекать крупных доноров. Почти единственным источником финансирования являются государственные гранты или гранты других НКО.

– *Все зависит от грантов. Если бы наша работа была внесена в бюджет как зарплата госслужащих или муниципальных служащих, я думаю, что мы бы рады были половине того, что у них есть. Чтобы она была стабильной. Мы не можем толком даже*

⁸⁶ Меньший разрыв в оплате труда между сотрудниками разных уровней в НКО-секторе скорее всего отражает внутрисекторные ценностные ориентации на поддержание максимально горизонтальных связей, автономии и самоорганизации в противовес отношениям иерархии и подчинения, более выраженным в госсекторе.

отпускные выплатить, и на больничный уходят сотрудники тоже неофициально (Кейс 4, альянс).

(2) **НКО, работающие с «социально неодобряемым» объектом заботы**, таким как наркопотребители, люди, страдающие алкоголизмом, ВИЧ-инфицированные и другие. Аналогично первым, общество и социальные институты (церковь, государство, бизнес) с меньшей охотой готовы финансово поддерживать такие организации.

– *Из-за недостатка средств и специалисты тоже перегорали, им нужно платить достойную заработную плату за тяжелый труд (Кейс 37, ОЗ: наркозависимые).*

(3) **Экологические НКО** – их интересы зачастую входят в противоречие с интересами бизнеса (который только начал переходить на ESG-повестку), также они могут рассматриваться как «активистские» со стороны государства. Находя достаточно широкую поддержку общества, им сложно получить каналы финансирования со стороны крупных доноров, либо они сознательно отказываются от финансовой помощи крупного бизнеса, чья деятельность противоречит принципам природоохранного мировоззрения и миссии данных НКО.

– *У нас в N деньги есть у тех, кто эту экологию портит. Идти просить у тех, против кого ты борешься — ну это шизофрения... (Кейс 32, НКО в сфере экологии).*

(4) **Правозащитные организации**, чей ценностный этос считывается государством как «активистский» и потенциально несущий риски его статус-кво. В обществе такие организации не находят большой поддержки в виду сенситивности своей проблематики и сложности понимания ее важности простым обывателем. Некоторые правозащитные НКО внесены в реестр иностранных агентов, что также в итоге подрывает их репутационную и финансовую стабильность.

Перечисленные выше НКО испытывают сложности с построением стабильных систем материального стимулирования своих сотрудников. Это приводит к (1) сокращению штата, (2) утечке кадров, (3) переводу штатных сотрудников на ГПХ или даже в ранг волонтеров. В этом контексте материальное стимулирование становится для организации «витальной» проблемой, вопросом ее выживания. Для таких НКО задача укрепления и стабилизации системы материального стимулирования сотрудников и сохранения текущих кадров ставится на первый план. Основным путем решения проблемы видится диверсификация источников финансирования: налаживание системы фандрайзинга, поиск крупных партнеров и доноров, запуск платных социальных услуг, выход из реестра иностранных агентов и подключение к системе государственных грантов.

Уровень – финансовая и кадровая стабильность НКО

Меньшие проблемы с системой материального стимулирования возникают у социально ориентированных НКО с «одобряемым» объектом заботы, НКО в сфере образования, а также ресурсных центров. Основная причина – большая финансовая устойчивость ввиду диверсификации источников финансирования.

В то же время в когорте данных НКО встречаются разные социальные установки руководителей организаций относительно мер материального стимулирования, которые, на наш взгляд, отражаются на кадровой и финансовой устойчивости организации.

Согласно первой установке, оплата труда сотрудников не должна быть основной частью в структуре расходов НКО. Эта точка зрения достаточно распространена и влиятельна. Она, судя по всему, поддерживается большей частью общества, государством, донорами и грантодателями. Но она также отражается и в *установках самих руководителей НКО*, имея следствием довольно противоречивую картину.

С одной стороны, в оценке ими финансового состояния своих организаций как достаточно финансового устойчивого: информанты склонны сообщать о том, что «средств хватает для полноценного выполнения задач организации, но многие новые идеи остаются нереализованными из-за недостатка ресурсов» и/или даже «средств в основном хватает для осуществления всего задуманного».

С другой - в признании, что уровень ЗП сотрудников низок в сравнении с коммерческими и государственными организациями и желательно его увеличение в структуре расходов, и/или объем работы несоразмерно высок относительно существующего уровня оплаты. Таким образом можно сказать, что руководители НКО, недооценивающие роль материального стимулирования сотрудников, разделяющие установки о том, что сотрудники НКО-сектора не должны получать достаточную заработную плату, и не ищущие пути повышения административных расходов – имеют риски кадровой устойчивости организации.

