

Грязнов Сергей Александрович

канд. пед. наук, доцент, декан

ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»

г. Самара, Самарская область

О РОЛИ ЛИДЕРСТВА В МОТИВАЦИИ И УДЕРЖАНИИ ВОЛОНТЕРОВ

***Аннотация:** такие события, как пандемия, стихийные бедствия и другие социальные проблемы, показывают растущую зависимость обществ от волонтеров как добровольных неоплачиваемых работников. Однако сегодня наблюдается снижение готовности людей работать волонтерами в устоявшихся организациях. Лидерство играет важную роль в мотивации и удержании наемных сотрудников, однако необходимы дальнейшие исследования, чтобы лучше понять, как лидерство мотивирует волонтеров. В статье рассмотрены лидерские модели поведения, которые наиболее эффективны для мотивации людей к участию в волонтерской работе*

***Ключевые слова:** неоплачиваемая работа, формальное волонтерство, лидерство, вовлечение, удержание, просоциальность.*

Недавние события, такие как наводнения, лесные пожары, пандемии, продемонстрировали зависимость обществ от помощи волонтеров. Однако участие в формальном волонтерстве (выполнение добровольной, неоплачиваемой работы через организацию) неуклонно снижается. Поскольку различные бедствия становятся все более частыми и серьезными, для волонтерских организаций, первостепенное значение приобретает удержание волонтерских рабочих сил. Сегодня ландшафт волонтерства кардинально меняется. Экономическое давление, трансформирующиеся экосистемы занятости, приоритет семьи и рабочих обязательств приводят к увеличению предпочтения краткосрочного или неформального волонтерства. Это создает значительные проблемы для волонтерских организаций, которые полагаются на долгосрочное сотрудничество. Существует множество исследований, которые подчеркивают важную роль лидерства в контексте оплачиваемой занятости.

Например, лидеры могут формировать рабочую среду, способствуя созданию культуры сотрудничества и доверия, а также предоставляя руководство и возможности для развития сотрудников. В свою очередь, это может привести к положительным организационным результатам, таким как повышение вовлеченности в работу и удержание. Однако меньше внимания уделяется уникальности способов лидерства, которые могут мотивировать и поддерживать членов волонтерской организации (движения). Тот факт, что работа волонтеров не оплачивается, означает, что традиционный рычаг вознаграждения отсутствует в инструментах лидеров волонтеров. Это говорит о том, что такие лидеры должны демонстрировать особые приемы при управлении волонтерами для достижения организационного успеха.

В отличие от реактивного и спонтанного поведения в контексте помощи, волонтерство является проактивным, плановым и целенаправленным поведением. Как правило, люди приходят к волонтерству из-за следующих основных мотиваций:

- ценность (волонтерство выражает личные ценности);
- карьера (продвигает по карьерной лестнице);
- защита (уменьшает негативные чувства).

Предполагается, что волонтер может иметь более одной мотивации, а множественные мотивационные функции будут побуждать к инициированию, участию и продолжению волонтерства. Понимание того, какое поведение лидера может активировать каждую из перечисленных мотиваций волонтерства, может дать некоторое представление о роли лидерства в мотивации и удержании волонтеров [1].

Руководство волонтерами является парадоксальной задачей. Это связано с тем, что мотивирующий эффект лидерства становится более важным, когда отсутствует денежный стимул. Таким образом, управленческие практики должны адаптироваться к специфике волонтеров в отличие от оплачиваемых сотрудников. По определению, волонтерская работа – это помощь другим. При этом

ценностная мотивация относится к глубоко укоренившейся вере в необходимости помощи другим и поддержку дел, которые для них важны.

Хотя эта мотивация часто связана с альтруизмом, ее также можно интерпретировать как возможность выразить себя через просоциальность (действия, которые приносят пользу другим напрямую или косвенно через другие причины). Чем больше волонтеры осознают значимость своей работы, тем больше они удовлетворены своим опытом, что, в свою очередь, может увеличить их намерение продолжить волонтерскую деятельность. Осмысленность волонтерства часто отражает цели или миссии организаций, привлекающих волонтеров. Например, ценность волонтерства в пожарных и аварийно-спасательных службах состоит из возможности защищать жизни и имущество сообществ.

