

Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом

Motivation, as a Factor of Staff Management Improvement

Мотивація як фактор вдосконалення управління персоналом

Сулова И. М.

Московский государственный университет культуры и искусств, Москва, Россия

Iraida Suslova

Moscow State University of Culture and Arts, Moscow, Russia

Сулова I. М.

Московський державний університет культури і мистецтв, Москва, Росія

В свете достижений кадрового менеджмента рассматривается важнейшая управленческая функция мотивации и направления ее реализации в библиотеке.

Motivation as the most important management function and its realization in libraries are examined within the framework of staff management.

У світлі досягнень кадрового менеджменту розглядається важлива управлінська функція мотивації і напрямки її реалізації в бібліотеці.

Управление персоналом, как самостоятельное учебное и научное направление, – относительно новая дисциплина, возникшая в рамках менеджмента. В создании и развитии кадрового менеджмента участвуют разные общественные науки – право, социология, психология, экономика. Управление персоналом синтезирует знания этих наук, а профессиональное углубление в эту область знаний возможно с помощью более внимательного освоения каждой из них. В результате их совместных усилий складываются и совершенствуются не только разнообразные технологии управления персоналом, но и методика обучения будущих руководителей библиотек.

Сегодня в управлении персоналом происходят кардинальные изменения. Для развитых стран в сфере управления персоналом сформировалась устойчивая ориентация на гуманистические ценности, уже имеющая развитую практику вовлечения работников во всю деятельность организации, активизирующую их творческий потенциал.

У нас же, где за труд библиотекаря платят меньше прожиточного минимума, эти ценности могут быть только стратегическим ориентиром. Однако изучение принципов персонал-стратегии, сформированной в развитых странах, позволит уже сейчас решать сложные социальные проблемы деятельности библиотек.

В рамках нового подхода к управлению персоналом человеческие ресурсы библиотеки рассматриваются как наиболее ценный ресурс, а развитие их потенциала – как важная стратегическая задача библиотеки для достижения целей. Персонал библиотеки признается объектом стратегии, фактором преимущества в развитии библиотечной деятельности. В этом аспекте постулируется тесная взаимосвязь управления человеческими ресурсами с другими управленческими функциями. Каких бы сфер функционирования библиотеки не касались управленческие решения (направлений комплектования, введения новых форм обслуживания, финансов, смены руководства), они во всех случаях проходят через отношения людей и выражаются в их трудовом поведении. И если руководство библиотеки размышляет перспективно, то оно должно подвергать человеческому измерению все управление.

Ядро современного менеджмента составляет мотивационный механизм активизации индивидуального и группового поведения членов трудового коллектива. Классическое определение мотивации в менеджменте – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Наряду с планированием, организацией, контролем, мотивация – одна из основных функций управления. Именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективной деятельности. Таким образом, в процессе деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения трудовых обязанностей.

Мотивация персонала отражает как проблемы, так и достижения каждой библиотеки. В истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а скорее вопреки ей – на основе эффективно работающих моральных и материальных стимулов.

Мотивация представляет собой стратегическое направление деятельности любой библиотеки, поскольку это долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала.

В отличие от мотивации стимулирование как тактика деятельности является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Может показаться, что мотивация и стимулирование в качестве методов управления трудом противоположны по направленности. Первое направлено на изменение существующего положения, второе – на его закрепление. Но при этом они взаимно дополняют друг друга. Процессы мотивации и стимулирования могут совпадать и взаимоусиливаться.

В управлении персоналом выделяют различные типы мотивации, то есть преимущественную направленность индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Можно выделить три основных типа мотивации работников:

- 1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и творческое начало труда;
- 2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;
- 3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Основная масса работников (не менее 80%) в настоящее время, по исследованиям специалистов, относится ко второму типу мотивации: мотивационное ядро основано на высокой (в их понимании) заработной плате.

Представления о возможностях мотивации труда претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом к труду является материальное вознаграждение. Ф.Тейлор разработал свою систему организации труда, убедительно доказывая связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Э.Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на труд других факторов – психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах их теоретического изучения.

В основе теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Многогранность и неоднозначность процесса мотивации находит отражение в ряде мотивационных теорий, подразделяющихся на две большие группы – содержательные и процессуальные. В основе содержательных теорий находится анализ потребностей основного фактора, определяющего мотивацию. Процессуальные теории стремятся учесть поведенческие аспекты мотивационного процесса, определяемые конкретной ситуацией.

В числе содержательных наиболее известны: теория мотивации А.Маслоу, основанная на иерархии потребностей; и теория СВР Клейтона Алдерфера, объединяющая потребности человека в три группы: существования, взаимосвязей, роста. К.Алдерфер, в отличие от А.Маслоу, признавал, что движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня, и человек переключается на удовлетво-

ние этих потребностей, даже если они были полностью удовлетворены. Движение с более высокого уровня на более низкий называется фрустрацией, то есть разочарованием, крушением надежды на удовлетворение.

На многие сложные вопросы управления коллективом библиотеки дают ответ процессуальные теории. Согласно им поведение человека определяют не только потребности, но и целый ряд поведенческих аспектов, связанных с конкретной ситуацией. Основное внимание эти теории уделяют тому, как человек распределяет трудовые усилия и выбирает ту или иную форму поведения. Широко известна, например, теория ожиданий В.Врума, которая обращает внимание на неоднозначность взаимосвязи между вознаграждением и его восприятием разными людьми. Это заставляет задуматься над уникальностью мотивационной структуры каждого человека. Другая теория справедливости (равенства) С.Адамса, доказывает, что информация о вознаграждениях должна быть широко доступна всем работникам. Модель Портера-Лоулера, показывает целостность процесса мотивации, в котором соединяется ряд поведенческих факторов и фактор вознаграждения.

Руководитель библиотеки, овладев современными моделями мотивации, разработанными в менеджменте, сможет значительно расширить свои возможности в привлечении специалистов сегодняшнего дня к выполнению тех сложных задач, которые решает библиотека.

Проблемы трудовой мотивации в библиотеке достаточно сложны в силу того, что процессы библиотечного труда требуют применения способностей, природных талантов, развитого интеллекта. Здесь преобладают внутренние побуждения самого человека. Материальное стимулирование может не играть ведущей роли, но сохраняется как необходимая основа стимулирования.

Механизм материального стимулирования в библиотеках не учитывает этих моментов, не нацелен должным образом на интенсификацию и повышение качества труда. Межличностная и внутридолжностная дифференциация заработной платы работников не соответствует действительным размерам в количестве и качестве труда, в его реальных результатах, не создает достаточной заинтересованности в повышении профессионального мастерства и эффективности труда. Поэтому необходим дальнейший поиск путей разрешения проблем мотивационного управления, направленного на достижение целей библиотеки.