

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

*Работа представлена кафедрой социологии и управления персоналом
ГОУ высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский
государственный университет экономики и финансов».*

Научный руководитель – доктор социологических наук, профессор В. И. Сигов

В статье предлагается модель управления мотивацией в некоммерческой организации, в основу модели положен принцип стремления индивида к накоплению определенного уровня внутренней удовлетворенности, представлена схема реализации модели.

The article gives consideration to the NRM issues within a nonprofit institution. The author submits an administrative model and an implementation scheme of HR motivation based on the hypothesis that an individual is aimed at accumulation of certain internal satiation.

Существующие в настоящее время модели мотивации поведения и деятельности индивида можно обобщить и свести к двум основным направлениям: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации рассматривают мотив поведения как процесс удовлетворения потребности, как движущую силу, толкающую на совершение определенных действий, обусловленных действием наиболее насущных и актуальных потребностей. Процессуальные теории мотивации рассматривают мотив не только и не столько как результат от воздействия потребностей, а как процесс поведения человека в зависимости от обуславливающих это поведение внутренних и внешних условий, в том числе и потребностей. Поэтому мотив – это выбор определенного типа поведения в зависимости от ставящихся перед человеком (и самим человеком) целей с учетом существующих ограничений его поведения.

Однако если рассматривать какую-либо оценку, анализ уровня мотивации, то, к сожалению, оба направления не дают четких ответов на поставленные вопросы. Почти все авторы рассматривают уровень мотивации лишь с точки зрения обобщенных социальных и групповых человеческих ценностей либо с точки зрения индивидуальных, субъективных взглядов на процесс мотивации, личных оценок приоритетов определенных потребностей, мотивов, типов поведения.

В предлагаемой нами модели мотив деятельности сотрудников некоммерческой организации (НКО) предлагается рассмотреть не как процесс удовлетворения потребностей и не как процесс выбора типа поведения, а как стремление к достижению и накоплению определенного уровня внутренней удовлетворенности. То есть мы полагаем, что мотив, подвигающий человека на совершение определенных действий, – это удовлетворенность/неудовлетворенность.

Удовлетворенность жизнью является значимой психологической компонентой,

она отражает персональную оценку человеком благосостояния и качества жизни, опирающуюся на субъективно избранные им критерии. В нескольких исследованиях обнаружена связь удовлетворенности жизнью с психологической реактивностью, уровнем самооценки. Обнаружены также обратно пропорциональные зависимости между уровнем жизни и уровнем депрессии. Противоречивое влияние на удовлетворенность жизнью оказывает раздражение. С одной стороны, оно может выполнять адаптационные и энергетизирующие функции, а с другой – вести к неэффективным тратам энергии.

В 1994 г. С. Хонг и Е. Гианнакопулос провели интегративное исследование, целью которого являлось определение весового влияния каждой из вышеназванных характеристик на удовлетворенность жизнью. Исследование было проведено на основе тестирования 1700 человек с помощью семи разных тестов. В результате появилось уравнение множественной регрессии, отражающее пропорцию во влиянии основных психологических характеристик на удовлетворенность жизнью:

« $Y = K + 0,462$ (уровень самооценки)* – $0,312$ (уровень депрессии)* – $0,243$ (раздражение)* + $0,235$ (внутренний локус контроля)* + $0,116$ (религиозность) + $0,108$ (возраст) + $0,038$ (реактивность)»¹. Факторы, отмеченные в формуле знаком (*), оказывающие статистически значимое влияние.

В нашей модели процесса мотивации мы в определенной степени учитываем как содержательную, так и процессуальную модели. Свою направленность модель берет из гигиенической модели Ф. Герцберга, процесс протекания – из процессуальной модели Портера–Лоулера, а содержательную часть (степень удовлетворенности, ее направленность, факторы удовлетворенности) – из работы З. Фрейда «По ту сторону принципа удовольствия». Согласно взглядам З. Фрейда, в жизни индивида господствует принцип удовольствия, т. е. стремление получать наслаждение и избе-

гать неудовольствия. Однако абсолютное господство принципа удовольствия Фрейд отрицает. Он утверждает, что в психике существует выраженная тенденция к господству принципа удовольствия, но этому противостоят другие внутренние и внешние условия и силы. Индивидуум, руководствуясь принципом реальности, который заменят принцип удовольствия за счет стремления организма к самосохранению, не отбрасывая конечной цели (достижения удовольствия), откладывает возможность удовольствия и временно терпит неудовлетворенность.

