

0- 771737

На правах рукописи

ПОТАНИНА ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА

**МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
РАБОТНИКОВ БИБЛИОТЕК
(на материале Уральского региона)**

Специальность 05.25.03 –
Библиотечковедение, библиографоведение и книговедение

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Казань 2008

Диссертация выполнена на кафедре библиотечно-информационной деятельности Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Челябинская государственная академия культуры и искусств»

Научный руководитель: **Руссак Зоя Витальевна**, кандидат педагогических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Брежнева Валентина Владимировна**, доктор педагогических наук, доцент

Багаева Римма Узбековна, кандидат педагогических наук, доцент

Ведущая организация: **ФГОУ ВПО «Пермский государственный институт искусств и культуры»**

Защита состоится 30 сентября в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 210.005.01 при ФГОУ ВПО «Казанский государственный университет культуры и искусств по адресу: 420069, Казань, Оренбургский тракт, 3.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГОУ ВПО «Казанский государственный университет культуры и искусств».

Электронная версия автореферата размещена «28» августа 2008 года на официальном сайте Казанского государственного университета культуры и искусств. Режим доступа: <http://www.kazguki.ru>

Автореферат разослан «29» августа 2008 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000466031

Ученый секретарь
диссертационного совета

 — О. А. Калегина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность исследования. Изучение мотивации, ее значения и роли в трудовой жизни человека представляет собой актуальную тему в ситуации современного преобразования российской действительности. Изменения общественных отношений, с одной стороны, и социально-экономических условий с другой, предъявляют к руководителям всех уровней ряд новых требований. Возникает необходимость не только умело управлять мотивацией сотрудников и влиять на эффективность их трудовых усилий, но и учитывать у субъектов управления специфических личностных потребностей, желаний, мотивов, создающих предпосылки успешной реализации ими трудовых умений и способностей.

За последние годы проблема мотивации трудовой деятельности, накопив многочисленные теоретические и экспериментальные наработки в психологии и менеджменте, в рамках отечественного библиотековедения рассматривалась недостаточно. Руководители библиотек имеют нечеткое представление о факторах, влияющих на трудовое поведение сотрудников, не владеют знаниями, позволяющими управлять мотивацией персонала. При этом, как в зарубежной, так и российской практике наблюдается дефицит средств, выступающих в качестве адекватного приема измерения изучаемого явления.

Поскольку библиотека, как социокультурный институт, играет важную роль в обществе, способствуя реализации прав граждан на информацию, обеспечивая непрерывное образование на всех уровнях, оказывая социально-психологическую поддержку населению и т. д., то встает вопрос о закреплении в библиотеках высококвалифицированных кадров, обеспечивающие выполнение ею перечисленных функций. Реальное положение дел с персоналом в библиотеках страны, характеризующееся оттоком высококвалифицированных работников из библиотек, возрастанием среднего возраста персонала, увеличением количества сотрудников без специальной подготовки, также обуславливает актуальность исследования мотивации трудовой деятельности.

О своевременности обращения к теме мотивации трудовой деятельности свидетельствуют предпринимаемые в настоящее время библиотеками попытки разработки программ мотивации персонала, которые представляют собой отдельные мероприятия, что скорее демотивирует персонал. Подобный дисбаланс требует обобщения опыта мотивации трудовой деятельности работников библиотек и определения основных направлений совершенствования мотивационного механизма в библиотеках.

Указанные обстоятельства подчеркивают насущную потребность в глубоком исследовании проблем мотивации трудовой деятельности работников библиотек для достижения двух перспективных целей: наиболее полной реализации личностного потенциала сотрудников с одной стороны, и повышения эффективности деятельности библиотек, с другой.

Состояние разработанности проблемы. Психология мотивации и связанные с ней проблемы стали привлекать внимание зарубежных ученых с 1930-х годов. Эта тема явилась одной из центральных в психологических исследованиях личности и представлена многими известными теориями личности (Г. Оллпорт, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Р. Кеттел и др.). Большой вклад в исследование мотивации трудовой деятельности внесли Ф. Тейлор, К. Альдерфер, Дж. С. Адамс, Х. Хекхаузен, Д. МакГрегора.

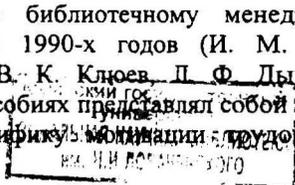
Изучение мотивации трудовой деятельности работников в России имеет научные истоки в XIX веке, но всплеск интереса отечественных ученых к исследованию мотивов труда произошел в 1980-90-е годы (А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов, В. Г. Асеев). С переходом страны на рельсы рыночного развития мотивация стала признаваться одной из важных составляющих теорий управления персоналом (М. Магура, Ю. Д. Красовский, И. Г. Кокурина).

Что касается исследований мотивации трудовой деятельности в библиотечной сфере, то первые работы, появившиеся в начале 1970-х годов, принадлежат зарубежным специалистам (К. Плейт, Э. Стоун, Дж. Д. Данн, С. Вобэ). В центре внимания ученых находился результат мотивации трудовой деятельности - удовлетворенность трудом работников научных библиотек. В это же время появляются первые отечественные публикации, посвященные мотивам выбора профессии (Ю. Столяров, В. И. Терешин).

В последующие годы библиотековедами изучались различные аспекты трудовой деятельности сотрудников библиотек, которые тесно взаимосвязаны с мотивацией, исследовался и анализировался зарубежный опыт (Т. В. Еременко, Э. Р. Сукиасян, И. Ю. Багрова, Н. Ф. Илларионова). Так, материальное стимулирование рассматривалось В. К. Клюевым, Н. В. Могилевер, Л. А. Кожевниковой. Стилю взаимоотношений между руководителями и сотрудниками библиотек, распределению власти и полномочий в контексте профессиональной этики и управления библиотекой посвящены труды Г. А. Алтуховой, И. А. Мейжис, Е. М. Ястребовой. Следует отметить труды ученых и сотрудников российских библиотек, организовавших ряд исследований, давших большой статистический материал для изучения вопросов мотивации (А. В. Соколов, Е. Я. Зазерский, А. И. Каптерев, Е. К. Высоцкая и др.).

