

Миронова М. Д.

*доктор экономических наук, доцент,
Казанский университет культуры и искусств*

Формирование системы мотивации работников учреждения СКС на разных этапах трудовой карьеры

В настоящее время перед учреждениями СКС, деятельность которых осуществляется в рыночных условиях, стоит задача существенно повысить интенсивность и качество работы, обеспечить лучшее использование производственного и трудового потенциала. Чтобы реально управлять мотивами работника учреждения СКС посредством воздействия на его личные интересы, необходимо формировать единую совокупность материальных, моральных, творческих и других стимулов.

Ключевые слова: система мотивации, учреждения социально-культурной сферы, этапы трудовой карьеры.

Creation of the staff motivation system of the culture organization at different stages of the career

At the present time organization culture is directed at solving the task of increasing productivity and quality of work, to ensure the best use of labor potential. To truly manage the worker motives of the organization of culture by means of influence on his personal interests, it is necessary to form a unified set of material, moral, artistic and other incentives.

Keywords: the motivation system, the institution of socio-cultural sphere, the stages of the career.

Анализ опыта современных культурно-досуговых учреждений, показал, что в настоящее время ни одна из подобных организаций не может выжить без развития сферы платных услуг — это общая тенденция, характерная для всех учреждений культуры без исключения. Перед учреждением СКС, особенно действующим в условиях автономии, встают новые задачи привлечения как можно большего числа новых спонсоров для ремонта здания, проведения новых интересных мероприятий для всех категорий населения. Расширение объема и видов платных услуг в учреждениях культуры стимулирует деятельность работников культурно-досуговых учреждений и повышает ответственность за выполнение работ.

Реализуемые в сфере культуры рыночные методы хозяйствования не могут быть эффективными без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной. История человечества неопровержимо доказала, что действенность любых преобразований в экономике определяется их воздействием на отношение людей к труду. Поэтому важность проблем формирования позитивной мотивации к труду работников учреждений СКС неоспорима.

Известно, что в современном обществе выбор человеком места работы определяется содержанием труда и удовлетворенностью им. Содержание удовлетворенности трудом зависит от таких факторов, как разнообразие выполняемых работником трудовых функций, развитие элементов творчества в работе, возможности профессионально-квалификационного роста, социально-психологический климат в коллективе, которые в совокупности образуют понятие удовлетворенность трудом.

Отсюда очевидно, что трудовая активность работника в существенной степени зависит от применяемых руководством методов мотивации и стимулирования труда.

Выбор человеком варианта своего поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены, которую он должен заплатить за результаты.

Мотивация — одна из основных функций современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации.

Сущность мотивации заключается в том, что работники побуждаются к реализации целей предприятия через удовлетворение собственных потребностей. При этом каждый работник выполняет работу в соответствии с делегированными ему правами и установленными обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями [1].

Различные определения мотивации раскрывают данное понятие с разных сторон. С одной стороны, мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. С другой стороны, мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мы рассматриваем мотивацию трудовой деятельности как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в

выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых субъектом управления для повышения эффективности труда работников.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности и приносит ему большее удовлетворение.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить, по тем благам, которые работник определяет как необходимые для удовлетворения своих потребностей. Мотивы труда образуют в совокупности единую систему. Разделяются мотивы на группы по направлениям содержательности труда, его общественной полезности, статусу, плодотворности трудовой деятельности, получения материальных благ, а также ориентации на определенную производительность.

В мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой их проявления, обнаруживаются потребности. Количество человеческих потребностей очень многообразно. Рассматривая мотивы применительно к трудовой деятельности, выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию (А. Маслоу, Д. Мак Клеlland).

Поскольку потребности вызывают у людей стремление к их удовлетворению, руководители должны создавать такие ситуации, которые бы позволили сотрудникам чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством определенного типа поведения, приводящего к достижению целей организации. В любом случае знание истинных мотивов поведения работника поможет избежать потери хорошего специалиста, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Одним из основных, применяемых на большинстве предприятий и организаций способов достижения эффективной мотивации труда, является материальное и нематериальное стимулирование.

Материальное стимулирование относится к экономическим методам управления персоналом. Часто стимулирование ассоциируется исключительно с денежным/материальным вознаграждением, но на самом деле это понятие гораздо шире. Существует и нематериальное стимулирование, которое по форме является внутренним вознаграждением и способствует формированию удовлетворения, которое дает сам процесс труда. Таким образом, вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. Вознаграждение — это все, что работник считает ценным для себя.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, а также чувство причастности, коллективизма. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы, вызывающих удовлетворение от самого процесса труда.

Внешнее вознаграждение дает не сама работа, а субъект управления, имеющий возможность вознаграждать за труд. С мотивационной точки зрения его можно определить как стимулирование труда.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое ориентировано на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организации. Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и в коллективе. Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников.

В настоящее время перед учреждениями СКС, деятельность которых осуществляется в рыночных условиях, стоит задача существенно повысить интенсивность и качество работы, обеспечить лучшее использование производственного и трудового потенциала. Одновременно существенное значение приобретают и социальные факторы, направленные на создание благоприятных условий для развития личности в процессе труда. Чтобы реально управлять мотивами работника учреждения СКС посредством воздействия на его личные интересы,

необходимо формировать единую совокупность материальных, моральных, творческих и других стимулов.