Согласно второй установке, кадры – это ключевой параметр устойчивости НКО. Руководители НКО, придерживающиеся этой позиции, настаивают на том, что административные расходы должны быть в центре внимания – и именно квалифицированные и хорошо оплачиваемые кадры вносят основной вклад в поддержание всех видов устойчивости (финансово-экономической, организационно-управленческой, коммуникационной, информационно-технологической и пр.). В этом смысле экономия на зарплате – это экономия на росте, стабильности и эффективности НКО. Основная стратегия руководителей таких НКО – использовать каждый источник финансирования для максимально допустимого расходования этих средств на оплату труда сотрудников.

- *Главная статья расходов у нас все равно оплата труда сотрудникам. Не будет сотрудников – не будет никакой помощи. Все, что можно из всех проектов выжать на зарплату, мы выжимаем (Кейс 16).*

Стоит отметить, что такая точка зрения видится менее распространенной, однако она артикулируется со стороны наиболее «продвинутых», «влиятельных» НКО и грантодателей. Данные интервью показывают, что НКО, взявшие этот курс на определенной фазе развития организации, в дальнейшем демонстрировали рост и расширение сферы деятельности и влияния в секторе.

- *... Мы прошли период, когда у нас были зарплаты чисто энкошные, пока в общем, когда было всего 30 человек в штате, то это работало. Потому что они готовы были работать за идею, за драйв... Но позже от нас стали уходить молодые талантливые ребята, что привело к тому, что мы пересмотрели общую шкалу. Теперь мы стараемся не уходить ниже 50% перцентилля. Мы не можем конкурировать с "Газпромом" или "Лукойлом". Но ... условия работы у нас хорошие. Это одна из фундаментальных основ устойчивости (Кейс 2).*

НКО с такими установками, как правило, характеризуются более высоким уровнем технологического развития, в частности, проявившегося в быстром и менее болезненном

переходе на удаленный режим в период пандемии COVID-19, большим числом штатных оплачиваемых сотрудников, наличием резервов или «подушки безопасности» на случай кризиса и др.

Материальное стимулирование внутри НКО

На уровне отдельной (главным образом – СО) НКО выделяется следующий принцип материального стимулирования сотрудников в зависимости от того, относится ли должность к числу «социальных» («ценностных») либо к числу «административных»/«рыночных»/«межсекторных»: сотрудники, выполняющие должностные обязанности, связанные с взаимодействием с конкретным объектом заботы и маркируемые как носители внутренней/ценностной мотивации, оплачиваются по ставкам приближенным к сектору государственных социальных услуг; «административный» персонал (IT-специалисты, PR-менеджеры, бухгалтеры, юристы и пр.), маркируемые как носители внешней (экономической) мотивации, оплачиваются как правило по более высоким ставкам, наиболее приближенным к рыночным.

- ... В пиаре мы стараемся доводить этот уровень до коммерции... И тут мы с бизнесом конкурируем. А есть специальности, где мы конкурируем с социальными направлениями, и, соответственно, зачем я буду доводить их до уровня рынка в коммерции, если я сравнивал их с уровнем рынка в социалке (Кейс 26, руководитель СО НКО).

Стимулирование, связанное с системой отношений

Согласно теоретикам мотивации, потребность в отношениях, принадлежности, соучастии (см. раздел 1) является одной из ключевых в жизни человека и в его трудовой деятельности. В той или иной степени запрос на хорошие отношения, поддержку, признание со стороны коллег есть у любого сотрудника, и задача НКО состоит в том, чтобы выстроить систему отношений внутри коллектива так, чтобы она удовлетворяла этому запросу и способствовала его профессиональной эффективности.

«Естественно сложившееся» стимулирование. Обзор имеющихся интервью позволяет сделать вывод о том, что системы трудовых отношений, складывающихся внутри НКО-сектора, во многом не целенаправленны, а естественно, сами по себе являются достаточно «стимулирующими». Этого сектора позволяет некоммерческим организациям экономить ресурсы, которые, к примеру, коммерческие организации вкладывают в построение благоприятной и эффективной трудовой атмосферы. Специфика сектора во многом предопределяет характеристики трудовых отношений, к числу которых информанты относят:

- высокий уровень доверия между сотрудниками (К1),
- разделение общих традиций, обычаев (К3),
- сильная внутрисекторная и организационная идентичность (линия демаркации – «сотрудник коммерческой организации») (К3),
- сильно выраженный уровень эмпатии и ориентация на «понимание» другого (К8),
- дружелюбная атмосфера (К10),
- сильная сплоченность внутри трудового коллектива и готовность к «взаимозамене» (К9),

- самостоятельность/свобода в принятии решений (К1, К16) и реализации творческих способностей (К17),
- отсутствие жесткой субординации (К29).