Диссертационные исследования, посвященные работе с кадрами (Л. Е. Савич, Ю. Ф. Чернякова, И. К. Фомичева), не выделяли мотивацию трудовой деятельности как необходимый элемент оптимизации путей управления библиотечным коллективом.

В учебной литературе по библиотечному менеджменту вопросы мотивации стали освещаться с 1990-х годов (И. М. Сулова, В. В. Кармовский, Е. М. Ястребова, В. К. Клюев, П. Ф. Дыченко), при этом материал даже в практических пособиях представлял собой изложение теорий мотивации и не освещал специфику мотивации трудовой деятельности работников библиотек.



Несмотря на регулярное обращение в 1990-е годы к вопросам мотивации, анализ публикаций позволяет утверждать, что изучение особенности мотивации трудовой деятельности работников библиотек остается для отечественной библиотечной науки темой недостаточно разработанной в силу ее сложности и многоаспектности. Так, на сегодняшний день не обобщен опыт мотивирования в российских библиотеках, большинство работ носит локальный, описательный, а не аналитический характер.

Таким образом, следует констатировать, во-первых, наличие разнообразных теоретических и прикладных работ, посвященных изучению мотивации трудовой деятельности общественными и гуманитарными науками, и, во-вторых, недостаточной изученностью проблем мотивации в библиотечном менеджменте, что приводит к противоречиям между

- признанием важности мотивации трудовой деятельности в реализации потенциала личности психологической наукой, и узостью теоретических концепций и эмпирических исследований в рамках библиотечного менеджмента;

- применением механизмов мотивации в управлении персоналом зарубежными библиотеками и отсутствием отечественного опыта в этой области;

- систематическим изучением удовлетворенности трудом и мотивации трудовой деятельности в других странах и недостаточной исследованностью ее специфики в российских библиотеках.

Вышеизложенные противоречия, анализ психологической, управленческой и библиотечковедческой литературы позволили определить проблему: уровень имеющейся теоретической разработки и эмпирические исследования не раскрывают особенности мотивации трудовой деятельности работников библиотек для решения задач управления.

Целью исследования является изучение современного состояния мотивации трудовой деятельности в библиотеках и определение перспектив использования мотивационного механизма в системе управления персоналом библиотеки.

Объектом настоящего исследования выступает мотивация трудовой деятельности.

Предметом исследования является специфика мотивации трудовой деятельности работников библиотечных учреждений на примере Уральского региона.

Основные гипотезы исследования:

Применяемые методы мотивирования и стимулирования трудовой деятельности в библиотеках оторваны от практических потребностей и не учитывают мотивы трудовой деятельности работников библиотек.

Возрастные и психологические различия, образование, стаж, статус играют значимую роль в процессе формирования мотивации трудовой деятельности работников библиотек.

Существенное значение для работников библиотек имеют следующие мотивационные факторы: возможность повышения квалификации, продвижение по службе, работа с дружелюбно настроенными людьми.

В рамках цели и выдвинутых гипотез определены задачи исследования:

- выявить сущность понятия «мотивация», ключевые составляющие мотивационного процесса;
- изучить основные подходы к проблеме мотивации трудовой деятельности в библиотечном менеджменте;
- исследовать особенности мотивации трудовой деятельности на примере работников библиотек Уральского региона;
- изучить зависимость мотивации трудовой деятельности от возраста, стажа, статуса, образования работников библиотек, а также от региональных особенностей;
- проанализировать практику мотивирования и стимулирования трудовой деятельности сотрудников библиотек;
- наметить перспективы использования мотивационного механизма в управлении современной библиотечной.

Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых – специалистов в области психологии, управления персоналом, библиотечного ведения.

В основу работы легли общие закономерности процесса мотивации, исследованные в рамках психологической науки А. Маслоу, Л. С. Выготским, Б. Ф. Ломовым, Е. П. Ильиным. Существенное методологическое значение имели публикации А. С. Шапиро, М. Магуры по мотивационному менеджменту. В работе были применены методики диагностики мотивации К. Замфир, Е. Фанталовой и современные подходы к анализу мотивации трудовой деятельности, изложенные в работах И. С. Варданян, И. Г. Кокуриной, Д. Хлебникова.

Методологическую основу управления мотивацией в библиотеках составили положения, изложенные в трудах Т. А. Ждановой, И. М. Суловой, концепция трудовой активности А. С. Чачко, взгляды А. И. Каптерева на профессиональное сознание библиотекарей.

Работа построена на основе сложившегося понятийного аппарата управления мотивацией трудовой деятельности.

В ходе исследования применялись такие методы как

- терминологический анализ в отношении понятий «мотив», «мотивация», «мотивирование»;
- сравнительный анализ аспектов изучения мотивации трудовой деятельности в библиотеках в отечественной и зарубежной практике;
- аналитико-синтетический метод изучения публикаций в профессиональной печати, отражающий основные результаты исследований по изучению мотивов трудовой деятельности, а также практики мотивирования и стимулирования персонала библиотек;

- моделирование для построения графической схемы анализа иерархии потребностей работников библиотек;

- социологические методы для изучения мотивов трудовой деятельности и мотивационных факторов работников библиотек.

Эмпирическая база исследования: общая численность, охваченных исследованием составила 494 человека, работающих в библиотеках Уральского региона. Были выделены две группы (рядовые работники библиотек и группа начинающих руководителей) с целью изучения изменения мотивов трудовой деятельности и потребностей, лежащих в их основе, во взаимосвязи с изменением профессионального статуса.