Исходя из ценностной ориентации индивидуума, требований и ограничений его внутренней и внешней среды, у человека формируется интерес к какому-либо объекту материальной, социальной, эмоциональной и иной стороне его жизни. Интерес к объекту формирует четко ограниченную, сформулированную и определенную потребность в объекте, деятельности, ощущении и т. д. Следует отметить, что без наличия интереса человека к данному объекту не может быть и речи о возникновении потребности в нем. Потребность, в свою очередь, формирует мотив деятельности или бездействия, т. е. путь или процесс удовлетворения интереса. Человек не может испытывать лишь единичную потребность, т. е. у него формируется целый ряд потребностей различного характера и направленности, которые, в свою очередь, формируют множество мотивов поведения. До какой-либо меры точно либо приблизительно нельзя определить численность данных мотивов; их число, по нашему мнению, зависит от индивидуальных характеристик человека, таких как характер, тип темперамента, социальный статус, уровень самооценки и пр. Затем происходит борьба различных мотивов поведения. Многое зависит от побуждающей силы каждого мотива. Сила одного какого-либо мотива преобладает над влиянием нескольких мотивов, вместе взятых. Борьба мотивов обусловлена следующими факторами: внешни-

ми – человек соизмеряет данный мотив с социальными, нравственными, моральными и другими нормами поведения и внутренними – оцениваются все положительные и отрицательные аспекты данного поведения применительно к индивидууму, т. е. он определяет то, что теряет и что приобретает в результате деятельности. Эта борьба приводит к отбору единственного (самого актуального на момент анализа и в данном месте) мотива поведения, т. е. в данном случае «побеждает» самый сильный мотив. Этот «победивший» мотив и формирует поведение человека. После того как действие совершено, наступает процесс оценки его результата. В этом случае индивид соизмеряет свои представления о результате поведения с фактическим результатом, чтобы затем соответствующим образом изменить свое отношение к данной потребности (утратить либо усилить интерес к ней), а следовательно, откорректировать и свое поведение. А сам человек, соответственно, «выставляет» себе внутреннюю оценку, т. е. получает удовлетворение либо неудовлетворение от данного поведения. Таким образом, «общий уровень мотивации зависит от количества мотивов, которые побуждают деятельность, актуализации ситуативных факторов и побуждающей силы каждого из этих мотивов. Когда выбор все-таки сделан, немедленно возникает состояние когнитивного диссонанса, стремление оправдать свой выбор»². Обычным способом такого оправдания является переоценка альтернативы выбора: подчеркивание положительных черт выбранного объекта или способа достижения ощущения удовлетворенности и негативных черт отвергнутого и, наоборот, преуменьшение негативных черт первого и положительных второго.

В данной модели мы уделяем основное внимание не процессу зарождения и формирования у сотрудника НКО интереса к деятельности, а именно удовлетворенности/неудовлетворенности как основной побудительной силе в формировании мотива-

ции. Иерархия мотивов не является абсолютно стабильным мотивационным комплексом. Она меняется со временем и возрастом. Одновременно, невзирая на динамичность мотивационной сферы, каждому человеку присуща относительная стабильность иерархии мотивов. Можно утверждать, что мотивы, которые побуждают работника к деятельности, являются относительно устойчивыми в течение определенного промежутка времени. Относительная стабильность мотивов предопределяется тем, что личность в целом и мотивы в частности (но не мотивация, которая зависит и от ситуативных факторов) не так уж легко подвергаются изменению.

Деятельность, как правило, побуждается не одним, а несколькими мотивами. Чем больше мотивов детерминируют деятельность, тем выше общий уровень мотивации. Достижение сотрудником НКО уровня удовлетворенности влечет за собой изменение его требований к себе и окружающим, а следовательно, и дополнительных затрат на эти цели. Поэтому, как бы парадоксально это ни звучало, руководителю организации выгодно, чтобы его сотрудники не пересекали уровень удовлетворенности, так как изменение самоактуализации сотрудников потребует дополнительных расходов организации на повышение уровня текущего параметра удовлетворенности и уровня неудовлетворенности (это может повлечь за собой отрицательную мотивацию сотрудников НКО к трудовой деятельности), а находились в так называемом поле индифферентности. Исходя из вышеописанного, можно построить модель мотивации деятельности, а именно повышения удовлетворенности сотрудника НКО. Собственно, это также относится к сотрудникам коммерческих организаций и государственным служащим. Ее реализация сводится к следующему (см. рисунок).

Как показывает опыт функционирования большинства организаций и предприятий, когда руководитель под процессом мотивации сотрудников понимает лишь

материальное стимулирование, трудовой коллектив превращается в группу людей, которые делают деньги каждый сам по себе, их волнует лишь собственный участок работ, нет особой заинтересованности в качестве выполнения работ, т. е. наступает этап отрицательной мотивации в конечном результате любого вида деятельности. Поэтому если мы говорим о схеме оптимизации параметров мотивации деятельности сотрудников, то она должна содержать как материальные, так и нематериальные, моральные факторы мотивации.

Таким образом, в предложенной модели мы уделяем главную роль именно вопросу управления персоналом НКО и мотивацией труда, управляющей поведением сотрудника в процессе трудовой деятельности.

