

МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА.

1. Современные подходы к управлению персоналом библиотеки.

Подобно многим организациям, как государственного, так и частного сектора, библиотека не может не откликаться на изменения, происходящие в обществе. Общественно - экономические изменения обусловили изменение социальной роли библиотек. Библиотечное сообщество переосмыслило свои функции, и библиотеки переориентировали свою деятельность, чтобы стать необходимыми людям в жизни, полной новых реалий и проблем.

Библиотекарь должен знать ожидания пользователя. Соответствовать ожиданиям пользователя, предоставлять исчерпывающую информацию в максимальном объеме – сегодня это основополагающая социальная функция библиотеки. Будучи доступной разным слоям общества, и обеспечивая доступ каждого к любым публикациям, библиотека содействует поддержанию стабильности в обществе. Кроме того, библиотеки бесплатно предоставляют возможность дополнительного образования и проведения досуга. Обществу сегодня, как никогда, нужны новые знания и новая информация, поэтому актуальной становится задача подготовки компетентных, эрудированных и инициативных специалистов, обладающих знаниями в различных областях.

Необходимо мотивировать деятельность библиотечных специалистов, т.к. только мотивированная деятельность является целенаправленной. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели. Сила стремления к получению вознаграждения зависит от двух моментов:

- а) ценности вознаграждения
- б) его достижимости.

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. И здесь можно вспомнить теорию иерархии потребностей человека, представленной американским психологом А. Маслоу¹. Эти потребности делятся на несколько соподчиненных областей. Это:

- ◆ физиологические потребности (пища, воздух, кров);
- ◆ безопасность (хорошие условия жизни и предсказуемость событий);
- ◆ самолюбие (статус, самоуважение, признание, уважение);
- ◆ самовыражение (рост, учеба, новый опыт).

На основе удовлетворения двух последних обеспечивается интеллектуальное и профессиональное развитие библиотечных специалистов. Согласно теории мотивации, высшей в иерархии потребностей является потребность личности в самоактуализации (реализации способностей, задатков). Только человек с высокой (адекватной) самооценкой и профессиональной компетентностью способен реализовать потребность в самоактуализации. Если влиять на эти составляющие «Я – концепции» специалиста, можно создать предпосылки для появления у него потребности в самоактуализации.

¹ Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999.

Для того чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, необходимо его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.

С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление о том, насколько реальной является возможность достижения цели. Ранее полученный успешный опыт подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат может быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Более детальное изучение влияния различных факторов на удовлетворенность своей работой проанализировал Ф. Герцберг, а его взгляды получили название двухфакторной теории мотивации. Эта теория была создана Фредериком Герцбергом на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или неудовлетворение от работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Ф. Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами, которые он назвал мотиваторами и факторами контекста. На удовлетворенность влияют:

- достижения (квалификация) и признание успеха;
- работа как таковая (интерес к работе и заданию);
- ответственность;
- продвижение по службе;
- возможность профессионального роста.

В свою очередь на неудовлетворенность работой влияют:

- способ управления;
- политика организации и администрация;
- условия труда;
- межличностные отношения на рабочем месте;
- заработок;
- неуверенность в стабильности работы;
- влияние работы на личную жизнь.

Мотиваторы связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы контекста, вызывающие неудовлетворенность, связывались с недостатками работы и внешними условиями. Ф. Герцберг предлагает обогащение содержания работы, учет факторов мотивации, которые способствуют эффективному использованию имеющихся трудовых ресурсов и повышают удовлетворенность работой.

Новый подход в менеджменте, появившийся в 50-е годы, получил название школы поведенческих наук и базировался на достижениях психологии и социологии. Его пафосом стало исследование различных аспектов социального взаимодействия. Поведенческий подход стал настолько популярен, что он продолжает сохранять свое значение в наше время. Исследовательские работы, проводимые с позиций этого подхода, показали, что организации с низкой эффективностью делают акцент на строгом выполнении известных правил и поддержании определенного темпа. С другой стороны обнаружено, что больших результатов достигают там, где фокусируют внимание на сотрудниках и рассматривают свою деятельность как работу с людьми, а не с объектами деятельности, пытаются узнать своих подчиненных как личностей.

Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию. Они получили название посреднических переменных. Другими, не менее важными ситуационными факторами являются межличностные отношения на рабочем месте, существующие в библиотеке групповые нормы и корпоративная культура. Именно они часто и выпадают из поля зрения руководителей.

Ситуационные факторы часто препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом (например, отсутствие необходимых инструментов, программных средств и т.п.). Одним из препятствий может быть также недостаточность собственных способностей по отношению к данному заданию. По этой причине исполнение будет неудачным, и в следующий раз мотивация выполнения данного задания будет еще ниже. Успех при исполнении задания, напротив, стимулирует мотивацию.

Таким образом, мы видим, что принципы обогащения содержания деятельности требуют того, чтобы в работу были включены новые аспекты, которые обеспечивают возможность психологического роста библиотекаря. Недостаточно добавить к его работе дополнительную нагрузку (элементарно расширяя фронт работ) или переключиться с одного вида работы на другой. Это движение по горизонтали. Обогащение содержания работы требует загрузки и по вертикали, когда возможности получения результата, ответственность, признание, рост и возможность обучения конструктивно заложены в само содержание работы.

Существует как минимум четыре основных системы управления.

Системы управления первого типа вообще не учитывают факторы ценностной, мотивационной, коммуникативной структур организации. Это авторитарные системы, где руководство использует устрашение и наказание, коммуникация почти не развита, руководители и подчиненные психологически далеки друг от друга, основные решения принимаются на верхних уровнях иерархии.

Система второго типа представляет собой более благожелательный, но все же авторитарный тип управления, где руководство использует систему поощрений, сотрудники всячески выражают стремление угодить начальству, информация, поступающая вверх, фильтруется и сводится только к той, которую хочет воспринять босс. Однако, возможны некоторые элементы делегирования полномочий на средние уровни иерархии, хотя принимаемые решения должны укладываться в принятые схемы.

Система третьего типа — по преимуществу, консультативная, где руководство использует систему поощрений (иногда и наказаний), предусмотрено некоторое участие членов организации в решении важных вопросов, коммуникация направлена как вверх, так и вниз, но информация, которую хочет слышать руководитель, дается с ограничениями. В этой системе подчиненные могут оказывать только некоторое влияние на функционирование своих секторов и отделов, так как основные решения принимаются все-таки на верхних уровнях.

Система четвертого типа характеризуется широким участием в групповом управлении и возможностью проявить и учесть индивидуальные устремления. Руководство осуществляет экономическое поощрение и полностью использует участие группы в установлении целей, связанных с повышением эффективности организации и улучшением методов работы. Коммуникации осуществляются вверх, вниз, по горизонтали, присутствует психологическая близость между руководителями и подчиненными. Принятие решений осуществляется на всех уровнях управления организации с помощью активного участия отдельных групп, причем это интегрировано в формальную структуру управления, где вся организация рассматривается как система взаимодействующих групп.

Суть успешного управления персоналом состоит в побуждении сотрудников к тому,

чтобы они захотели включиться в «подход, ориентированный на пользователя» и в качестве конкретных методик можно сослаться на уже упомянутые группы мотивационных факторов, выделенные Ф. Герцбергом.

Так же важным параметром является статус профессии в обществе, а не только с факторы удовлетворенности конкретным рабочим местом. С тех пор как проблема статуса, имиджа и репутации стала жизненно важной, возник вопрос "какой статус хотел бы иметь библиотечный работник?" Жалобы по поводу низкого статуса порождают имидж совершенного непонимания смысла профессии. Кроме желания иметь "высокий оклад", других прямых идей в отношении желаемого статуса нет.

Стереотипный имидж библиотекаря (строгий, пунктуальный, скучный и т.п.), безусловно, не способствует повышению значимости профессии в глазах публики. Общество полагает также, что библиотеки предназначены только для учащихся и студентов и то, что сейчас люди в своем большинстве читают намного меньше. Все эти утверждения тоже являются весомыми причинами низкого статуса библиотекаря.

О значимости проблемы статуса, имиджа и репутации библиотеки и библиотечного работника много спорят, однако в тех странах, где система библиотечного дела довольно быстро развивается, является динамичной и открытой, то проблема статуса там менее значима. Библиотекари в этих странах больше заботятся о развитии библиотечной системы, чем о своем статусе и имидже.

