

И.Б.Стрелкова,

кандидат педагогических наук,

Белорусский государственный

университет культуры и искусств

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА БИБЛИОТЕКИ

Как известно, главная идея большинства теорий мотивации: *теория потребностей* (А.Maslow, 1954; D.McClelland, 1975; C.Alderfer, 1972), *двухфакторная теория удовлетворенности / неудовлетворенности* (F.Herzberg, 1957); *теория ожидания* (V.Vroom, 1964; L.W.Porter and E.E.Lawler, 1968); *теория постановки целей* (G.P.Latham and E.A.Locke, 1979) – сводится к тому, что основные мотивирующие факторы (успех, продвижение по службе, востребованность, признание, возможность творческого и профессионального роста) начинают действовать только по достижении условий, соответствующих физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем. Вместе с тем практика и результаты исследований (в том числе проведенного нами в 2006 г. комплексного исследования состояния и перспектив развития кадрового потенциала вузовских библиотек Беларуси) показывают, что в силу индивидуальной и уникальной системы ценностей каждого человека потребности высшего уровня, связанные с характером и сущностью работы, не всегда являются логическим продолжением потребностей более низкого уровня; они существуют параллельно и независимо друг от друга. В то же время имеется определенный минимальный перечень условий, только по достижении которых начинают действовать мотивирующие факторы [4, с. 34–35]. Таким образом, среди комплекса условий и факторов, определяющих эффективность профессиональной деятельности персонала библиотек в количественном и качественном аспектах, особое место занимает *мотивация достижения* – самосовершенствования, интеллектуального и профессионального развития, поскольку она определяет высший уровень профессиональных достижений человека.

Большинство теорий мотивации так или иначе апеллируют к личной заинтересованности человека. Описывая усилия, которые

прикладывает сотрудник для достижения необходимого результата, теоретики объясняют, как организация может использовать мотивацию работника. Однако ни в одной из этих теорий не говорится о том, как создать систему мотивации или как управлять ею. В этом, собственно, и заключается та задача, которую должна решить библиотека, а конкретнее, ее руководители.

Еще в 1960 г. Дуглас МакГрегор сформулировал следующий вывод: “Люди не являются от природы пассивными, ни в чем не заинтересованными, безответственными, безынициативными и противящимися любым изменениям. Они становятся такими в результате работы в организации, которая их таковыми считает!” [3]. Таким образом, одна из причин, которая приводит к демотивации сотрудников, кроется нередко в самой организации. На наш взгляд, рассматривая формирование кадровых ресурсов библиотеки как процесс, закладывающий основы инновационного потенциала организации и перспективы его развития, как процесс *управления развитием персонала* с целью его личностного, профессионального совершенствования и достижения высокого уровня профессионализма в процессе профессиональной деятельности, библиотека будет способна выстроить эффективную систему мотивации персонала для достижения своих целей и задач.

В литературе по управлению персоналом, мотивационному менеджменту достаточно подробно рассматриваются различные методы мотивации, в том числе методы воздействия, “кнута и пряника”, “дубинки” и др. Наше внимание привлек *принцип “морковки”*, который может стать эффективным инструментом управления персоналом библиотеки [1]. В Оксфордском словаре переносное значение слова “морковка” описывается как “нечто привлекательное, предлагаемое людям в качестве средства убеждения”; это что-то, что человек больше всего хочет получить от своего руководителя. Но разве перспектива получения премии, повышения зарплаты не больше всего мотивирует наших людей? Безусловно, хорошая зарплата и премии действительно необходимы, если мы хотим привлечь и удержать самых способных и талантливых специалистов, однако в условиях бюджетного финансирования и мирового экономического кризиса проблема существенного повышения зарплаты библиотечных работников, к сожалению, решится еще не скоро.

Таким образом, для мотивации руководителей и специалистов библиотек нужно нечто большее, чем только хорошая зарплата.

Когда люди приходят на работу в библиотеку, они изначально соглашаются на ту или иную зарплату. А надеются, как показывают результаты исследования, на комфортную рабочую атмосферу, в которой они смогут в полной мере и с пользой для себя и окружающих применить свои способности и талант, получая за это соответствующее признание. Нельзя не согласиться с утверждением основоположника современного менеджмента Питера Драккера: “Деньги не являются единственным стимулом к труду... Что же стимулирует работников, в особенности специалистов высокого класса? Оказывается, то же самое, что стимулирует добровольцев... Добровольцы получают от работы больше удовлетворения, чем служащие, работающие за жалованье, причем как раз потому, что трудятся бесплатно. Прежде всего, им нужно видеть задачу, проблему, требующую решения” [2].

Оправдать надежды своих сотрудников руководителям библиотек поможет принцип “морковки”, составляющие которого следующие [1, с. 36]:

1. Помогай своей организации преуспеть, привлекая всех ее членов с помощью четких значимых *целей* и *вознаграждая* их за высокие достижения.

2. Развивай и используй открытый стиль *коммуникации*, основанный на консультациях и рекомендациях, создав тем самым среду, в которой сотрудники смогут выполнять свои повседневные задачи самым эффективным и действенным способом.

3. Создай атмосферу доверия, обращая внимание на “тех, кого действительно заботит судьба организации”, и затем воздавай этим людям должное, публично и в нужный момент *признавая* их заслуги.

4. Верь в то, что люди способны творить и достигать *успеха*, и организуй дело так, чтобы они постоянно чувствовали *ответственность* за результаты.

Предоставление сотрудникам возможности самореализации и умение признавать заслуги подчиненных являются отличительными характеристиками по-настоящему успешного руководителя и тем катализатором, который повышает эффективность труда сотрудников и уровень их заинтересованности в результативной работе, способствует формированию профессиональной успешности каждого библиотечного специалиста.

