

# **ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ТЕМЕ «МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА БИБЛИОТЕКИ»: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ**

**Камскова Т.А.**

**Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Оренбургский государственный институт искусств им. Л. и М. Ростроповичей», г. Оренбург**

За последние годы проблема мотивации и стимулирования трудовой деятельности, накопив многочисленные теоретические и экспериментальные наработки в психологии и менеджменте, в рамках отечественного библиотековедения рассматривалась фрагментарно. Библиотека, как социокультурный институт, играет важную роль в обществе, способствуя реализации прав граждан на информацию, обеспечивая непрерывное образование на всех уровнях. Вследствие этого встает вопрос о закреплении в библиотеках высококвалифицированных кадров, обеспечивающие выполнение ею перечисленных функций. Реальное положение дел с персоналом в библиотеках зачастую характеризуется оттоком квалифицированных работников из библиотек, возрастанием среднего возраста персонала, увеличением количества сотрудников без профессиональной подготовки. Все эти факторы обуславливают актуальность исследований мотивации трудовой деятельности.

Первые работы по мотивации трудовой деятельности в библиотечной сфере (начало 1970-х годов) принадлежат зарубежным специалистам, однако появляются и первые отечественные публикации, посвященные мотивам выбора профессии (Ю.Н. Столяров, В. И. Терешин,) [1]. В центре внимания ученых находился результат мотивации – удовлетворенность трудом работников научных библиотек. В последующие годы теоретиками и практиками изучались различные аспекты трудовой деятельности сотрудников библиотек, связанные с мотивацией: И. Ю. Багрова, Ю. А. Горшкова, Т. В. Еременко, М. П. Захаренко, Н. Ф. Илларионова, Г. И. Калашникова, К. М. Сухоруков, [2]. Материальное стимулирование анализировалось В. К. Ключевым, Л. А. Кожевниковой, Н. В. Могилевер [3]. Ряд ученых и сотрудников российских библиотек организовали исследования, которые представили большой статистический материал для изучения вопросов мотивации: Е. К. Высоцкая, Т. Е. Дубенок, Е. Я. Зазерский, А. И. Каптерев, и др. [4]. Методологической основой региональных исследований проблемы могут служить работы: Е. А. Потаниной «Мотивация трудовой деятельности работников библиотек: на материалах Уральского региона» (2008) и С. А. Шапиро «Мотивация и стимулирование персонала» (2005) [5]. Наиболее значимой учебной литературой по библиотечному менеджменту, освещавшей вопросы мотивации, стали публикации В. К. Ключева, И. М. Суловой, Е. М. Ястребовой [6].

Мотивация - одна из центральных категорий науки управления. В научной литературе представлены различные определения мотивации. Мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей. Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей [7]. Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда – высокими.

Типов мотивации, определяющих преимущественную направленность индивида на удовлетворение определенных потребностей, может быть множество, в зависимости от целей исследований. Продуктивно использовать общепризнанную типологию, где основным признаком типизации служат потребности индивида. Здесь выделяются, прежде всего: работники, ориентированные преимущественно на содержательные и творческие начала в труде; работники, отдающие предпочтение оплате труда и другим материальным благам, и специалисты, у которых значимость разных мотиваций сбалансирована.

Существует иная классификация типов мотивации работников:

1) «Инструменталист». Мотивация такого работника ориентирована на голый заработок. Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям.

2) «Профессионал». Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. К этой профессиональной группе относятся люди, занимающиеся творчеством в разных проявлениях.

3) «Патриот». Основа его мотивации к труду высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, преследующие целью своей деятельности принести людям добро и гуманизм.

4) «Хозяин». Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически не ограничены. Они увеличивают собственное богатство, при этом принося реальную пользу обществу.

5) «Люмпен». Такой работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследуют чувства зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения [8].

Существуют различные способы мотивации, из которых можно назвать следующие:

1. Нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического «заражения» и т.п.

2. Принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

3. Стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Исследования показали, что мотив находится внутри человека, имеет персональный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание и поддержание условий для побуждения людей – длительный процесс. Мотивы формируются и преобразуются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Тем не менее, имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и руководитель должен искать мотивацию персонала в различных областях: в привлекательности труда, ее творческом характере, высокой оплате, служебном росте.

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, фактор трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала [9]. Оно несет в себе и нематериальную нагрузку, которая позволяет сотруднику реализовать себя как личность и работник одновременно. К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Другие формы материального стимулирования – система бонусов (разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений). В различных учреждениях и организациях имеют место: вознаграждение по итогам работы за год – тринадцатая зарплата, вознаграждение за выслугу лет, квартальные премии и др. Существуют льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда: компенсации на проезд, дополнительные отпуска, ссуды и другие льготы, которые являются частью социальной политики учреждения.

Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и т.п. Рассматривая библиотеку как учреждение культуры и организацию, необходимо признать, что для успешного руководства персоналом в каждой библиотеке должна быть построена собственная система мотивации и стимулирования, учитывающая как внешние факторы (социально-экономические условия деятельности библиотеки), так и характеристики внутренней среды: организационную культуру, специфику библиотечного труда, стиль управления, и, особенно, потребности и индивидуальные типологические свойства личности. Существуют и так называемые «антистимулы», которые, выявляют недостатки в системе мотивации и стимулирования, отражают возможности ее совершенствования. Наиболее значимыми «антистимулами» являются: низкая зарплата неадекватная квалификации работника, затратам и качеству его труда;

несоответствующие условия работы; плохой социально-психологический климат в коллективе; несправедливая система оценки труда и стимулирования [10].

Мотивация и стимулирование в качестве методов управления трудом дополняют и обогащают друг друга. Они олицетворяют собой стратегию и тактику, когда, мотивация – это стратегическая линия, направленная на достижение конечных целей организации, а стимулирование – тактика решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника, в большинстве случаев материальные, и позволяющей ему более эффективно трудиться.

В управлении важен комплексный подход к применению и сочетанию и мотивации, и стимулирования. Поэтому, например, создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживания библиотек в тяжелых финансовых условиях и нехватки кадров. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей, коллектива на благо процветания библиотеки и общества в целом.

В декабре 2016 года в коллективе Научной библиотеки ОГУ проходило мини социологическое исследование на тему «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности коллектива библиотеки». Результаты его не претендуют на полный и глубокий анализ проблемы. Ответы, полученные на поставленные вопросы, помогут выявить лишь основные значимые факторы, характеристики, стимулы для коллектива библиотеки. Было разослано 31 анкета, предложена электронная форма заполнения. Получили 31 анкету, из которых одна не заполнена и одна дает ответы на лишь часть вопросов. Анкета содержит 8 вопросов, из них: пять – закрытые, один – открытый и два – полузакрытые. Если учесть, что коллектив библиотеки составляет 59 человек, то процент опрошенных составляет приблизительно 51.

Возрастная категория респондентов: от 30 до 55 лет – 21 человек (70%), 55 лет и более – 9 человек (30%). Специальное библиотечное образование имеют 21(70%) библиотекарей, остальные 9 (30%) – непрофильное. В опросе принимали участие: библиотекари 1-й и 2-й категорий – 3 человека(10%), ведущие и главные – 14 (47%), заведующие отделами, секторами, филиалами – 9(30%), руководители – 3(10%). Среди наиболее значимых факторов в работе респонденты отметили: разнообразие в работе и отношения с коллегами – 22 (74%), размер заработка –20(67%), далее идут: отношения с непосредственным руководителем – 17(57%), творческий потенциал – 12(40%), санитарно-гигиенические условия – 11(37%), самостоятельность в работе –9(30%), режим работы и возможность продвижения по службе –7(23%). На вопрос: «Нравится

ли Вам ваша работа?» 30 библиотекарей (100%) ответили положительно. В следующем вопросе респонденты выбрали следующие характеристики, которые приводятся в порядке убывания: благоприятный психологический климат в коллективе – 17 (57%), разнообразие работы и возможность общения в процессе работы – 15 (50%), участие в развитии библиотеки – 13 (43%), обеспеченность оргтехникой, высокая заработная плата и благоприятные условия труда – 12 (40%), возможность профессионального роста – 10 (33%), самостоятельность в выполнении работ – 8 (27%), престиж профессии – 6 (20%). Определяющими стимулами для большинства специалистов послужили почти все предложенные позиции: доплаты в режиме премий и бонусов – 25 (83%), доплаты на оздоровление (к основной части отпуска) – 24 (80%), бесплатная или частичная оплата путевок – 22 (73%), доплата за стаж работы – 21 (70%), корпоративные праздники (билеты в театр, концерты, экскурсии, выезды на природу) – 20 (67%), обучение – 19 (63%), оплата за проездной – 17 (57%), спорт (абонемент в спортзал, бассейн) – 15 (50%), страхование (медицинское, пенсионное) – 13 (43%), ссуды – 8 (27%), обеды – 5 (19%). В качестве дополнительных позиций респонденты вписали: получение жилья, моральные стимулы в виде благодарностей, почетных грамот Министерства образования и городской администрации. Среди причин, побуждающих работать именно в библиотеке, респонденты назвали следующие: занимаюсь любимым занятием – 25 (83%), дорабатываю до пенсии – 4 (13%), работаю здесь, но ищу другой, более выгодный вариант и привлекает возможность карьерного роста – 1 (3%). В рамках открытой позиции этого вопроса присутствовали ответы: профессия была выбрана много лет назад, дает возможность самореализации и саморазвития.

Таким образом, исследование показало, что сотрудники библиотеки ориентированы преимущественно на содержательные и творческие начала в труде. Согласно представленной выше классификации типов мотивации работников относятся к категории профессионалов, так как считают важнейшим условием деятельности реализацию разнообразия в работе, своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Кроме того, библиотекари отдали приоритет таким характеристикам, как благоприятный психологический климат в коллективе, возможность общения в процессе работы, что свидетельствует о коллективистских и человеческих ценностях, лежащих в основе мотиваций.