Целенаправленное стимулирование. В то же время почти каждая из НКО применяет какие-то элементы целенаправленного стимулирования, направленного на улучшение трудовых отношений, усиление приверженности организации, снижение рисков профессионального выгорания. К их числу можно отнести:

- ✓ *Практики коллективной саморефлексии* (начинающиеся от совместных устных неформальных бесед, направленных на проговаривание общих ценностей и ориентиров, до запечатлевания организационного и личного опыта и рефлексии над ним в печатных текстах).
 - ... *Есть у нас и традиции, связанные во многом именно с фиксацией опыта, как, скажем, методического, так и, наоборот, публицистического, где люди просто делятся историями, зарисовками, и никуда это не пропадает* (К11).
- ✓ *Проведение совместных праздников.* Почти каждая НКО определяет свой набор «объединяющих» дат. Кто-то ориентируется на более традиционные (такие как Новый год, 8 Марта, 23 Февраля, дни рождения сотрудников (К16, 26). Кто-то, наоборот, предпочитает выбирать даты, наиболее близкие миссии НКО и ориентированные на укрепление ее организационной культуры.
 - ... *У нас есть три основных праздника: День рождения организации, День защиты детей и 1 Сентября. К этим датам мы всегда что-то организовываем для сотрудников, волонтеров и единомышленников* (К18, НКО в сфере защиты детства).
- ✓ *Совместный досуг.* В той или иной степени используется многими НКО, в особенности теми, чья деятельность опирается на труд волонтеров. Наиболее распространенными практиками являются отдых на природе, экскурсии.
- ✓ *Признание и чествование волонтеров или сотрудников.* Почти обязательный элемент стимулирования в НКО, в значительной степени опирающиеся на коллективы волонтеров в реализации миссии и заинтересованные в сохранении их приверженности.
 - ...*У нас есть традиция о награждении самых успешных волонтеров за год. Мы дарим подарки, делаем именные футболки наших «звезд»* (Кейс 36, развитие волонтерской благотворительности).

Отдельные НКО сообщают о практике неформальных конкурсов между своими сотрудниками («из разряда «Лучший проект», «Лучшая идея», «Лучшее мероприятие»), однако такую практику нельзя назвать распространенной, скорее она носит единичный характер и несет отпечаток культуры корпоративного сектора.

- ✓ *Планерки и мозговые штурмы* – некоторые руководители НКО вводят специальные форматы, где объединяют сотрудников в группы для совместного генерирования идей, направленных, к примеру, на улучшение деятельности организации (К18).
- ✓ *Введение фирменного стиля, различных атрибутов с символикой, направленного на усиление организационной приверженности.*

- ✓ *Формализация норм и ценностей, сложившихся в НКО, и находящая воплощение в разработке этических кодексов (К21), правилах сотрудника НКО (К26).*
- ✓ *Подбор реабилитационных программ для сотрудников, кто выгорел и нуждается в поддержке (К31).*

Вторая семья vs сообщество коллег

Недавнее исследование организационной культуры российских НКО НИУ ВШЭ показало, что *общность ценностей и убеждений* сотрудников является ее наиболее сильной стороной: 90% представителей сектора выражают согласие в отношении того, что *в российских НКО работают близкие по духу люди (90%)*⁸⁷. Правда, соотнося эти результаты с тем, что «каждая десятая НКО не имеет четко зафиксированной миссии», авторы исследования приходят к предположению о завышении респондентами своей ориентации на миссию. Это интерпретация видится не совсем корректной, наши данные скорее указывают на то, что на определенной фазе развития НКО миссия не требует своего формального закрепления и выражается как некоторый моральный дух и общее коллективное самоочевидное движение к цели организации. Приверженность миссии на этих этапах скорее даже сильнее, чем на последующих фазах — бюрократизации и профессионализации.

Имеющиеся данные указывают на то, что система отношений между сотрудниками (сотрудниками и руководителем) в НКО может выстраиваться по-разному по шкале «близость/неформальность – дистантность / формальность» в зависимости от способа формирования НКО, ее размера и фазы роста, а также от направления деятельности НКО и др. факторов.

НКО как семья. Наиболее теплые неформальные отношения складываются в небольших НКО, как правило в сервисных (но не только). Такие организации зачастую вырастают из волонтерского этоса, а сам руководитель организации – является «бывшим» волонтером, который изначально и задал вектор развития НКО и сформулировал впервые ее миссию. В таких НКО организационная культура выражена довольно сильно, однако она, как правило, не является формализованной и может быть еле уловимой для внешнего наблюдателя. Однако сотрудники и руководитель имеют большое «чутье» к тому, чтобы, к примеру, идентифицировать потенциально новых сотрудников как «своих» или «чужих». Отношения внутри таких коллективов могут приближаться к дружеским, а сама организация описываться метафорой «вторая семья».

- *... У нас кадровый состав стабильный, и работаем мы все много лет вместе, то конечно мы должны друг друга поддерживать и в хорошем или в неприятностях, мы получается, как вторая семья (Кейс 15, Ресурсный центр для НКО).*

Со стороны сотрудника такая система отношений оценивается исключительно позитивно, благоприятный климат в коллективе, связи, построенные на эмпатии и личной включенности, усиливают организационную лояльность и приверженность миссии.

