

К ВОПРОСУ О СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НБ СФУ**Моисейко П.А.,****научный руководитель доктор экономических наук, профессор Каячев Г.Ф.***Сибирский Федеральный Университет*

Вопрос о том, какой будет научная библиотека в будущем, зависит от того, какой сотрудник трудится в ней сегодня: насколько он профессионален, стремится ли к развитию. Современное библиотечное сообщество признаёт кадровый вопрос крайне важным, поскольку сейчас как никогда чувствуется недостаток кадров. Таким образом, можно признать, что с каждым годом растёт роль личности отдельного сотрудника. Знание того, как сформировать здоровую мотивацию у специалиста, как формировать его приоритеты — это одна из приоритетных задач, которая встаёт сегодня перед библиотекой.

Та система мотивации работников, которая формировалась в НБ СФУ на протяжении многих лет, эволюционирует и теперь. Постоянно происходит процесс усовершенствования, причём не только во внешней, но и во внутренней среде. Система мотивации адаптируется к существующим критериям, а также к ожиданиям сотрудников, к новым условиям рынка труда и экономики в целом. Мы рассмотрим составляющие мотивационной системы в НБ СФУ, опираясь на известную пирамиду потребностей исследователя А.Маслоу.

Сначала стоит отметить, что в системе исследователя и в нашей схеме сочетаются как материальные, так и нематериальные поощрения. Грамотное их сочетание делает всю систему максимально податливой и трансформируемой. Материальные стимулы — это, прежде всего, механизм оплаты труда, а также различные материальные стимулы, поощрения, премии. К нематериальным стимулам отнесём все те приёмы, которые выработал менеджмент за свою историю, призванные мотивировать коллектив без особенных финансовых вложений.

Уровень материальных потребностей в НБ СФУ удовлетворяется заработной платой и материальным стимулированием. Основанием для начисления должностного оклада является ЕТС (Единая тарифная ставка) и, конечно, требования к квалификации сотрудника, который обычно предъявляются к должности, занимаемой работником. В НБ СФУ не отходят от данной модели денежного поощрения.

В целях установления персональных надбавок к работе сотрудников применяется устойчивая система оценочных критериев, которая не только позволяет учесть специфику работы на конкретной должности, но и установить уровень квалификации человека, который данную должность занимает.

Персональные надбавки, таким образом, дают возможность стимулировать у сотрудников освоение новых технологий, развитие креативного мышления применительно к своей должности. Так, некоторые работники благодаря подобной мотивации принимают участие в аналитической и исследовательской работе, подготовке лекций и других мероприятий, конференциях.

Существует серьезная разница между сотрудниками, которые занимают разные должности. У них значительно отличается надтарифная часть заработной платы. Между тем, надтарифная часть различается и у тех сотрудников, которые работают на одинаковых должностях, но на участках, где существует различная интенсивность труда. Этот подход даёт возможность руководству разграничить механизм денежного поощрения и, безусловно, стимулировать повышение образованности персонала, способность к расширению поля деятельности, креативный подход к своей работе. Безусловно, этот аспект является важным не только в развитии сотрудника как личности, но и в эволюции самой библиотеки.

В рамках темы о денежном стимулировании отметим, что оклад работника

библиотеки составляет 4 500 рублей. Более того, каждый работник библиотеки имеет возможность получать дополнительную финансовую стимуляцию, выполняя помимо своих обязанностей дополнительные задания или демонстрируя лучшее качество обслуживания.

Уже упомянутая нами система оценивания соответствия работника занимаемой им должности в НБ СФУ состоит из нескольких критериев. Так, в критерии входят напряженность труда (в том числе, высокий темп, многооперационность, эмоциональное или психологическое напряжение, однообразность), степень творчества (вариантность труда, аналитическая работа, преподавательская деятельность), наличие ответственности за принятие решений, организацию труда работников и их безопасность, ресурсы организации; характер взаимодействия с сотрудниками и клиентами, квалификация сотрудника библиотеки. На основании данных критериев раз в год устанавливаются персональные надбавки и динамически корректируются при изменении выходных данных.

Исходя из положения о стимулирующих надбавках в НБ, сотрудник может участвовать в проведении классных часов, вечеров памяти, тематических дней, что поощряется 10% надбавки, а также конференций, оцениваемых в 15%.