В связи с этим нужно помнить о том, что функция библиотеки - служить хранилищем информации, из которого каждый пользователь может получить то, что ему требуется. Это - память, которая освобождает пользователя от необходимости помнить все, что он когда-либо изучал. К хранилищу нужен ключ. Его предоставляет библиотекарь, владеющий профессиональной методикой.

Как оказалось, профессия «библиотекарь» не популярна, не престижна и не статусна не только в обществе, но и среди самих библиотечных работников.

Столь массовое и нарастающее с годами ощущение социального аутсайдерства, а от него – разочарования в профессии и безразличия к ней - плохие союзники креативному, инновационному поведению персонала, что, в свою очередь, существенно ограничивает возможности развития библиотек.

Ощущение нестатусности библиотечной профессии очень сильно влияет на социальную уверенность библиотекарей, на удовлетворенность своим жизненным путем и профессиональным выбором.

Налицо массовое исчезновение библиотечного патриотизма. Особенно у вчерашних студентов, начинающих библиотекарей. Они вообще считают нашу подвижническую, основанную почти на голом энтузиазме деятельность «профессиональным библиотечным кретинизмом», по определению Соколова А.В. И, возможно, прав Аркадий Васильевич, предположив, что мы присутствуем при рождении еще одного мифа, унижающего нашу профессию: «Библиотекарь – профессия неудачников». При этом забываем, что в России XIX века слово БИБЛИОТЕКАРЬ писалось с большой буквы, как знак особого отличия и высокого звания, а не просто как одиозное название должности, в кое оно превратилось сейчас.

Если задачу повышения внешней престижности библиотечного труда должно и может решить только государство (и, прежде всего, через достойную оплату труда библиотекаря), то задачи повышения «внутренней престижности» профессии, удовлетворенности персонала своей работой, стабилизации библиотечных кадров, во многом по силам решать самим библиотекам.

Сама работа как таковая, если она интересная и творческая, является сильным мотиватором, важным фактором удовлетворенности своим трудом.

2. Кадровая политика библиотек

В настоящее время в мире является однозначным фактом то, что кадровые ресурсы организации представляют собой ее самый ценный потенциал. Кадровая политика в библиотеках развитых зарубежных стран строится на основе концепции развития человеческих ресурсов, заимствованной из менеджмента персонала и включающей следующие принципы:

а) безопасность на рабочем месте, что предполагает учет потребности работника избегать страха за свое здоровье, доход и будущее профессиональное развитие;

б) справедливость, что предполагает моральное и материальное вознаграждение в соответствии с ценностью произведенного работником продукта или оказанной услуги;

в) индивидуализацию, подразумевающую, что работа должна развивать индивидуальные способности, мастерство и стимулировать непрерывное профессиональное образование;

г) демократизм, предполагающий различные уровни, начиная от коллективного управления, где в принятии решений наравне с мнениями руководителей учитываются и точки зрения рядовых сотрудников.

В библиотеках наиболее развитых стран уже давно осознали, что кадровые ресурсы, их квалификационный потенциал являются необходимым гарантом в достижении стратегических целей, особенно, если эти цели призваны реформировать практику.

Технология библиотечной кадровой политики в этих странах включает:

а) определение квалификации, знаний и мастерства сотрудников на каждом рабочем и управленческом уровне;

б) профессиональный клиринг, т. е. соотнесение личных профессиональных показателей кандидата с соответствующими требованиями квалификационной характеристики;

в) составление программы развития для каждого уровня управления или рабочей должности;

г) составление индивидуальных планов профессионального развития;

д) определение минимального уровня компетентности (подготовка + ответственность).

Развитие штата библиотеки приобретает особую важность в связи с происходящими изменениями в социально-коммуникативной ситуации – информатизацией всех сфер производства и управления, изменением информационных потребностей, растущими возможностями доступа к информации благодаря компьютеризации. От библиотекарей сегодня требуются качества прогнозистов и членов команды, способных работать эффективно не только в своем отделе, но и в масштабах библиотеки в целом. Библиотеки нуждаются в людях, быстро адаптирующихся к изменениям, в тех, кто, прежде всего, видит эти изменения, т.е. обладает инновационным мышлением.