- *Именно в НКО я увидела, какими теплыми и поддерживающими могут быть отношения между коллегами, как все дружно идут к одной цели – делают все*

⁸⁷ Скокова Ю., Краснопольская И, Корнеева И. Оценка уровня организационного развития НКО. Пульс НКО. НИУ ВШЭ, Нужна помощь, Москва. URL: https://drive.google.com/file/d/1MMWcuw2opTijz_Y0XQ210ltNRh_SK7S0/view (Дата обращения: 23.06.2022). С. 17.

возможное, чтобы сохранить семью для ребенка (Кейс 41, сотрудник СО НКО, семьи с детьми в ТЖС).

В то же время со стороны руководителя такая «семейственность» может оцениваться неоднозначно. В ней могут видаться риски для эффективности организации, связанные с недостатком контроля и оценки результатов деятельности сотрудников, а также дефицита самоконтроля сотрудников. «Домашняя» атмосфера не всегда способствует сфокусированной и интенсивной работе.

- *У нас атмосфера, приближенная к домашней, – иногда это мешает, слишком расслабляет. Должен быть контроль и самоконтроль (Кейс 1, руководитель СО НКО, семьи с детьми в ТЖС).*

Таким образом, более сильная лояльность начинает конкурировать с персональной эффективностью. В этом контексте напрашивается вывод, что сотрудники с доминирующей потребностью в отношениях (теория ERG), возможно, не являются самым эффективным трудовым ресурсом, однако они определенно являются надежными сотрудниками, которые как минимум позволяют организации оставаться устойчивой. Другой аспект этой проблемы состоит в том, что сами НКО не могут предложить систему стимулов для кандидатов с более выраженной потребностью на рост (ERG), профессиональную мотивацию и вертикальную карьеру. Свидетельством чего служат отказы некоторых лучших практикантов от предложения руководителя данной НКО стать штатным сотрудником.

Также возникает вопрос, будет ли повышаться эффективность сотрудника и сохраняться его организационная лояльность, если система отношений внутри организации начнет целенаправленно меняться в сторону меньшей неформальности, большей отчетности и регламентации при условии, что остальная система стимулов, включая заработную плату, останется той же. Исследование Парсонс, Бродбриджби (2006) показало, что «отдача от альтруизма», понимание того, что усилия направлены на «пользу благотворительному делу», а также положительные эмоции, получаемые от межличностных отношений с другими сотрудниками, служат компенсационными механизмами менеджерам благотворительных магазинов, неудовлетворенных уровнем оплаты труда, статусом и условиями работы⁸⁸. В этом контексте вопрос остается дискуссионным.

НКО как сообщество коллег-профессионалов. По мере роста НКО и увеличения числа ее штатных сотрудников, ее дальнейшей профессионализации и бюрократизации, система отношений между сотрудниками также начинает эволюционировать в сторону чуть большей дистантности и формализованности. Ключевым запросом НКО становится рекрутинг уже не столько сотрудников-«единомышленников», сколько сотрудников-специалистов / профессионалов с более выраженной профессиональной мотивацией.

На этом этапе организационная культура приобретает все более формализованный характер: миссия НКО фиксируется на бумаге, разрабатываются кодексы и правила поведения сотрудников, возникает запрос на то, чтобы зафиксировать и формализовать организационную культуру (чтобы все сотрудники от IT-специалиста до специалиста по документообороту понимали общее движение НКО и сохраняли «единомышление»).

⁸⁸ Parsons E., Broadbridgeb A. Job Motivation and Satisfaction: Unpacking the Key Factors for Charity Shop Managers // Journal of Retailing and Consumer Services. 2006. Vol. 13, No. 2. P. 121–131.

- ... Когда у нас было человек 30, тогда у нас была и корпоративная культура, и традиции, и все остальное. Когда нас стало дофига, эта вся история рассыпалась. Сейчас мы находимся во второй итерации формирования. Буквально недавно мы создали правила сотрудника детского благотворительного фонда "N" (Кейс 26, детский БФ).

Некоторые НКО, формирующиеся «сверху», к примеру, крупными частными благотворителями, могут сразу формировать такую систему трудовых отношений. В целом можно сказать, что в таких НКО или на такой фазе роста *потребности в отношениях* в целом смещаются на задний план, тогда как трудовое поведение становится более движимым внутренними мотивами (потребностями роста), связанными с содержанием самой профессиональной деятельности.

Потребность в отношениях vs стремление к индивидуальному трудовому процессу

В то же время мотивационные профили сотрудников на уровне отдельной НКО могут сильно отличаться: кого-то работа в коллективе может мотивировать и стимулировать, а кому-то требуется больше уединенности. Согласно имеющимся данным, можно сказать, что внутри НКО-сектора существуют как сотрудники с более выраженной потребностью в отношениях, так и те, для кого это не является столь ключевым моментом. Основным индикатором может служить переход рабочих процессов НКО в онлайн-режим в период COVID-19 и рассказы руководителей о том, что часть сотрудников нашла этот формат для себя более удобным и предпочла оставаться на нем и после окончания пандемии, тогда как другая – испытывала дефицит личных контактов и общения с коллегами и после окончания пандемии предпочла вернуться в офис. Интервью показывают, что целом руководители российских НКО достаточно чутки к потребностям своих сотрудников и при наличии такой возможности дают право выбора более удобного формата работы.