Для укрепления мотивации ценности актуально трансформационное лидерство, которое формулирует организационные ценности таким образом, чтобы пробудить мотивы других. В отличие от лидеров оплачиваемых сотрудников, лидеры волонтеров обладают меньшими «рычагами», чтобы использовать волонтеров для достижения организационных ценностей. Здесь может пригодиться подход, называемый «лидерство служения». Если лидер помогает волонтерам увидеть, как организационные ценности согласуются с их собственными, это может мотивировать их продолжать волонтерство. Лидерство служения действует в соответствии с этическими стандартами и создает общие ценности посредством своей заботы о других. Это подчеркивает связь между поведением лидера, вытекающим из лидерства служения и мотивацией ценностей.

Карьерный вопрос часто мотивирует людей заниматься волонтерством как способом помочь себе в карьерном росте, например, получить необходимый опыт для пометки в резюме, изучить варианты карьеры или наладить деловые связи. Карьерная мотивация чаще наблюдается у студентов, временно безработных и людей, которые сталкиваются с повышенной конкуренцией на рабочем месте. Что касается того, как лидеры могут помочь волонтерам осознать, что их трудоустраиваемость может быть улучшена с помощью волонтерства, то здесь также актуально развивающее лидерство. Если задачи требуют навыков

или опыта, которые соответствуют желаемой карьере волонтера, лидеры могут включать возможности для практики этих навыков или опыта в волонтерскую деятельность, тем самым поддерживая мотивацию к развитию карьеры [2].

Защитная мотивация относится к потребности человека ограждать себя от негативных чувств, поэтому волонтерская работа может служить определенным «лекарством» от личных проблем, одиночества, чувства вины или некомпетентности. Помощью волонтерам в преодолении их негативных чувств может стать как поддерживающее, так и ориентированное на задачу руководство. Поддерживающие лидеры заботятся о благополучии и потребностях отдельных членов, выстраивая качественные отношения.

Поддерживающее лидерство помогает снизить стресс, беспокойство или другие негативные чувства волонтеров. Внимание лидеров, ориентированных на задачу сосредоточено на достижении организационных целей посредством предоставления структуры, содействия обучению для повышения компетентности членов и согласование ролей членов с их навыками. Чем больше волонтеры получают указаний и обучения, тем больше они отвлекаются от своих личных проблем. Таким образом, поведение лидера, ориентированного на задачу, усилит защитный механизм волонтерства.

Волонтерство имеет огромную экономическую и практическую ценность для общества. Снижение склонности людей к волонтерству через организации может ослабить способность справляться с последствиями растущих стихийных бедствий и общественных требований. Тем не менее люди могут быть привлечены к волонтерству и стать более приверженными волонтерскому служению только тогда, когда имеется соответствие между преимуществами, предоставляемыми волонтерством, а также личными потребностями и мотивами [3]. Из-за отсутствия денежных стимулов, внимание лидеров должно быть сосредоточено на том, как удовлетворить существующие потребности, лежащие в основе других мотиваций. Участники неоплачиваемой работы различаются по ожиданиям, которые они имеют в отношении волонтерства и поэтому для их удовлетворения требуются разные модели лидерства.

Данная статья может быть полезна лидерам волонтерских движений, предоставляя им краткий способ ориентировки в многообразии способов лидерства для выявления отдельных моделей поведения, которые могут быть эффективными для мотивации волонтеров.

Список литературы

1. Ясная Л.А. Философия волонтерства: истоки, принципы, практика / Л.А. Ясная. – М.: Аспект Пресс, 2021. – 256 с.
2. Delle E., Searle B. Career adaptability: The role of developmental leadership and career optimism // Journal of Career Development. – 2022. – №49(2). – Pp. 269–281.
3. Кондаранцева К.А. Пять ключей эффективной работы с волонтерами. Версия 2.0 / К.А. Кондаранцева, А.Г. Килина, Н.С. Курганкина [и др.]. – М.: Мосволонтер, 2023. – 134 с.