Управление мотивацией деятельности сотрудников организации, как и управление любым процессом, подразумевает применение четырех основных функций управления: планирование, организация, контроль и учет всех факторов, составляющих мотивацию. Поэтому возникает проблема измерения качества, количества и уровня управления мотивацией сотрудников. Для реализации универсальной модели необходимо решить следующие задачи: определить статический уровень развития процессов управления мотивацией сотрудников на конкретном объекте управления; выявить степень актуальности данного параметра или направления мотивации деятельности для каждого сотрудника НКО, группы работников либо всей организации в целом. Это необходимо для определения приоритета выполнения и набора инструментов по оптимизации системы мотивации сотрудников организации (либо группы сотрудников); необходим постоянный мониторинг, диагностика изменения параметров функции управления мотивацией сотрудников во времени, для прогнозирования процессов мотивации, корректировки и доработки инструментария и контроля за ходом выполнения программ оптимизации системы мотивации сотрудников.

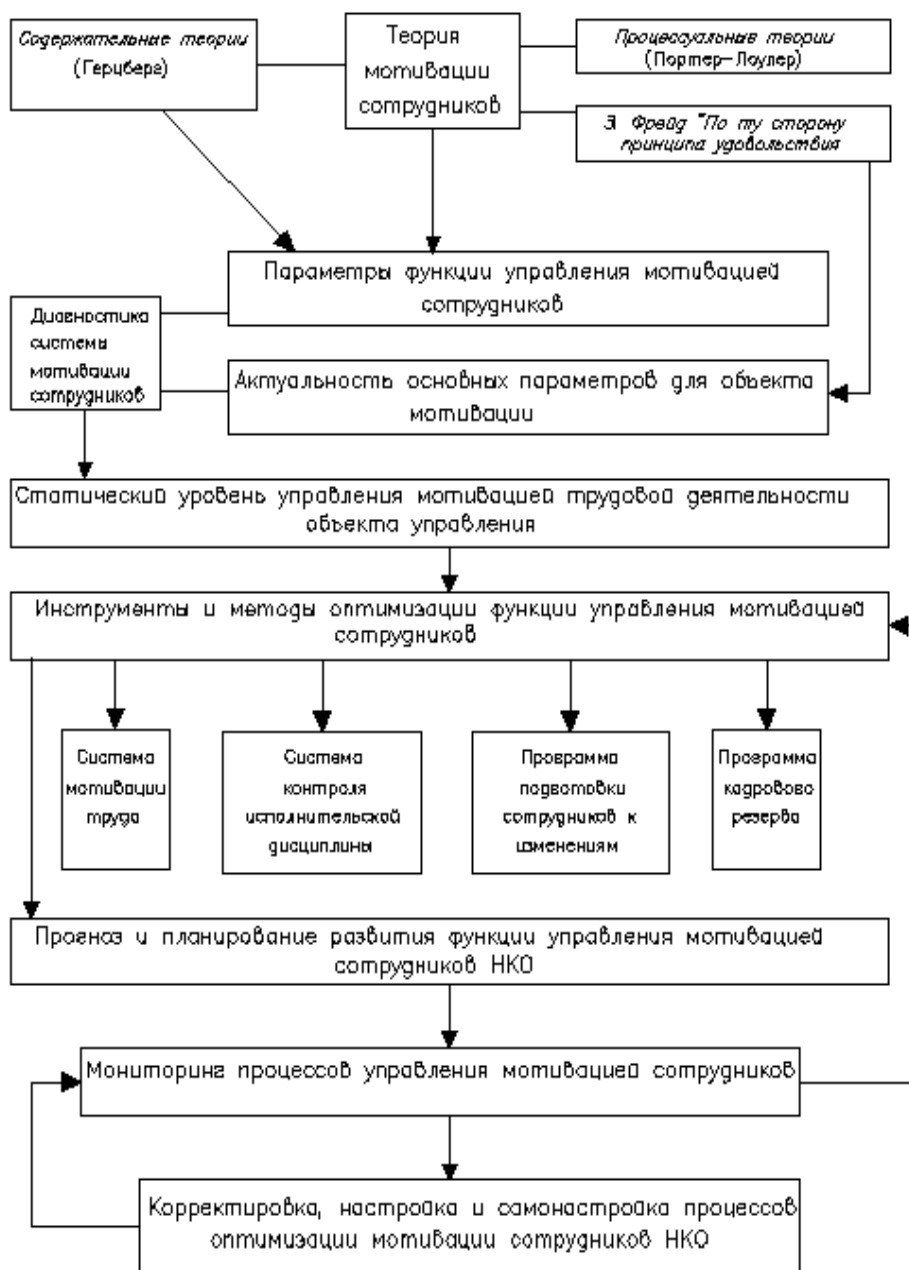


Рисунок. Схема реализации модели управления мотивацией сотрудников

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Цит. по: Моргунов Е. Б. Мотивы работника и их стимулирование [CD-ROM] // Учебно-методический комплекс программы повышения квалификации «Управление персоналом». Версия 1.1. М.: МВШСЭН АНХ, 2002. Мотивы работника.doc.

² Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000. С. 139.