Стимулирование, связанное с содержанием труда

Третьей базовой потребностью человека, рассматриваемой теоретиками мотивации, является потребность в росте или самореализации. В организации она проявляется через внутреннюю мотивацию, когда сотрудник становится более удовлетворенным и эффективным по мере того, как чувствует, что он становится все более профессиональным, компетентным, умеющим решать все более сложные задачи. В той или иной степени эта потребность выражена почти у каждого сотрудника, у кого-то она является доминирующей, но для организации стимулирование и поощрение, формирование такого типа мотивации должно стать одним из ключевых направлений управления трудом.

Обучение – ключевой механизм стимулирования профессиональной мотивации сотрудников НКО. Данные интервью указывают на то, что сотрудники НКО-сектора находятся в постоянном и непрерывном процессе обучения. Движение является двусторонним. Сотрудники активно и явно артикулируют запрос на дальнейшую профессионализацию, НКО – активно стимулируют и ищут возможности для удовлетворения этого запроса.

- Мотивация учиться у нас идет от самих сотрудников. Те, кто не хочет учиться и развиваться, как-то сами не задерживаются у нас очень долго (Кейс 9).

НКО как небольшие, так и крупные стараются использовать бесплатные ресурсы для образования своих сотрудников. Но при необходимости организации готовы «вкладываться» финансово: направлять сотрудников на специализированное платное обучение, оплачивать участие в профессиональных конференциях, форумах и пр. Небольшие НКО склонны оценивать

имеющиеся образовательные ресурсы внутри сектора как достаточные, лидеры сектора скорее в меньшей степени могут удовлетворить свой запрос на профессиональные знания, чаще выступая в роли его носителя. Очень небольшие некоммерческие организации артикулируют запрос на курсы бухгалтерского учета и юридической грамотности, специфичных для НКО-сектора, и выражают больше тревоги относительно потери идентичности при переходе на бизнес-ориентированную модель управления. Руководители крупных сервисных НКО выражают запрос на знакомство с бизнесовыми практиками управления и видят в них потенциал профессионального развития. Так, к примеру, руководитель одной из наиболее крупных и быстро развивающихся СО НКО рассказала о введении бизнес-тренингов для «прокачки управленческих скиллов» своих менеджеров, а также внедрении такого инструмента стимулирования, как *индивидуальный план развития* сотрудника.

«Многостаночничество» — то есть делегирование сотруднику трудовых обязанностей, связанных с разными предметными и профессиональными областями. Его цель — разнообразить трудовую деятельность сотрудника, дать возможность попробовать себя в разных профессиональных нишах, избежать выгорания от выполнения одной и той же роли. В случаях, когда новая профессиональная задача *пересекается с хобби* сотрудника, последний демонстрирует более высокую степень удовлетворенности. С точки зрения НКО – эта мера скорее вынужденная, ответ на дефицит финансовых и кадровых ресурсов. Небольшие организации, не имеющие возможности расширить штат, к примеру, нанять SMM-менеджера, предлагают эту задачу сотруднику, ранее не связанному с этой профессиональной нишей.

- *Все эти направления: работа с детьми, швейное производство и SMM занимают у меня примерно одинаковое количество времени... Другой проект, швейное производство – это моя отдушина. С детства любила создавать что-то красивое своими руками, заниматься рукоделием (Кейс 41, сотрудник, СО НКО).*

Однако такая мера стимулирования подходит не всем. Сотрудники, ориентированные не на расширение, а углубление предметных областей, вряд ли сочтут ее вдохновляющей. Многостаночничество подходит для сотрудников, мотивацию которых можно описать фразой — «перемена занятий – есть отдых».