Следовательно, мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое ориентировано на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Они позволяют удовлетворять различные потребности отдельных работников, при этом помогают сформировать настрой работника, его готовность трудиться с максимальной отдачей. Таким образом, мотивация и стимулирование труда создают предпосылки для полного использования трудового потенциала, воздействуют на трудовую отдачу.

Реализация индивидуального подхода к стимулированию разных слоев и групп работников учреждения СКС определяет требования использования различных подходов к разным группам работников. В частности, можно рассматривать группы работников, находящихся на различных этапах трудовой карьеры.

В наиболее обобщенном виде выделяют четыре основных этапа развития трудовой карьеры работников в зависимости от его возраста, уровня социальной зрелости и стажа работы. Каждый этап характеризуется своими целями и особенностями трудовой деятельности, отличается от других имеющимся у работника трудовым потенциалом, требованиями к перспективам трудовой карьеры, мотивами трудовой деятельности. Однако, трудовой путь работника в пределах каждого этапа может существенно варьироваться в зависимости от различных производственных, социальных и иных факторов. Основные направления мероприятий по формированию и развитию мотивации работников учреждений СКС на различных этапах трудовой карьеры представлены в таблице 1.

Предварительный этап до 25 лет включает получение среднего и высшего среднего образования. В течение этого периода человек может сменить несколько работ в поисках вида деятельности, который будет удовлетворять его потребности и отвечать его возможностям. После предварительного этапа наступает этап становления от 25 до 35 лет, который длится примерно 10 лет. Здесь работник начинает осваивать выбранную профессию, приобретать навыки, начинает формироваться квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Этап продвижения от 30 до 50 лет — происходит процесс роста по служебной лестнице. На данном этапе накапливается практический опыт, приобретаются навыки, начинает расти потребность в достижении более высокого статуса и большей независимости. От 50 до 60 лет начинается этап сохранения, характеризующийся действиями закрепления достигнутых результа-

Таблица 1

Мотивация работников на различных этапах трудовой карьеры

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности
До 25 лет	Поиск жизненных ориентиров, определение направления трудовой деятельности с учетом собственных интересов профессиональной ориентации.	Формирование ценностных ориентаций в семье и трудовом коллективе. Начало профессиональной подготовки, приобретение навыков трудового поведения.	Неадекватность имеющихся возможностей и требований к перспективам трудовой карьеры	Создание приятной рабочей обстановки: состояние рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе. Безопасность как физическая, так и социальная, т.е. одобрение, уважение. Справедливая оценка труда, вознаграждение.
25–35 лет	Формирование устойчивого и стабильного жизненного, семейного, профессионального и социального существования.	Формирование поведенческих установок в соответствии с трудовой деятельностью. Рост уровня профессиональной подготовки.	Определяются этапы профессиональной карьеры, в соответствии с которыми регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов.	Личное развитие, новый опыт, широкие возможности для обучения. Личное участие в принятии решений. Увеличение материальной заинтересованности. Приобщение к внутрифирменной культуре. Гибкий график работы.
35–50 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника.	Вершина социальной и профессиональной зрелости. Наиболее высокая работоспособность и самооценка. Ориентация на самые значимые и трудоемкие задачи. Высокий деловой потенциал и профессиональный опыт.	Формируются предельные, реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат.	Высокая ориентация на содержание труда. Участие в управлении, принятии решений, распределении. Карьера, успех, престиж. Максимальные возможности для повышения квалификации. Разнообразные формы основного и социального стимулирования.

Продолжение таблицы 1

50–60 лет	Сохранение рабочего места или минимизация усилий и выход на пенсию.	Противоречие между уровнем мастерства и снижающейся физической активностью.	Минимизация и завершение трудовой деятельности или апогей карьеры и занятие должности как цели карьеры.	Сохранение и передача опыта молодежи (наставничество). Предоставление работы, не требующей значительных физических усилий. Авторитет, уважение, признание заслуг. Высокая пенсия, досрочный выход на пенсию. Условия для отдыха и лечения.
-----------	---	---	---	--

тов, наступлением пика совершенствования квалификации. Работник передает свои знания молодым сотрудникам. Работник достигает вершины независимости и самоутверждения.

Переход от одного этапа к другому, т.е. развитие карьеры, всегда регулируется потребностью и стремлением к этому самого работника. Однако, следует учитывать тот факт, что карьера должна быть управляемым процессом.

В то же время планирование карьеры, являясь элементом планирования кадров, не может носить исключительно директивный характер, так как со временем могут меняться как сам работник (его интересы, ориентации, творческие и профессиональные планы), так и миссия, цели и задачи учреждения СКС.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что карьера работников учреждения СКС должна строиться исходя из ряда принципов развития организации. Это позволит выделить важные элементы, этапы и особенности карьеры и учитывать их в работе с сотрудниками. Мы считаем, что в качестве главного принципа эффективного управления трудовыми ресурсами учреждения СКС следует положить такой, как развитие творческой индивидуальности сотрудников, что предполагает определенную избирательность при планировании развития карьеры. Реализация данного принципа предполагает перспективное развитие организации СКС в современных экономических условиях.

Используемые источники

1. Никонова Т.В. Карташова Л.В. Соломанидина Т.О. Организационное поведение. Изд-во М: ИНФРА-М. 2002.
2. Переверзев М.П., Косцов Т.В. Менеджмент в сфере культуры и искусства: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.