Древнее правило мудрости гласит: «Искусство управления людьми - самое трудное из искусств». Быть управленцем - это, значит, владеть многими самыми разными навыками, знать в меру, но обо всем, начиная с хитростей финансового искусства и заканчивая тайнами человеческой души. И основной особенностью деятельности руководителя любой сферы, в том числе и библиотечной, является работа с подчиненными.

Искусство строить отношения «по вертикали» (руководитель - подчиненный) предполагает, что успешный руководитель достаточно хорошо разбирается в людях,

видит их личные достоинства и степень профессионализма и может вполне адекватно и своевременно оценить другого человека. В противном случае, если отсутствуют аспекты взаимопонимания и уважения к подчиненным, не будет и поддержки ими усилий руководителя, сколько бы ни был он талантлив и активен.

Библиотечная деятельность подчиняется всем законам управления. Однако она имеет и свои особенности. Одной, и, пожалуй, основной из них, является ее гуманистическая миссия, которая основывается на непосредственном общении с людьми, на постоянном внимании к их интересам, возможностям, нравственным и деловым качествам. Это означает, что в профессии библиотекаря-управленца действуют наряду с общими управленческими принципами и правилами и специфические нормы, которые формируют понятие профессионального долга, чести и нравственности.

С этой точки зрения особый интерес может представить видовая структура делового общения руководителя библиотечной сферы, в которой можно выделить несколько аспектов, а именно:

- * деловое общение на основе увлеченности совместной деятельностью, умение увлечь ею подчиненных, что, в свою очередь, стабилизирует психологическую обстановку и выступает как психологический стержень продуктивной производственной деятельности;

- * общение на основе дружеского взаимопонимания и расположения, как важнейшего условия делового сотрудничества руководителя и подчиненных, его умения говорить с людьми, слышать и понять их, т.е. все то, что формирует оптимальный социально-психологический климат коллектива;

Наряду с этим необходимо выделить и другие, можно сказать полярные, виды делового взаимодействия по вертикали, вероятно менее желательные, но имеющие место быть в системе управления коллективом, а именно:

- * общение как дистанция, самый распространенный и необходимый стиль общения в системе взаимоотношений руководителя и подчиненных, который выступает как показатель авторитета и профессионализма управленца;

- * общение - подавление, самый не желательный вид делового контакта, угнетающий все резервы психологической адаптации человека и фактически разрушающий всякое взаимодействие, что в свою очередь, не способствует самореализации руководителя и коллектива;

- * общение - заигрывание, или стиль «ложного демократизма», как один из способов формирования ложного авторитета, что в конечном итоге ведет к разрушению социально-психологического климата в коллективе, одновременно надо отметить, что этот стиль делового взаимодействия, как правило, недолговечен.

Профессиональное общение руководителя и подчиненных - это сложный процесс производственного взаимодействия, поскольку его основной составляющей являются живые люди, с их интересами, особенностями, свойствами и чертами характера. В связи с этим очень важно учитывать типы взаимодействия руководителя со своим окружением. Здесь можно выделить три условных группы:

1. Первую группу составляют руководители, ориентированные только на себя, реализующие только личные претензии и амбиции;

2. Вторую составляют руководители, ориентированные только на единомышленников и друзей и устраняющие других членов коллектива;

3. Третью - руководители, взаимодействующие по мере необходимости со всеми членами коллектива, особенно с хорошими профессионалами, вне зависимости от их должностной принадлежности.

Конечно, что реальная жизнь более многогранна и все эти схемы действуют в ней как бы «условно», одновременно сочетая в себе элементы первого, второго, третьего звена, что в свою очередь непосредственно влияет на качество содержания принимаемых управленческих решений.

Личность руководителя, ее особенность и уникальность определяют не в последнюю очередь и черты его характера. Из множества очень важных и значимых для управленца личных качеств можно выделить несколько стержневых - открытость, мобильность, стремление к лидерству, контроль над личным поведением.

3. Библиотечная карьера

В XXI веке преимущество перед другими библиотеками будут иметь те, которые вложили значительные средства в отбор и подготовку сотрудников, наиболее подходящих для выполнения соответствующих видов работ.

Библиотекам нужны профессионалы, способные адаптироваться в быстро меняющемся мире. Поддержание профессионального уровня становится все более сложным.