Основные научные результаты, полученные автором диссертации, и их **научная новизна** определяется следующими результатами:

- определены объективные причины и субъективные предпосылки мотивирования работников библиотек;

- обобщена практика управления мотивацией трудовой деятельности работников библиотек на всех этапах работы с кадрами;

- определены потребности, лежащие в основе мотивации работников библиотек Уральского региона, на основе которых предложена модель анализа задач, решаемых в процессе разработки в библиотеках систем мотивирования и стимулирования трудовой деятельности;

- выделены основные мотивационные факторы, значимые для работников библиотек (возможность обучения, повышения квалификации, продвижение по службе), позволяющие сделать вывод о наличии ориентиров на саморазвитие;

- установлена зависимость мотивации трудовой деятельности работников библиотек от образования, стажа, статуса, возраста, а также региональных особенностей среды, в которой существует библиотека;

- выявлены и проанализированы основные особенности мотивации работников библиотек, среди которых достаточно высокая удовлетворенность трудом и одновременно низкая лояльность по отношению к библиотеке; превалирование социального мотива и мотива безопасности; положительный характер мотивации трудовой деятельности.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что материал диссертационной работы является вкладом в разработку теории мотивации трудовой деятельности в рамках библиотечного менеджмента; приведенный фактический материал расширяет и углубляет знания о мотивации трудовой деятельности работников библиотек; отдельные теоретические выводы, практические предложения диссертационного исследования могут быть учтены в процессе профессиональной подготовки библиотечных менеджеров.

Примененные методики изучения мотивов трудовой деятельности работников библиотек и анализа полученных результатов использованы в практике работы библиотек Курганской области при разработке системы

мотивирования и симулирования. Проведены тренинги для руководителей библиотек Курганской области по формированию мотивации.

Апробация и внедрение результатов исследования:

1. Основные положения и результаты работы докладывались на научных конференциях молодых ученых, аспирантов и соискателей в Челябинске в 2005-2007 гг.

2. Результаты теоретических и экспериментальных исследований опубликованы в 6 научных работах.

Положения, выносимые на защиту:

1. Необходимость мотивирования трудовой деятельности работников библиотек предопределяется объективными причинами (высокой текучестью кадров, увеличением количества парапрофессионалов старением кадров), а результаты зависят от субъективных предпосылок – знаний и умений по применению методов мотивации руководителями и разработанной ими системы организационных мероприятий, направленных на мотивирование и стимулирование работников библиотек.

2. Условием эффективного управления кадровым потенциалом библиотеки является наличие функциональной подсистемы мотивации трудовой деятельности работников, являющейся важнейшим компонентом системы управления персоналом библиотеки.

3. Особенности мотивации трудовой деятельности работников библиотек характеризуются достаточно высокой удовлетворенностью трудом и одновременно низкой лояльностью по отношению к библиотеке; преобладанием социального мотива (общения с коллегами и читателями), мотива признания и мотива безопасности (наличия рабочего места, гарантированной заработной платы, отпуска, социальных льгот); положительной мотивацией, являющейся основой профессионального развития.

4. Уровень выраженности мотивации у работников библиотек взаимосвязан с такими факторами их труда, как стаж профессиональной деятельности, уровень образования, а также обусловлен возрастом, статусом и региональными особенностями среды, в которой существует библиотека (ресурсным обеспечением, приоритетными задачами, системой менеджмента).

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во *введении* обоснована актуальность, научная новизна и практическая значимость исследования, определены его цель и задачи, объект и предмет, охарактеризована методологическая основа исследования, сформулированы положения, выносимые на защиту.

В *первой главе «Теоретические основы мотивации трудовой деятельности»* представлены психологические основы формирования мотивации трудовой деятельности, систематизированы научные представления библиотечного менеджмента о сущности данного явления.

В первом параграфе «Мотивация трудовой деятельности как научная проблема» дана дефиниция понятий «мотивация», «мотив» рассмотрена динамика развития теории мотивации.

На основе современных психологических представлений о мотивации в данном исследовании под мотивом понимается внутреннее побуждение личности к тому или иному виду активности, связанное с удовлетворением определенной потребности. При этом поведение и деятельность работника определяется не одним мотивом, а их совокупностью.

Под мотивацией в работе понимается процесс формирования мотива. В этом случае обосновано говорить о том, что мотивация предшествует формированию мотива по времени. Следовательно, мотивом может стать только осознанная потребность и только в том случае, если удовлетворение этой конкретной потребности, многократно проходя через этап мотивации, непосредственно переходит в действие. Это позволяет выделить разнообразные типы мотивации, такие как инструментальный, интеллектуальный, этический, идейный и др., и две формы: внутреннюю мотивацию (самотивацию) и внешнюю (стимулирование).

Мотивация трудовой деятельности в работе рассматривается как единый сложный, многоуровневый процесс формирования неоднородных психологических факторов (мотивов), детерминирующих трудовое поведение человека. В трудовом потенциале, состоящем из психофизиологического потенциала (способностей, склонностей человека, здоровья, работоспособности) и личностного (мотивационного), последний играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать.

Анализ мотивационных концепций позволил сформулировать ряд выводов, которые нашли применение при разработке методов изучения особенностей мотивации трудовой деятельности работников библиотек: а) признание того факта, что следствием мотивации трудовой деятельности является удовлетворенность трудом, позволяет изучать данный феномен путем исследования удовлетворенности различными параметрами трудовой среды; б) изучение мотивационной сферы работников может идти по пути исследования психологической направленности личности; в) содержательные теории мотивации, представляющие собой модели человеческих потребностей, обеспечивают построение иерархии мотивов трудовой деятельности, где ведущим становится мотив творчества, самореализации; г) положительная мотивация трудовой деятельности формируется в случае преобладания внутренней мотивации над внешней.

Во втором параграфе «Мотивация трудовой деятельности в теории библиотечного менеджмента» проанализированы взгляды библиотековедов на вопросы мотивации работников библиотек.