#### *Список литературы*

1. Библиотекарь: Выбор профессии. Мастер-класс проф. Ю.Н. Столярова. – М.: Либерей-Бибинформ, 2010. – 176 с.; Терешин, В. И. Перспективы библиотеки и подготовки кадров для нее / В. И. Терешин // Научные и технические библиотеки СССР. 1991. – № 4. – С. 24–28.

2. Багрова, И.Ю. Стратегический менеджмент: опыт национальных библиотек Европы / И. Багрова // Библиотековедение. – 2003. – № 5. – С. 84–89; Горшков, Ю. А. Введение в политэкономия библиотечно-информационной деятельности / Ю.А. Горшков. – М.: Пашков дом, 2004. – 224 с.; Еременко, Т.

*В. Работа с кадрами в университетской библиотеке США / Т. В. Еременко // Научные и технические библиотеки. 1999. – № 5. – С. 55–64; Захаренко, М. П. Молодые библиотечные специалисты: мотивационный анализ / М.П. Захаренко // Информ. бюллетень РБА. – 2009. – № 53. – С. 81–84; Илларионова, Н. Ф. Библиотечные кадры и управление персоналом [Электронный ресурс] / Н. Ф. Илларионова.– Режим доступа: // <http://conf.cpic.ru/upload/eva2005/reports/doklad579.doc...>*

Дата обращения

3. *Калашикова, Г.И. Мотивация деятельности молодых специалистов как фактор обновления библиотек / Г.И. Калашикова // Молодые в библиотечном деле: кадровая политика: сб. материалов Первой междунар. науч.-практ. конф. «Молодые в библиотечном деле» (23–24 апр. 2001 г., Москва) и заседания секции РБА «Молодые в библиотечном деле (23 мая 2001 г., Саратов). – М. , 2002, – Вып. 1, – С. 130–134; Сухоруков, К.М. Как нам реорганизовать библиотечное дело / К.М. Сухоруков // Библиография. – 2010. – № 3. – С. 3–10.*

4. *Клюев, В.К. Система дополнительного стимулирования библиотечных кадров / В. К. Клюев // Библиография. 2007. – № 3. – С. 57–63; Кожевникова, Л. А. Экономика библиотечной деятельности : учеб. – 2-е изд. – Новосибирск, 2005. – 200 с.; Мозилев, Н. В. Оценка работоспособности организационной структуры библиотеки на основе анализа информационного обеспечения процессов (по результатам исследования в РНБ) // Ресурсы научных библиотек: оптимизация использования. – Новосибирск, 1994. – С. 3–12.*

5. *Высоцкая, Е.К. Кадровые ресурсы муниципальных библиотек: состояние и проблемы оптимизации / Е. К. Высоцкая // Научные и технические библиотеки. –2001. – № 9. – С. 40–44; Дубенок, Т.Е. Делегирование полномочий как фактор эффективной организации управления современной библиотекой // Библиотечное дело – 2004: Всеобщая доступность информации. Материалы Девятой междунар. науч. конференции (22–24 апр. 2004 г.) – М. , МГУКИ, 2004. – С. 170–171; Зазерский, Е.Я. На путях научного познания библиотечной профессии / Е. Я. Зазерский, А. В. Соколов // Сов. библиотековедение. –1990. – № 4. – С. 60–67; Каптерев, А.И. Реальные выводы из анализа виртуального мира библиотечных специалистов / А. И. Каптерев // Непрерывное библиотечное образование. –2000. – № 12. – С. 26–30.*

6. *Потанина, Е.А. Мотивация трудовой деятельности работников библиотек : на материале Уральского региона : дис. ... канд. пед. наук : 05.25.03 / Е. А. Потанина. – Челябинск, 2008. – 219 с.; Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.*

7. *Сулова, И.М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности: учеб. для вузов культуры и искусств / И.М. Сулова, В.К. Клюев; под общ. ред. И.М. Суловой ; МГУКИ. – СПб. : Профессия, 2009. – 600 с.; Ястребова, Е.М. Пособие по корпоративной культуре библиотек / Е.М. Ястребова. –М. , 2008. – 122 с.*

8. Мотивация, // *Философская энциклопедия [Электронный ресурс].- Режим*

*доступа:* [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/2755/%D0%9C%D0%9E%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%98](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/2755/%D0%9C%D0%9E%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%98) (дата обращения: 05. 12. 2016).

9. Шапиро, С. А. *Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро.* – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

10. Стимулирование [Электронный ресурс] // *Словарь терминов антикризисного управления.- режим доступа:* <http://dic.academic.ru/dic.nsf/anticris/73470> (дата обращения : 05.12 2016).

11. Сулова, И.М. *Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом / И.М. Сулова // Научные и технические библиотеки.* – 2006. – № 12. – С. 5–12.