Специализация. Для сотрудников, внутренняя мотивация которых не связана с ориентацией на расширение профессиональных областей, более релевантной мерой стимулирования является сужение трудовой роли и профессиональных задач, фокусировка на той предметной области, которая им кажется максимально интересной и где они (по своей оценке) могут показать наибольшую эффективность.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Aldag R. J., Brief A. P. Age and Reactions to task Characteristics // *Industrial Gerontology*. Vol. 2. P. 223-229.
2. Bakotić D., Goić S., Tadić I. Motivation of Employees 50+ // *European Scientific Journal*. 2018. DOI: 10.19044/esj.2018.c5p4 (дата обращения: 11.06.2022).
3. Banks N., Hulme D., Edwards M. NGOs, States, and Donors Revisited: Still too close for comfort? // *World Development*. 2015. Vol. 66. P. 707-718.
4. Benz M. Not for the Profit, but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms // *Kyklos*. Vol. 58. No. 2. P. 155-176.
5. Borzaga C., Tortia E. Worker Motivations, Job Satisfaction and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2006. Vol. 35. No. 2. P. 225-248.
6. Boumans N.P.G., Jong H. J., Janssen S.M. Age-Differences in Work Motivation and Job Satisfaction. The Influence of Age on the Relationships between Work Characteristics and Workers' Outcomes // *The International Journal of Aging and Human Development*. 2011. Vol. 73. No. 4. P. 331-350.
7. Dilshad W.B., Bashir R. HR Practices and Job Satisfaction and Employees' Motivation: A Case Study of a Non-Profit Organization in Pakistan // *International Journal of Management Sciences and Business Research*. 2013. Vol. 2. No. P. 118-130.
8. Ekhayemhe A.J., Oguzie S. Assessing the Relationship Between Rewards and Employees' Motivation in Some Selected Non-Profit Organizations in Abuja, Nigeria // *The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*. 2018, Vol. 1, No. 1. P. 1-12.
9. Evans B., Richmond, T., Shields J. Structuring Neoliberal Governance: The Nonprofit Sector, Emerging New Modes of Control and the Marketisation of Service Delivery // *Policy and Society*. 2005. Vol. 24. No. 1. P. 73-97.
10. Hafiza N.S., Shah S.S., Jamsheed H., Zaman K. Relationship Between Rewards and Employee's Motivation in the Non-Profit Organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*. 2011. No. 4. Vol. 2. P. 327-334.
11. Jaekel T., Borshchevskiy G. Occupational Intention of Public Administration Undergraduates. 2017.
12. Jaekel T. Innovative Behavior and Prosocial Motivation of Russian Civil Servants. Basic research program working papers series: public and social policy. 2017. URL: <https://wp.hse.ru/data/2017/05/15/1171307252/09PSP2017.pdf> (Дата обращения: 13.06.2022).
13. Joe-Duke I. I., Edet G.H. Organizational Culture as a Determinant of Non-Governmental Organization Performance: Primer Evidence from Nigeria // *International Business and Management*. 2012. Vol. 4. No. 1. P. 66-75.
14. Kim J. The Effect of Mentoring in the Public Sector // *The Korean Journal of Policy Studies*. 2011. Vol. 26, No. 1. P. 97-115.
15. Knoke D., Wright-Isak C. Individual Motives and Organizational Incentive Systems // *Research in the Sociology of Organizations*. 1982. Vol. 1. No. 2. P. 209-254.
16. Lee Y. Comparison of Job Satisfaction Between Nonprofit and Public Employees // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2015. Vol. 45. No. 2. P. 295-313.

17. Lee Y.-j., Sabharwal M. Education–Job Match, Salary, and Job Satisfaction Across the Public, Non-Profit, and For-Profit Sectors: Survey of recent college graduates // *Public Management Review*. 2014. Vol. 18. No. 1 P. 2-25.
18. Lee Y.-j. Behavioral Implications of Public Service Motivation: Volunteering by Public and Nonprofit Employees // *The American Review of Public Administration*. 2011. XX(X). P. 1–18.
19. Legnerova K. Motivation in Profit and Non-Profit organizations // *International Scientific Conference*. 2016. P. 338–345
20. Lewis G. B., Frank S. A. Who Wants to Work for the Government? // *Public Administration Review*. 2002. Vol. 62. P. 395-404.
21. Light P. C. The Content of Their Character // *The State of the Nonprofit Workforce. Nonprofit Quarterly*. Vol. 9. No.1. P. 6-16.
22. Lord R. L. Empirical Evaluation of Classical Behavioral Theories with Respect to the Motivation of Older Knowledge Workers: A Dissertation. Tuscaloosa, AL: University of Alabama, 2004.
23. Maier F., Meyer M., Steinbereithner M. Nonprofit Organizations Becoming Business-like: A Systematic Review // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2016. Vol. 45. No. 1. P. 64–86.
24. Marberg A., Korzilius H., Kranenburg H. What is in a Theme? Professionalization in Nonprofit and Nongovernmental Organizations Research // *Nonprofit Management and Leadership*. 2019. Vol. 30. No. 1. P. 495 – 507.
25. Mehrabian A., Blum J. S. Temperament and Personality as Functions of Age // *International Journal of Aging and Human Development*. Vol. 42. P. 252-269.
26. Mirvis P. H., Hackett E. Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector. *Monthly Labor Review*. 1983. Vol. 106. No. 4. P. 3-12.
27. Mirvis P.H. The Quality of Employment in the Nonprofit Sector: An Update on Employee Attitudes in Nonprofit Versus Business and Government // *Nonprofit Management and Leadership*. 1992. Vol. 3. No. 1. P. 23-41.
28. Nezhina T.G., Barabashev A.G. Serving the Country or Serving Th yself: Th e Quest for Prosocial Motives of Russian MPA Students // *Review of Public Personnel Administration*. 2017. doi: 10.1177/0734371X16685601
29. Nguyen L.G.T., Pham H.T. Factors Affecting Employee Engagement at Not-For-Profit Organizations: A Case in Vietnam // *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. Vol. 7. No. 8. P. 495 – 507.
30. Parsons E., Broadbridgeb A. Job Motivation and Satisfaction: Unpacking the Key Factors for Charity Shop Managers // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2006. Vol. 13. No. 2. P. 121-131.
31. Paynter J. L. The Motivational Profiles of Teachers: Teachers’ Preferences for Extrinsic, Intrinsic, and Moral Motivators. Dissertation. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University, 2004.
32. Perry J. L., Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service // *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50. P. 367-373.
33. Pham Thi T.D., Ngo A.T., Duong N.T., Pham V.K. 1. The Influence of Organizational Culture on Employees' Satisfaction and Commitment in SMEs: A Case Study in Vietnam // *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2021. Vol. 8. No. 5. P. 1031–1038.