Перечисленные в трудах по управлению персоналом виды мотивации трудовой деятельности - экономический, организационный и социальный - позволяют рассматривать три вида управленческой деятельности по

названным направлениям: стимулирование, администрирование и мотивирование. Под последним в библиотечном менеджменте должна пониматься совокупность социально-экономических факторов внешней и внутренней среды библиотеки, которыми определяется мотивация работников библиотек и трактоваться как процесс создания условий, которые побуждают сотрудников к определенным действиям, обеспечивающим эффективное функционирование библиотеки.

В работе сделан вывод, что процесс побуждения к трудовой деятельности в библиотеке может осуществляться двумя способами – через мотивирование или стимулирование. Однако, если мотивирующее воздействие направлено на активизацию профессионально-личностного развития работника, то стимулирующее – на активизацию его функционирования в пределах организации. В работе констатируется, что в библиотечном менеджменте рассматривается преимущественно стимулирующее воздействие на персонал библиотек.

Развитие мотивационных положений в теории библиотечного менеджмента может идти по нескольким направлениям, таким как

- расширение понятийного аппарата за счет терминов «мотивирование», «мотив», «самотивация»;
- разработка методов изучения мотивации трудовой деятельности работников библиотек и ее оценки;
- изучение специфики мотивации трудовой деятельности в библиотеках как учреждениях культуры;
- анализ влияния внешней ситуации на мотивацию трудовой деятельности работников библиотек (экономической ситуации в стране, изменения ценностей в обществе и т. д.)

На основе анализа литературы по библиотековедению по теме исследования были выделены основные внутренние факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности работников библиотек: стиль руководства, социально-психологический климат в коллективе, возможность повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице, адекватная система оценки персонала.

Признание руководителями библиотек необходимости создания системы стимулирования трудовой деятельности в библиотеках следует оценить как факт, свидетельствующий о рассмотрении библиотечными менеджерами мотивации как составной части системы управления персоналом. Однако для привлечения в библиотеку квалифицированных специалистов, снижения текучести кадров, следует акцентировать внимание не только на проблемах стимулирования. Актуальным является создание функциональной подсистемы управления персоналом библиотек - подсистемы мотивации трудовой деятельности, призванной решать задачи мотивирования и стимулирования сотрудников библиотек.

Вторая глава «Мотивация трудовой деятельности работников библиотек как объект исследовательской работы» посвящена результатам

изучения мотивации трудовой деятельности работников библиотек, анализу особенности их мотивации.

В первом параграфе «Изучение мотивации трудовой деятельности библиотекарей в российских и зарубежных библиотеках» систематизируются результаты изучения кадровых ресурсов.

Изучение кадрового потенциала библиотек развивается по нескольким направлениям:

- педагогические вопросы (престиж профессии, формирование установок на профессию, библиотечное общение, личность библиотекаря);
- организационные аспекты управления кадрами (прием, подбор, текучесть, система продвижения, аттестация);
- социально-психологические вопросы (климат, адаптация специалистов, удовлетворенность трудом);
- экономические вопросы (оплата труда, моральное и материальное стимулирование).

Вопросы мотивации трудовой деятельности так или иначе затрагиваются в процессе любого исследования, проводимого в библиотеках и касающегося вопросов работы с кадрами, хотя при этом они не дают какой-либо цельной картины мотивов выбора профессии или выбора места работы.

Большое количество исследований проводилось учебными заведениями системы высшего образования по изучению мотивов выбора профессии студенчеством. Анализ результатов этих исследований позволяет сделать следующий вывод: из вузов, готовящих библиотечные кадры, на работу в библиотеку приходят люди без соответствующей мотивации, без желания связать свою судьбу с библиотечной деятельностью, что приводит к ежегодному оттоку молодых кадров из библиотек.

По результатам анализа информации об изучении кадров российскими библиотеками, в работе сделан вывод о том, что проведенные исследования в разных регионах страны, в библиотеках различных типов свидетельствуют о сходных негативных явлениях, таких как возрастание количества работников, попавших в библиотеки случайно, высокая текучесть кадров, уменьшение количества работающих по призванию, слабая профессионализация библиотечной отрасли, увеличение среднего возраста библиотекарей и т. д. Это позволяет утверждать, что в библиотеках страны существуют проблемы, связанные с мотивацией трудовой деятельности: библиотека как место работы удовлетворяет лишь часть специалистов, получивших соответствующее образование.

Мотивация трудовой деятельности библиотечных работников во многом зависит от коммуникативных связей и возможностей самореализации, т. е. имеет место психологический доход – высокая степень морального удовлетворения от деятельности. С другой стороны, на мотивацию трудовой деятельности оказывают влияние и внешние условия деятельности – процесс организации труда, степень поощрения и т. д. Проведенные в библиотеках исследования позволяют констатировать, что моральное стимулирование не

играет для библиотекарей существенной роли. В исследованиях отмечен карьерный пессимизм библиотекарей, недовольство высокой напряженностью трудового процесса, несоответствием занимаемой должности уровню образования и квалификации.

Результаты локальных исследований свидетельствуют, что для библиотекарей характерна высокая удовлетворенность трудом, что должно способствовать закреплению кадров в отрасли, но мотивирование и стимулирование труда не соответствует ожиданиям работников. Существующий дисбаланс между внешней и внутренней мотивацией трудовой деятельности является основной причиной перечисленных ранее кадровых проблем.

Следует признать, что в настоящее время

а) мотивы трудовой деятельности работников библиотек изучаются без связи с потребностями, что дает неполную и неглубокую картину мотивации специалистов;

б) многие процессы библиотечного труда требуют применения природных способностей, талантов и представляют собой интеллектуальную деятельность. В этом случае нельзя ориентироваться только на материальную заинтересованность работников, а следует учитывать их желания, связанные с иными потребностями (признание, реализация способностей, общение и т. д.);

в) применяемые библиотеками методики для изучения кадровых ресурсов дают фрагментарные сведения о кадровом потенциале, которые трудно систематизировать, не существует научно обоснованной методики изучения мотивации трудовой деятельности работников библиотек;

г) выявленные особенности мотивации трудовой деятельности (низкая мотивация труда при выборе профессии, высокий уровень удовлетворенности трудом, обеспокоенность своим профессиональным ростом и сохранением рабочего места и т. д.) требуют экспериментальной проверки.