Помимо этого, работник библиотеки может повысить квалификацию, закончив специальные курсы, и это тоже отразится в его расчётном листе. Принимая участие в научных конференциях в роли докладчиков, сотрудники одновременно улучшают свой исследовательский опыт, развивают личные способности, выступая перед публикой, а также получают ощутимую финансовую компенсацию за свой труд. Таким образом, НБ СФУ поощряет научную работу среди своих сотрудников. Тем не менее, нужно отметить, что возможностью воспользоваться такой возможностью пользуется не каждый работник, поскольку это связано с определёнными сложностями и во многом зависит от личных качеств человека.

Также, равно как и на иных некоммерческих предприятиях, сотрудники имеют надбавку в соответствии с региональным и северным коэффициентом. Помимо всего прочего, за администрацией НБ дополнительно закреплена возможность сокращать рабочий день тех сотрудников, которые уже превысили принятые нормы обслуживания клиентов.

Социальные выплаты, предусмотренные в адрес работников библиотеки, могут назначаться в качестве материальной помощи по факту наличия соответствующей служебной записки в адрес ректора ВУЗа, а также выплаты по случаю юбилейной даты, а также выхода на пенсию. Также основанием для оказания материальной помощи может послужить тяжёлое материальное состояние работника либо необходимость в дорогостоящем медицинском обслуживании, а также лечении в санаторно-курортных зонах.

Несмотря на такие меры, можно отметить удовлетворение базовых потребностей работников как невысокое. Тогда закономерно встаёт вопрос, что именно заставляет сотрудников библиотеки трудиться именно на данной должности.

Как мы уже отмечали, в удовлетворении базовых потребностей личностей первого и второго уровня в соответствии с пирамидой А.Маслоу, участвуют не только материальные стимулы.

Ежегодно в университете обсуждается соглашение по охране труда. Реализуя подобные соглашения, менеджмент НБ взаимодействует с администрацией университета по вопросу улучшения условий труда в библиотеке. Так, например, ежегодно проводятся медицинские осмотры работников НБ СФУ, которые трудятся в неблагоприятных и вредных условиях. Мероприятия проводятся за счёт финансов университета. Также производится периодическое обслуживание и замена кондиционеров, замена освещения и прочее.

Кроме того, система социальной защиты, созданная в университете, предоставляет

возможность оплаты больничных листов, предоставления мест для детей сотрудников в детских садах, отпуск в летнее время года, материальная помощь. Такие факторы являются важными, особенно для, преимущественно, женского коллектива.

В целом, удовлетворение потребностей первого и второго уровня обеспечивает относительную стабильность и целостность коллектива, в то время как потребности третьего, четвёртого, а тем более пятого уровня, можно отнести к потребностям реализации и идентификации личности, также они способствуют общему развитию коллектива.

Говоря о развитии коллектива, нельзя не упомянуть о необходимости поддерживать чувства товарищества, коллективизм, а также активные навыки командной работы. Бригадный метод работы в достаточной степени соответствует этим требованиям. Поощряется принцип взаимозаменяемости и взаимопомощь сотрудников. Помимо бригадного метода большую роль в создании достойного урон командной работы, сплочённого и дружного коллектива играет наличие временных творческих коллективов. Это развивает креативный потенциал сотрудников из разных отделов НБ СФУ. Такой метод используется при реализации разнообразных задач, в том числе при подготовке проектов, проведении работ, связанных с внедрением современных электронных технологий, обучение клиентов и прочее.

Бригадные методы, тем временем, широко используются в библиотечных комплексах за рубежом. Опираясь на оценки руководителей местных библиотек, отметим, что такая форма работы способствует адаптации библиотечного сервиса к переменам в социальном строе [1, с. 67]. Более того, несколько человек из разных отделов, формирующих общие цели, ценности, миссию, точку зрения, в ходе совместной работы неизбежно превращаются в общность, которая обязательно способствует мотиватором для реализации личности, она стимулирует развитие сотрудника и раскрытие его творческого потенциала [4, с. 32].

Не будет лишним ещё раз подчеркнуть, что в женском коллективе позитивные взаимоотношения в микрогруппе, наличие единомышленников и друзей в коллективе, сплочённость сообщества является важнейшим мотивирующим фактом, который прочно закрепляет работника на своём месте. В НБ СФУ в качестве мер, призванных к сплочению коллектива, можно назвать совместное проведение праздников, например, Общероссийский день библиотек, праздник Нового года. Характеризует зрелость сложившегося коллектива его сплочённость, умение отдельных членов сопереживать, возможность прийти на помощь коллегам в трудных ситуациях.