Как показывают практика и результаты многочисленных исследований, руководители, которые не способны отмечать заслуги своих сотрудников, теряют именно тех людей, которые им необходимы для достижения целей. То, что люди не ощущают, что их высоко ценят, является главной причиной, по которой они увольняются из организаций. Мы убеждены, что ничто не сможет сравниться по эффективности с работой «непосредственного начальника, который устанавливает четкие цели, открыто общается с подчиненными, умеет создать атмосферу доверия, возлагает на сотрудников ответственность за их действия, а потом правильно и эффективно признает заслуги людей» [1, с. 22]. При использовании «менеджмента, основанного на эмоциях», разрыв между интересами сотрудников и целями и миссией библиотеки сокращается. Люди начинают рассматривать библиотеку в качестве партнера в своем движении к лучшей жизни и к более полной реализации своего потенциала. Как показывает практика, самыми важными факторами эффективной корпоративной культуры, обеспечивающей успех организации, являются мероприятия и действия, направленные на то, чтобы сотрудники были лично заинтересованы в успехе организации. Заинтересованный в развитии персонал – это успех библиотеки в целом: сотрудники инициативны, активно занимаются новаторством и обслуживают пользователей на максимально высоком уровне. Вместе с тем «ни удовлетворенность, ни заинтересованность персонала, взятые отдельно, не позволяют создать в организации культуру, основанную на “морковке”» [2, с. 102]. Сотрудники должны быть и удовлетворены своей профессией, своей работой, морально-психологическим климатом в коллективе, и искренне заинтересованы как в своей личной профессиональной успешности, так и в успехе своей библиотеки. Заинтересованные и удовлетворенные сотрудники нацелены на результат; они верят, что то, что они делают, действительно нужно людям. Имея таких руководителей и специалистов, директор может быть уверен: пользователи и гости останутся довольны опытом общения с его библиотекой.

Создание в библиотеке такой корпоративной культуры, в которой постоянно признаются и отмечают заслуги персонала, – одна из основных задач и обязанностей современного лидера. Эффективно отмечать заслуги сотрудников и добиваться их искренней заинтересованности в работе позволит, на наш взгляд,

умелое сочетание следующих формальных и неформальных подходов:

– *повседневное признание*. Оно может быть использовано в отношении таких, казалось бы, незначительных, обыденных достижений, как дополнительные усилия, хорошо выполненное текущее задание, интересная идея, творческий подход к работе, хорошее обслуживание пользователей и т.п.;

– *признание за выдающиеся достижения*. Замечено, что признание выдающихся заслуг персонала приносит плоды только в том случае, если вознаграждаются модели поведения, поддерживающие и укрепляющие основные ценности корпоративной культуры организации. Поэтому наградой могут быть отмечены действительно значительные успехи в профессиональной деятельности: высокая эффективность выполненной работы; отличные действия и результаты реализации какого-либо проекта; предложение идей, позволяющих совершенствовать важные технологические процессы, приносящих библиотеке и ее пользователям реальную пользу; способность с максимальной пользой для библиотеки реализовать талант, опыт, компетенцию, личные качества, культурные особенности друг друга и др.;

– *признание за выслугу лет*. Такие награды формируют и усиливают в человеке чувства доверия и общности со всем коллективом, помогают удовлетворить одну из базовых потребностей высшего порядка – потребность в причастности и уважении. «Признание данного типа – один из основных “строительных блоков” культуры, основанной на “морковке”» [1, с. 148], поэтому специалисты рекомендуют использовать признание за выслугу лет не только по отношению к уходящим на пенсию сотрудникам. По истечении десятилетнего срока надо вознаграждать руководителей и специалистов за лояльность к своей библиотеке с пятилетним интервалом;

– *торжественное празднование достижений*. Невозможно переоценить влияние правильно и интересно организованных торжеств и празднований на корпоративную культуру библиотеки, сплоченность ее коллектива. Каким бы ни был повод для торжественного мероприятия – юбилей библиотеки, День библиотек, Новый год, завершение ремонта библиотеки, окончание работы над длительным проектом, – он дает руководителям

возможность поблагодарить своих сотрудников и донести до них важную мысль: “Мы с вами – одна команда”.

Успех коллектива библиотеки зависит от каждого руководителя, от каждого лидера, имеющего в своем распоряжении и умело использующего свои знания и инструменты для мотивации персонала. Руководители, которые поняли суть принципа “морковки” и стремятся его применять, смогут выявить скрытый потенциал своих подчиненных и наметить преобразования в деятельности коллектива и библиотеки в целом. Мало того, как показывают практика и результаты исследований [1, с. 222–239], самые значительные перемены в связи с внедрением культуры, основанной на “морковке”, происходят именно в среде руководителей, помогающих ее создавать, а не в среде работников. Ощувив на собственном опыте, что благодаря признанию заслуг подчиненных он действительно может ускорить процесс достижения желаемых результатов, лидер учится более активно и уверенно действовать в будущих сложных ситуациях и становится профессионально успешным.

1. *Гостик, Э.* Принцип “морковки”: новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников / Э.Гостик, Ч.Элтон; [пер. с англ.; ред. О.И.Медведь]. – М.: Эксмо, 2009. – 256 с.

2. *Душенко, К.В.* Универсальный цитатник бизнесмена и менеджера: 5500 цитат об экономике, предпринимательстве, управлении, работе и карьере / К.В.Душенко. – Изд. 2-е, испр. – М.: Эксмо, 2004. – 656 с.

3. *Мотивация персонала.* Теория Дугласа МакГрегора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://goldpages.com.ua/pages/146/>. – Дата доступа: 09.08.2009.

4. *Шекшня, С.В.* Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / С.В.Шекшня. – Изд-е 5-е, перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2002. – 368 с.