В работе сделан вывод о том, что необходимость создания подсистемы мотивирования и стимулирования трудовой деятельности работников библиотек определяется объективными причинами (текучестью кадров, ростом среди работников числа парапрофессионалов и др.).

Второй параграф «Особенности мотивации трудовой деятельности работников библиотек (на примере Уральского региона)» содержит результаты исследования, проведенного автором диссертации.

В ходе изучения особенности мотивации трудовой деятельности библиотекарей исследовались особенности внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности начинающих руководителей и рядовых работников библиотек, удовлетворенные и неудовлетворенные потребности респондентов; психологическая направленность личностей работников библиотек и ее влияние на мотивацию.

О своей удовлетворенности работой в библиотеке заявили чуть больше половины респондентов и около 5% указали, что эта работа их не устраивает абсолютно. Если опираться на полученные зарубежными учеными данные о

связи между удовлетворенностью трудом и лояльностью работников, то можно утверждать, что большая часть работников библиотек не планирует в дальнейшем сменить место работы. Однако полученные в ходе исследования данные не столь оптимистичны: желают сменить работу 96% респондентов, то есть являются нежелательными к библиотеке как месту работы.

Анализ причин выбора профессии показал, что случайно библиотечную специальность выбрали четверть библиотекарей и треть начинающих руководителей. Следующими часто называемыми причинами выбора библиотечного труда стали оценка профессии, как интересной, и любовь к чтению. Если выделить основания, которые не могут считаться существенными (случайный выбор, получение высшего образования, совет друзей и знакомых), то более половины из работающих сегодня в библиотеках приходят в нее без соответствующей мотивации трудовой деятельности, используя любую возможность найти свое место на рынке труда.

Изучение причин смены работы позволяет определить болевые точки для изучаемых групп. Так, библиотекари предпочитают иметь более интересную работу, возможность карьерного роста, жилье и опасаются сокращения. Для начинающих руководителей более актуальной является проблема отношений с вышестоящим руководством (на это указали 20%).

Иерархия мотивов трудовой деятельности начинающих руководителей и рядовых работников библиотек представлена на рисунках. Мотивы выстроены в порядке возрастания их неудовлетворенности: на первом уровне находятся наиболее удовлетворенные потребности, лежащие в основе мотивов, на пике – наименее удовлетворенные.



Удовлетворение потребностей в признании и общении характеризует библиотечные коллективы как сплоченные, умеющие создать благоприятный социально-психологический климат. Независимо от занимаемого в библиотеке положения, работники ощущают неудовлетворенность потребности в самовыражении, материальной потребности, чувствуют себя незащищенными. Неудовлетворенные материальные потребности связаны с тем, что работники библиотек являются одной из наиболее низкооплачиваемых категорий в стране. Полученный рейтинг демонстрирует

противоречие между неудовлетворенной потребностью в самовыражении и потребностью в безопасности. Процесс реализации собственного потенциала требует постоянной готовности рисковать, ошибаться, начинать снова и большинство людей предпочитают сохранять старые привычки и придерживаться известного стиля поведения. Однако работники библиотек отмечают свою обеспокоенность и профессиональным ростом, и сохранением рабочего места. То есть имеет место психологическая проблема, которая сдерживает процессы профессионального роста кадров.

Расчитанные коэффициенты значимости позволяли оценить удовлетворенность той или иной потребности. Значение коэффициента колеблется от -1 до 1, оценивая неудовлетворенность или удовлетворенность потребности. При этом изучалась зависимость потребностей от образования, возраста и стажа работы в библиотеке.

Коэффициенты значимости потребностей работников библиотек

Потребности	Образование				Возраст			Стаж работы			
	Высшее библиотечное	Высшее неблиотечное	Среднее библиотечное	Среднее неблиотечное	21-30	31-45	46-55	До 3 лет	До 10 лет	До 20 лет	Свыше 20 лет
Безопасность	0,15	-0,03	0	-0,08	-0,08	0,06	0	-0,02	0,18	-0,1	0
Благополучие	-0,15	-0,18	-0,05	-0,17	-0,14	-0,11	0	-0,09	-0,23	0,05	-0,29
Общение	0,35	0,18	0,23	0,06	0,33	0,27	0,2	0,14	0,18	0,13	0,36
Признание	0,19	0,27	0,23	0,08	0,22	0,18	0,2	0,05	0,3	0,2	0,29
Самоактуализация	-0,3	-0,3	-0,34	-0,08	-0,35	-0,29	-0,33	-0,2	-0,44	-0,18	-0,36

Полученные в ходе исследования данные показывают, что потребность в самореализации имеет отрицательное значение во всех случаях (т. е. не удовлетворена), при этом ее значение больше у тех, кто проработал в библиотеке уже более трех лет. Потребности в признании полнее удовлетворены у работников с высшим неблиотечным образованием и стажистов – именно они бывают чаще «обласканы» руководством. Остро ощущают свое неустойчивое положение в библиотеке работники, не имеющие специального образования, а также библиотекари в возрасте до 30 лет и с небольшим стажем. Что же касается удовлетворения потребности в безопасности библиотекарей со стажем от 10 до 20 лет, то их беспокойство своим положением покоится на осознании факта незнания информационных технологий, которые так необходимы сегодня библиотечным специалистам.

Потребности меняются и с возрастом. Так, для молодых библиотекарей (до 20 лет) представляет проблему удовлетворение материальных потребностей, библиотекари трудоспособного возраста (до 55 лет) волнует возможность самовыражения, люди пенсионного возраста обеспокоены вопросами безопасности.