34. Prysmakova P. Public Service Motivation of Public and Nonprofit Employees: Comparative Analysis of Social Service Providers in a Centralized System // *International Journal of Public Administration*. 2020. Vol. 44. No. 4. P. 1–17.
35. Renard M., Snelgar R. Can Non-Profit Employees' Internal Desires to Work be Quantified? Validating the Intrinsic Work Motivation Scale // *South African Journal of Psychology*. 2018. Vol. 48. No. 1. P. 1-13.
36. Schepers C., Gieter S., Pepermans R.G., Bois C.D., Caers R., Jegers M. How Are Employees of the Nonprofit Sector Motivated? A Research Need // *Nonprofit Management and Leadership* 2005. Vol. 16. No. 2. P. 191–208.
37. Schmidt J. Nature of NGO Volunteers' and Employees' Motivation. Implications and Recommendations for Managerial Staff // *Problemy Zarzadzania*. 2016. Vol. 14. No. 61. P. 45–69.
38. Smith S. R. Hybridity and Nonprofit Organizations: The Research Agenda // *American Behavioral Scientist*. 2014. Vol. 58. No. 11. P. 1494–1508.
39. Stater K.J., Stater M. Is It "Just Work"? The Impact of Work Rewards on Job Satisfaction and Turnover Intent in the Nonprofit, For-Profit and Public Sectors // *The American Review of Public Administration*. 2019. Vol. 49. No. 4. P. 495–511.
40. Styliani T. The Role of Motivation in Human Resources Management: Comparative Study of Employee's Motivation in NGO and International Migration Agency. *International Public Administration Department of International and European Studies*. Submitted as a prerequisite for the acquisition of master's degree in Human Resources, 2020.
41. Sun L., Fuschi D.L. Motivation and Its Role in UK Non-Profit Organisation: A Case Study of Two Organisations // *Journal of Organisational Studies and Innovation*. 2015. Vol. 2, No.2. P.11-20.
42. Wang T.-M., van Witteloostuijn A., Heine F. A Moral Theory of Public Service Motivation // *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. P. 1-15.
43. Weisberg M., Dent E.B. Meaning or money? Non-profit Employee Satisfaction // *Voluntary Sector Review*. 2016. Vol. 7. No. 3. P. 293–313.
44. Word J. K., Park S. The New Public Service? Empirical Research on Job Choice Motivation in the Nonprofit Sector // *Personnel Review*. 2015. Vol. 44. No. 1. P. 91–118.
45. Word J., Carpenter H.L. The New Public Service? Applying the Public Service Motivation Model to Nonprofit Employees // *Public Personnel Management*. 2013. Vol. 42. No. 3. P. 315–336.
46. Wright J. D., Hamilton, R. F. Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the 'Job Change' Hypothesis // *Social Forces*. 1978. Vol. 56. P. 1140–1158.
47. Yang X.-P., Jiang H. The Role of Motivation in Employee Retention - The Case of a Palestinian NGO // *3rd International Conference on Management Science and Management Innovation (MSMI 2016)*. P. 138–140.
48. Zaman K. Relationship between Rewards and Employee Motivation in the Nonprofit Organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*. 2011. Vol. 4. No. 2. P. 327–334.
49. Арский А.А. Реализация двухфакторной теории мотивации Герцберга в управлении таможенными органами // *Маркетинг и логистика*. 2016. № 3 (5). С. 5–9.
50. Блинова С. Д., Бажуткина Л. П. Анализ мотивационной структуры сотрудников предприятия на основе методики Фредерика Герцберга // *Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвузовский сборник научных трудов*. 2018. № 2. С. 22–27.