Большое значение в работе любого человека, наряду с самим процессом труда и вознаграждением, имеет публичное признание успехов работы. В НБ СФУ потребность в признании удовлетворяется благодаря системе моральных стимулов. Особо выделившиеся сотрудники обязательно награждаются почётными грамотами, дипломами. Так, имеют место дипломы за лучшую выставку, рекламу, обзор. Администрацией НБ выносятся благодарности некоторым работникам за проведением каких-либо мероприятий, за активную позицию в рамках деятельности библиотечного комплекса.

Учитывая новые требования, предъявляемые к библиотечному работнику, с учётом изменившейся плоскости течения процесса высшего образования, подразумевающего обучение человека на протяжении всей его жизни, на один из первых планов встаёт вопрос повышения квалификации сотрудника, его переподготовка. Кроме того, эти вещи являются и важными стимулирующими факторами, поэтому в НБ СФУ повышению квалификации работников уделяется значительное внимание. Различается повышение квалификации по разным уровням: стажеровому, образовательному и управленческому. Кроме того, в расчет берутся функциональные обязанности временных групп, созданных благодаря работе нескольких сотрудников [3, с. 52]. При этом профессиональный рост кадров дополнительно стимулируется материально и нематериально.

Таким образом, можно сделать вывод, что система мотивации не является

сущностью застывшей, она постоянно совершенствуется, адаптируется к изменениям требований времени, организации, клиентов.

Отметим, в конце концов, выдающуюся техническую оснащённость, базу НБ СФУ, Предположим, что именно с этим фактором сотрудники связывают развитие библиотеки, а также качественные изменения в обслуживании клиентов, основанные на базе новых технологий. При этом улучшаются и условия труда персонала, поскольку возможность заниматься любимой работой в условиях, способствующих творческому и профессиональному росту, неизбежно повышает удовлетворенность библиотечных работников.

Резюмируя, отметим, что в итоге среди факторов, вызывающих чувство удовлетворения у сотрудников НБ СФУ, на первый места вышли те, которые оказывают влияние на исполнение потребностей самого высокого уровня в пирамиде А. Маслоу — это потребность в признании и уважении, а также в раскрытии своего потенциала. Как известно, между мотивами, движущими человеком, могут устанавливаться компенсаторные отношения. Если одна потребность удовлетворена в недостаточной степени, она тем или иным образом может быть обеспечена удовлетворением другой потребности [2, с. 68]. Нам кажется, результаты проведённых исследований иллюстрируют этот тезис. Невысокий уровень оплаты труда активно компенсируется другими, возможно, даже более значимыми для некоторых сотрудников факторам. Гармония таких факторов позитивно влияет на уровень удовлетворённости трудом, обеспечивает совершенствование коллектива как системы.

Впрочем, наряду с положительными моментами, были выявлены и слабые позиции в мотивации, так называемые антистимулы. Это говорит о необходимости проведения особых корректировок настоящей системы мотивации, а также персонал-стратегии всей библиотеки.

Мотивация персонала является одним из определяющих факторов, который влияет на успех выбранной персонал-стратегии. Все её элементы: дифференциация работников, правильно выбранное место для каждого сотрудника, рациональное использование трудовых ресурсов, наличие системы обучения, повышения квалификации, а также оценки деятельности персонала — все они опираются на целостную систему мотивации как на основу в управлении человеческими ресурсами.

Список литературы:

1. Бейкуэлл, К. Управление людскими ресурсами библиотек и информационных служб / К. Бейкуэлл // Библиотечные кадры: статус, использование и непрерывное образование. – М., 1996. – С. 56–68.
2. Гительман, Л. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению : учеб. пособие. / Л. Д. Гительман – М.: Дело, 1999. – 496 с.
3. Ильева, И. А. Стратегическое управление библиотекой : учеб.-метод. пособие / И. А. Ильева, В. Н. Маркова. – М. : КноРус, 2008. – 181, [2] с.
4. Кобьёлл, К. Мотивация в стиле Экшн. Восторг заразителен / Клаус Кобьёлл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 189 с.