Изучение психологической направленности личности также позволяет сделать выводы о мотивации трудовой деятельности работников библиотек. Как показало исследование, наибольший процент работников библиотеки составляют представители генофильного типа (68,9%), что естественно, т.к. большинство работающих в библиотеках – женщины. В современной ситуации для представителей этого типа важными является следующие мотивы трудовой деятельности: психологическая поддержка коллег (работа является способом сохранения самообладания при возникновении дома конфликтов), гарантированные государством социальные льготы, обеспечение дополнительного дохода для семьи.

10,2% женщин-библиотекарей принадлежат к исследовательскому типу, т.е. в первую очередь стремятся к научной, творческой работе, готовы внедрять инновации. 6,9% - альтруисты по сути, для которых характерны доброта по отношению к окружающим, эмпатийность, бескорыстие и миролюбие. Названные три психологических типа характеризуют 86% респондентов. Полученные данные опровергают появившиеся в печати утверждения, что библиотечная профессия – это профессия энтузиастов и альтруистов.

В работе приведены результаты изучения зависимости потребностей от психологической направленности личности. Как видно из расчета коэффициента значимости, для представителей генофильного типа наибольшее значение имеет потребность в безопасности и материальные потребности, для альтруистической личности – коммуникативные потребности, а для исследовательского типа – потребность в самоактуализации, что подтверждает эмпирические данные.

Коэффициенты значимости потребностей представителей различных психологических типов

Потребности	Психологическая направленность личности		
	Генофильный тип	Альтруистический тип	Исследовательский тип
Безопасность	-0,01	0,07	0,24
Благосостояние	-0,15	0,14	-0,06
Общение	0,26	-0,29	0,06
Признание	0,15	0,5	0,29
Самоактуализация	-0,19	-0,43	-0,59

В ходе исследования мотивация трудовой деятельности рассматривалась как процесс, в основе которого лежит сравнение ожиданий и восприятия. В работе проведен расчет рейтинга среднего балла ожидания, восприятия и важности каждого мотивационного фактора, а также коэффициент мотивации как разница рейтинга восприятия и ожидания. Поскольку рейтинг восприятия обычно ниже рейтинга ожидания, то коэффициент мотивации – величина отрицательная.

Средние оценки респондентами мотивационных факторов

Мотивационные факторы	Всего			
	Ожидание (Я как руководитель)	Восприятие (Мой руководитель)	Коэффициент мотивации	Важность (Я сам)
1 (денежный заработок)	2,63	2,89	-0,26	2,67
2 (трафик работы)	2,63	3,02	-0,39	2,62
3 (удовлетворение от занятия любимым делом)	2,20	2,48	-0,27	2,17
4 (работа с дружелюбно настроенными людьми)	2,02	2,45	-0,43	1,92
5 (хорошая МТБ библиотеки)	1,96	2,20	-0,25	2,05
6 (возможность первым знакомиться с литературой)	2,17	2,44	-0,27	2,26
7 (уважение и признание)	1,97	2,20	-0,23	2,09
8 (современный интерьер помещения)	2,04	2,48	-0,45	2,15
9 (возможность обучения и повышения квалификации)	1,84	2,32	-0,48	2,11
10 (общение с людьми)	2,10	2,26	-0,17	2,16
11 (карьерный рост)	2,40	2,58	-0,19	2,61
12 (хорошие и безопасные условия труда)	1,93	2,40	-0,47	2,06
13 (возможность полной реализации потенциала)	2,02	2,23	-0,21	2,21
14 (творческий характер труда)	2,03	2,31	-0,28	2,24
15 (самостоятельность)	2,12	2,36	-0,24	2,54
16 (система материального стимулирования)	2,13	2,85	-0,72	2,15
17 (разумные правила)	2,19	2,44	-0,25	2,34
18 (общественная полезность труда)	2,21	2,23	-0,03	2,39
19 (работа, дающая уверенность в завтрашнем дне)	2,24	2,56	-0,32	2,44
Всего	2,15	2,46	-0,31	2,27

Для работников библиотек важны социально-психологический климат в библиотеке, хорошие и безопасные условия труда, возможность обучения и повышения квалификации. Положительно оценены группами начинающих руководителей и рядовых библиотекарей системы материального стимулирования, что свидетельствует о внимании к ним в библиотеках всех областей Уральского региона.

В ходе исследования установлены отличия в мотивационных предпочтениях начинающих руководителей и рядовых работников. Первых беспокоят проблемы, связанные с профессиональным общением (взаимоотношения с сотрудниками, уважение, признание со стороны коллег и др.) Вторых волнуют вопросы организации труда (техническая оснащенность рабочих мест, разумные правила труда в библиотеке, возможность самостоятельного принятия решений).

Оценка практически всех мотивационных факторов, как важных, и невысокий коэффициент мотивации в целом позволяет констатировать

проблемную ситуацию в плане мотивации трудовой деятельности работников в библиотеках Уральского региона.

Области, входящие в Уральский регион, заметно отличаются по своему экономическому развитию, уровню жизни населения, финансированию, трудовым ресурсам, поэтому одной из задач исследования являлось выявление региональных различий в мотивации трудовой деятельности работников библиотек. В работе отмечена прямая связь между экономическими условиями функционирования библиотек и приоритетными потребностями их работников (например, в Тюменской области материальные потребности не являются актуальными, в Курганской – занимают вершину пирамиды). Кроме экономических условий, приоритеты деятельности библиотек, уровень управления персоналом определяют предпочтение тех или иных мотивационных факторов работниками. Библиотекари Свердловской области как наиболее важные оценивают работу с дружелюбно настроенными людьми, хорошую МТБ библиотеки и признание со стороны коллег. Для библиотекарей Челябинской и Тюменской области важны возможность обучения и повышения квалификации и безопасные условия труда, в Курганской области в рейтинг важности, кроме работы с дружелюбно настроенными людьми и хорошей МТБ библиотеки, вошел денежный заработок.