Казалось бы, «библиотека» и «карьера» - два понятия несовместимых. Попытаемся понять, как же может развиваться библиотечная карьера.

Карьера может идти по 3 линиям:

- вертикальной карьеры - должностной рост;
- горизонтальной карьеры - продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии.
- центростремительной карьеры - продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процесс принятия решений.

В библиотеках есть возможность карьеры центростремительной в двух вариантах: продвижение к центру управления или включение в процесс принятия решений и перевод в библиотеку более высокого статуса (из филиала - в центральную или областную библиотеку).

А так же в библиотеках есть широчайшие возможности для карьеры горизонтальной (не должностной рост, а профессиональный - самореализация, создание своего имени, известности, авторитета в библиотечном деле - с пребыванием на прежней ступени иерархической лестницы). Построение карьеры горизонтальной зависит исключительно от самого работника.

Профессиональные качества библиотекаря условно можно разделить на несколько групп, показывающих: отношение к работе; общий стиль поведения и деятельности; когнитивные способности; креативные способности личности; отношение к людям; отношение к себе.

Уровень профессионализма трудно измерить. Он не зависит от количества проведенных в библиотеке лет: квалификация сотрудника от стажа не вырастает, да и опыт может быть разным. Нельзя считать каждого сотрудника, имеющего диплом библиотекаря, профессионалом. В любом коллективе приведут в пример профессионалов, имеющих «постороннее» образование, работающих рядом с библиотекарями по образованию, но так и не ставших профессионалами. К числу наиболее важных форм удовлетворения потребностей библиотекарей в своем развитии относятся следующие:

1. Кратковременный переход на другую работу в другие отделы библиотеки или другие библиотеки.
2. Включение сотрудников в состав комитетов, создаваемых в библиотеке для проработки профессиональных вопросов.

3. Членство в профессиональных обществах или дискуссионных группах внутри библиотеки.

4. Визиты в другие библиотеки.

5. В середине карьеры сотрудника можно привлекать к консультациям по вопросам, в которых он компетентен.

6. По инициативе сотрудника или администрации он может привлекаться к написанию различных материалов.

7. Обучение на курсах, семинарах внутри библиотеки или в других библиотеках и профессиональных ассоциациях.

8. Библиотекарям, которые хотят подготовиться к получению ученой степени, может быть оказана официальная поддержка, в форме разрешения отлучаться с работы, частичного или полного возмещения расходов, связанных с обучением.

Общая картина ранжирования профессионально значимых задач коллектива библиотеки выдвигает на первые места среди первостепенных задач - сохранение профессионального уровня; среди достаточно важных задач - точное выполнение должностных обязанностей; обеспокоенность своим местом в коллективе как профессионала-библиотекаря, уровнем своего авторитета в библиотеке.

Говоря о библиотеках, надо отметить, что руководители библиотек не проявляют заинтересованности к кадровой работе. В отличие от нас в западных странах придается большое значение изучению методов работы с людьми, в том числе теория и методы "человеческих отношений".

В библиотеках резерв на выдвижение определяется формально - чаще всего это просто список лиц, определенный руководством. Очень редко резерв, формируемый из "инициативных и динамичных профессионалов" работает во временных советах, комиссиях, в секциях методических объединений библиотек, привлекается к составлению плановых и нормативных документов. Это дало бы им возможность приобщиться к текущим делам библиотеки и показать свое профессиональное лицо. Еще реже применяется метод делегирования, хотя делегирование ответственности поощряет активность сотрудников. Но, как правило, руководители путают делегирование с перекладыванием ответственности на другого. Руководители разного уровня в библиотеке не могут отвечать за все сами, но, делегируя свою ответственность, они должны устанавливать не что делать или как делать, а, скорее, пределы ответственности или власти. В тоже время предоставление сотруднику большей свободы, чем он готов воспринять, способно вызвать у него тревогу и растерянность. Конечно, не все библиотекари могут или хотят быть частью управленческой структуры библиотеки, некоторые предпочитают неадминистративную деятельность. Тех же, кто проявляет организаторские способности и инициативу, нужно всеми способами поддерживать.