51. Божья-Воля А. А. Особенности мотивации работников в частном секторе и на государственной службе // *Ars Administrandi. Искусство управления.* 2013. № 2. С. 47–58.
52. Демина Н. В. Концепция этоса науки: Мертон и другие в поисках социальной геометрии норм // *Социологический журнал.* 2005. № 4. С. 5–47.
53. Дрон О. П. Организация самостоятельной работы студентов в процессе изучения дисциплин менеджмента в вузе: автореферат диссертации ... кандидата педагогических наук: 13.00.02. Санкт-Петербург, 2008. 20 с.
54. Захарова Т. И., Гаврилова С. В. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методический комплекс. М.: Изд. Центр ЕАОИ: 2008. 216 с.
55. Калгин А.С. Источники и последствия наличия мотивации к государственной службе (public service motivation): обзор исследовательской области // *Вопросы государственного и муниципального управления.* 2020. №2.
56. Кузнецова Т. В., Ярушева С. А. Мотивационный тест Ф. Герцберга — история и значение // *Вестник факультета управления Челябинского государственного университета.* 2017. № 1. С. 103–106.
57. Лобанова Т. Н. Сравнительная мотивация к труду у работающей и неработающей молодежи // *Психология труда и управления как ресурс развития общества в условиях глобальных изменений. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию факультета психологии Тверского государственного университета.* Тверь: Тверской государственный университет, 2018. С. 138–147.
58. Полеева Ю. Адаптация новых сотрудников: 3 подхода. URL: <https://planfact.io/blog/posts/snachala-bolno-potom-priyatno-adaptaciya-novyh-sotrudnikov-3-podhoda> (дата обращения: 23.06.2022).
59. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов вузов / Н.С. Пряжников. Москва: Академия, 2008. 368 с. URL: [http://psychlib.ru/mgppu/PMt-2008/PMt-368.htm#\\$p1](http://psychlib.ru/mgppu/PMt-2008/PMt-368.htm#$p1) (дата обращения: 09.07.2022).
60. Скокова Ю., Краснопольская И., Корнеева И. Оценка уровня организационного развития НКО. НИУ ВШЭ, Нужна помощь. URL: https://drive.google.com/file/d/1MMWcuw2opTijz_Y0XQ2l0ltNRh_SK7S0/view (дата обращения 14.07.2022). Соколова С. Д. Проблема мотивации персонала в некоммерческих организациях // *Актуальные проблемы авиации и космонавтики.* 2017. Том: 3. № 13. С. 906–908.
61. Токарева Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с.
62. Факторы устойчивости НКО. Отчет по результатам исследования. Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора. Москва, 2021. URL: (https://www.asi.org.ru/wp-content/uploads/2021/12/factory-ustojchivosti-nko_niu-vshe_asi.pdf) (дата обращения 14.07.2022).
63. Хьелл П., Зиглер Д. Теории личности. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. 607 с.
64. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. 8-е изд. М.: Питер, 2003.
65. Шухатович В.Р. Мотивация достижения: личностные качества и эмоциональный профиль "успешного человека" // *Вестник Государственного Социально-Гуманитарного Университета.* 2019. №: 2 (34). С: 76–83.

66. Юрова К. И., Будзинская Ю. И. Психологические аспекты мотивации персонала некоммерческой организации. В книге: Инновационное развитие науки и образования. Монография. Под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. Пенза, 2018. С. 323–352.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1- Шкала мотивации к государственной службе⁸⁹

Стремление к служению обществу	
APP5 :	Я восхищаюсь людьми, которые иницируют мероприятия или участвуют в мероприятиях, направленных на улучшение жизни в нашем обществе или районе
APP7 :	Участие в деятельности, направленной на решение социальных проблем, – важное дело
CP11 :	Служение обществу наполняет работу смыслом – это важно для меня
CP12: :	Мне важно вносить вклад в общее благо
Приверженность к общественным ценностям	
CPV1 :	Я считаю, что равенство возможностей для граждан очень важно
CPV2 :	Важно, что граждане могут рассчитывать на непрерывное предоставление социальных услуг
CPV6 :	Формируя социальную политику, очень важно учитывать интересы будущих поколений
CPV7 :	Этичное поведение – основа основ для государственного чиновника
Сострадание	
COM 2: :	Я сочувствую тем, кто живет в плохих условиях
COM 3: :	Я сопереживаю людям, попавшим в трудное положение
COM 5: :	Я очень огорчаюсь, когда вижу, что с людьми поступают несправедливо
COM 6: :	Очень важно думать о благополучии других людей
Самопожертвование	
SS2: :	Я готов приносить жертвы на благо общества
SS3: :	Я считаю, что служение обществу превышает заботы о себе
SS4: :	Я готов рискнуть своим благосостоянием, чтобы помочь обществу
SS7: :	Я соглашусь с хорошим планом по улучшению жизни бедных людей, даже если мне придется потратить свои деньги

⁸⁹ Источник: А.С. Калгин А.С. Источники и последствия наличия мотивации к государственной службе (public service motivation): обзор исследовательской области // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. №2. С. 217. (также см.: Kim S. Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea // Int. J. Manpow. 2006. Vol. 27. No. 7–8. P. 722–740).