По результатам изучения мотивационных факторов рассчитаны коэффициенты внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности. В случае, когда внутренняя мотивация превосходит внешнюю, работник трудится в силу высокой самомотивации, а внешнее стимулирование лишь поддерживает эту систему. Мотивация рядовых библиотекарей базируется не на самомотивации, а на тех благах, которые предоставляет им работа в библиотеке. У 34% руководителей внешняя мотивация трудовой деятельности также превосходит внутреннюю. Тем не менее общий интегральный показатель внутренней мотивации превышает внешний, что позволяет утверждать, что библиотекарям Уральского региона в настоящее время присуща самомотивация.

В работе констатируется, что мотивация трудовой деятельности работников библиотек в настоящее время характеризуется следующими особенностями:

- достаточно высокой удовлетворенностью трудом и одновременно низкой лояльностью по отношению к библиотеке;
- превалированием социального мотива (общения с коллегами и читателями) и мотива безопасности, т. е. наличия гарантированной заработной платы, отпуска, социальных льгот;
- низкой мотивацией трудовой деятельности при выборе места работы, и ее ростом по мере изменения стажа, возраста, образования, статуса;
- положительной мотивацией трудовой деятельности, являющейся основой профессионального развития;

- зависимостью между индивидуальной мотивацией трудовой деятельности и характеристиками организации (финансовым положением библиотеки, условиями труда, уровнем менеджмента, приоритетными задачами и др.)

В третьей главе *«Мотивация трудовой деятельности работников библиотек как важнейший инструмент кадровой работы»* рассматривается практика мотивирования работников библиотек и предлагаются основные направления оптимизации мотивационного механизма для решения кадровых проблем.

В первом параграфе *«Мотивация трудовой деятельности работников библиотек в практике управления персоналом»* обобщен опыт библиотек страны по мотивированию и стимулированию персонала на всех этапах работы с кадрами.

Политика управления персоналом библиотеки, механизм ее формирования сложился и развивался в советское время в условиях командно-административной системы в первую очередь в крупных библиотеках. В 1970-80-е годы механизм мотивирования трудовой деятельности не изучался, в печати данный опыт не освещался. В последние десятилетия стремление библиотек к высококачественному информационному обслуживанию пользователей, высокие стандарты библиотечных услуг изменили требования к профессиональным знаниям и умениям персонала и поставили вопрос о необходимости закрепления квалифицированных кадров. Адаптация к изменившейся внешней среде потребовала от библиотечных менеджеров создания программ по профессиональному развитию кадров библиотек, компьютеризации труда, стимулирования инноваций и т. д.

В диссертации проводится мысль о том, что работа по мотивированию трудовой деятельности персонала должна пронизывать все системы управления кадрами в библиотеке: систему аттестации и оценки работы, систему оплаты и вознаграждения, систему продвижения кадров и планирования трудовой карьеры, систему профессиональной подготовки и обучения и др.

Анализ публикаций в библиотечной профессиональной печати позволил обобщить опыт библиотек по мотивированию трудовой деятельности библиотечных кадров. Сделан вывод о том, что в практике работы редко используются психологические тестирования, анализ анкет при приеме на работу, беседы при найме. В библиотеках в полной мере не используются мотивационные возможности наставничества, адапционного периода.

Более внимательно в библиотеках относятся к вопросам аттестации и повышения квалификации кадров (ЦБС «Кунцево», ЦБС г. Златоуста, ЦБС г. Ижевска, Белгородская ГУНБ, Свердловская ОУНБ им В. Г. Белинского и др.), но представляется, что это связано с озабоченностью руководителей квалификацией своего персонала, а не их мотивационными установками.

Несмотря на внимание отдельных библиотек к проблемам служебного роста своих сотрудников, большая часть продвижений происходит стихийно. Не составляются карьерограммы, не ведутся мотивационные карты, квалификационные аттестаты. Анализ перечисленных документов и других источников (резюме, характеристик, аттестационных листов, результатов тестирования, авторских разработок) позволяет определить мотивы, которые движут работником, и применить к нему соответствующие методы мотивирования и стимулирования.

Для эффективного управления персоналом библиотек большое значение имеет принцип сочетания морального и материального стимулирования труда. В работе отмечается, что в библиотеках применяются разнообразные формы морального стимулирования (награждение грамотой, присвоение звания «Лучший библиотекарь», награждение орденами и медалями, вручение вымпелов, призов и т. д.), но зачастую без соответствующего материального поощрения, что существенно снижает эффект управленческих мероприятий.

На сегодняшний день ни одна из российских библиотек не имеет анализа результатов применения системы мотивирования и стимулирования трудовой деятельности. Это связано, в первую очередь, с многоступенчатостью самой системы мотивирования, включающей вопросы адаптации, аттестации и оценки труда работника, продвижения кадров, планирования карьеры и т. д.

Поскольку система мотивирования и стимулирования представляет собой ряд организационных мероприятий, предназначенных для управления активностью работников, то перед наукой и практикой библиотечного менеджмента стоит задача выявления наиболее эффективных из них для использования в практике работы с кадрами.

В работе указывается, что результаты мотивирования зависят от ряда субъективных причин: знания руководителями потребностей своих работников, их умения использовать различные методы для влияния на мотивацию сотрудников библиотек и непосредственно наличия системы мотивирования трудовой деятельности.

Второй параграф «Основные направления оптимизации мотивационного механизма в библиотеках» рассматривает задачи, этапы работы над системой мотивирования и стимулирования.

В работе перечисляются причины, сдерживающие возможности библиотек по разработке и внедрению систем мотивирования и стимулирования. Помимо отсутствия практических навыков управления мотивацией у руководителей, это специфика библиотечного труда, которая заключается в большом количестве разнообразных процессов, динамичность самой мотивации трудовой деятельности, запаздывание результатов во времени.

В целях моделирования, позволяющего определить место и роль мотивирующих или стимулирующих факторов, в работе предлагается применить пирамиду А. Маслоу, повернутую на 90°.



Такой подход дает принципиально иное понимание задач систем мотивирования персонала в библиотеке: организация должна предусматривать параллельную мотивацию по всему спектру мотивирующих факторов — от высших до низших — и предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью. Таким образом, основной задачей системы мотивирования должно стать превращение «треугольника» перевернутой пирамиды А. Маслоу в прямоугольник, — т. е. придание равного веса всем факторам, влияющим на мотивацию человека в организации. При рассмотрении полученной модели задачи различных мероприятий системы мотивирования и стимулирования труда, проявляются со всей очевидностью.

В работе рассмотрены организационные, «имиджевые», моральные и материальные рычаги стимулирования и мотивирования трудовой деятельности, которые основаны на изучении успешного применения различных мотивационных схем. Очевидно, что в рамках системы мотивирования они пересекаются, что затрудняет их «чистое» выделение. Тем не менее, их обозначение имеет принципиальное значение для проектирования сочетания всех методов управления мотивацией трудовой деятельности работников библиотек.

Наиболее перспективным направлением в плане мотивации трудовой деятельности работников библиотек может быть только создание подсистемы мотивирования трудовой деятельности, являющейся частью системы управления персоналом библиотеки и представляющей собой комплексную мотивационную модель, учитывающую весь спектр материальных и психологических стимулов. Данная модель предполагает разработку

нескольких систем (оплаты труда и материального стимулирования; социальной защиты и материальной поддержки; повышения квалификации; планирования карьеры; морального стимулирования; поддержки инноваций; участия в принятии решений) которые, работая в единстве, решают большинство мотивационных проблем работников библиотек:

Эта система может быть реализована на трех уровнях, на которых необходимо ставить и решать вопросы мотивации трудовой деятельности сотрудников библиотек.

На первом личностном уровне – сектор, отдел, небольшая библиотека - руководитель отдела непосредственно контактирует со своими подчиненными. Основные принципы мотивации трудовой деятельности – своевременность, дифференцированный подход и связь с интересами работников.

На втором групповом уровне – в отдельной библиотеке - вопросы мотивации трудовой деятельности находятся в центре внимания отделов кадров. Принципами групповой мотивации являются продуманность и открытость.

На третьем уровне – организационном - внимание мотивации трудовой деятельности должно уделяться руководящими структурами – районными, областными, региональными, федеральными. Управление мотивацией персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов, поддерживаемых всеми системами управления.

Управленческая компетентность руководителя служит связующим звеном, объединяющим все уровни мотивации – личностный, групповой и организационный – в единую систему, способную обеспечить привлечение и удержание работников, а также рационально использовать их потенциал.

Результатом реализации подсистемы мотивирования трудовой деятельности станет повышение эффективности деятельности библиотек, поскольку она

- позволяет бороться с текучестью кадров (демотивацией), удерживать ценных сотрудников;
- объективно снижает экономические затраты на обучение новых работников;
- побуждает к качественному и ответственному выполнению обязанностей работников;
- формирует корпоративное мышление и преданность сотрудников организации.

В *заключении* сформулированы основные выводы, позволяющие рассматривать мотивацию трудовой деятельности как важнейшую характеристику личности, а мотивирование – необходимую составную часть системы управления персоналом библиотек.

В ходе исследования выдвинутые гипотезы получили подтверждение.

Однако научная работа не решает всецело поставленную проблему. В качестве возможных направлений дальнейшего исследования рассмотренной

темы можно предложить следующие: формирование мотивов профессиональной библиотечной деятельности в процессе получения образования, адаптации в библиотеке; влияние групповых установок на индивидуальную мотивационную сферу работников библиотек; управление установлением оптимального баланса между внутренней мотивацией и внешним стимулированием в библиотеке; устойчивость и инволюция внутренней мотивации трудовой деятельности; исследование мотивационной сферы личности на основе анализа ценностных ориентаций.

Результаты проведённого исследования не претендуют на исчерпывающую полноту. Однако, будучи основанные на анализе опыта современного управления персоналом библиотек, на осмыслении специфики мотивации трудовой деятельности работников, они могут служить реальным вкладом в развитие библиотековедения.

Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях автора:

Публикации в изданиях ВАК:

1. Кто работает в библиотеке? // Социс. - 2007. - № 3. - С. 107 – 111.

2. Мотивация труда в библиотеках (по страницам профессиональной печати) // Библиотековедение. - 2007. - № 4. - С. 118 – 124.

Другие публикации:

3. Особенности мотивации работников библиотек // Молодежь в науке и культуре XXI века: Материалы IV научной конференции молодых ученых, аспирантов и соискателей. Часть II. - Челябинск, 2005. - С. 232 – 235.

4. Мотивы работы в библиотеке: О конфликте между необходимостью и желанием // Библиотечное дело. - 2006. - № 11. - С. 33 - 36.

5. Российские реалии мотивации в библиотеке // Молодежь в науке и культуре XXI века: Материалы V научной конференции молодых ученых, аспирантов и соискателей. 2 ноября 2006 г. Часть II. – Челябинск : ЧГАКИ, 2006. - С. 235 – 241.

6. Мотивы работы в библиотеке: исторический аспект // Библиотечный Челябинск: сб. науч.-практ. материалов. Вып. 2 / МУК ЦБС; ЧГАКИ. – Челябинск. – 2007. – С. 28 – 38.

Научное издание

ПОТАНИНА Елена Анатольевна

**МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ
БИБЛИОТЕК
(на примере Уральского региона)**

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Формат 60x84 1/16
Заказ №

Объем 1,27 п.л.
Тираж 100

Изготовлено в типографии ООО НЦСП «Экономика и реформы»
г. Курган, ул. Советская, 128

Лицензия № Б 241326 № 194 от 23 марта 1998 г.

10-