В планировании карьеры следует разработать систему поощрений для каждой категории специалистов. Исследования показали, что финансовое вознаграждение не имеет для них решающего значения. Больше ценятся поощрения карьерные, по содержанию работы.

К материальным стимулам можно отнести повышение разряда, установление персональных надбавок, перевод на вышестоящую должность.

Моральными стимулами являются награждение почетными грамотами, дипломами по результатам профессиональных конкурсов (на лучшую выставку, библиотечный обзор, рекламу), благодарность и публичное признание заслуг сотрудника во время проведения общебиблиотечных мероприятий, на заседаниях советов: методического, дирекции.

В 90-х годах прошлого столетия в менеджменте происходит изменение общей парадигмы управления. В соответствии с этой теорией персонал представляет собой один из ресурсов, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Взаимосвязь перечисленных факторов привела к появлению стратегического управления персоналом, или персонал-стратегии.

В рамках нового подхода персонал библиотеки признается объектом стратегии. Развитие профессионального и творческого потенциала сотрудников - стратегическая задача библиотеки, решение которой способствует достижению общебиблиотечных целей.

Проблемы управления персоналом по своему значению выходят сейчас на первый план. И это неслучайно. Как часто наше стремление что-либо изменить в деятельности библиотеки или осуществляется легко, поддерживается сотрудниками, их опытом, компетенцией, квалификацией, даже психологической поддержкой, или, наоборот, самые прогрессивные нововведения не проходят, ставя библиотеку перед невозможностью сориентироваться в современной обстановке.

Кадровая работа становится важной сферой деятельности современного руководителя. Он должен определять критерии отбора кандидатов, разрабатывать политику поощрений и наказаний, проводить аттестацию, заботиться о повышении квалификации сотрудников.

На мотивацию человека влияют многие факторы – вознаграждение, оценка деятельности, профессиональное развитие, перспективы профессионального роста, общая культура.

Соответственно, управление человеческими ресурсами состоит в подборе и сохранении требуемого библиотеке персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценки деятельности каждого сотрудника с точки зрения стратегических целей, вознаграждении персонала за его усилия.

Кроме того, персонал-стратегию составляет совокупность факторов социально-психологического, неформального характера – стиль управления, отношение к нуждам человека, забота о человеке, понимание человека, учет его индивидуальных способностей.

4. Теоретический базис мотивации библиотечного персонала – тенденции и тренды.

Человек включается в общественное производство, в первую очередь, из-за сугубо материальной необходимости поддерживать свое существование, при этом он также руководствуется самыми разными побуждениями и интересами другой природы.

Мотивация постепенно стала затрагивать вопросы повышения качества труда, содействия творчеству, инициативе и закреплению работника в библиотеке.

Поставленные перед библиотеками задачи постоянного роста и совершенствования обслуживания пользователей не могут быть эффективно осуществлены без создания действенных стимулов к труду и разумной предприимчивости в сочетании с дисциплиной и организованностью библиотечного персонала. Реальная польза любых экономических и социальных мероприятий определяется отношением людей к труду.

Изменить отношение сотрудников к работе декретами и указами нельзя, так как это длительный эволюционный процесс, тем не менее, его можно ускорить, если трезво оценивать и улучшать конкретную ситуацию в конкретной организации. При этом почти все руководители более или менее четко осознают, что людей необходимо побуждать более активно работать, на практике же все-таки придерживаются мнения, что для этого достаточно простого материального вознаграждения.

Существующие в настоящее время мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые нужны человеку для удовлетворения своих потребностей. Общим у всех мотивов является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с выполнением трудовой деятельности.

Можно выделить несколько групп мотивов труда. Это:

мотивы содержательности труда,
его общественной полезности,
статусные мотивы (связаны с общественным признанием результатов трудовой деятельности),

мотивы получения материальных благ,

Также мотивы труда делятся на духовные и биологические.

◆ Биологические мотивы связаны с потребностями человека.

◆ К духовным мотивам можно отнести следующие:

- коллективизм – потребность индивидуума находиться в коллективе, выработка коллективизма в особенности характерна для японского стиля управления персоналом, имеет сильные позиции и в России;
- личная аффирмация или самоутверждение – типично для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста;
- мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации, несоблюдение справедливости на рабочем месте ведет к резкой демотивации сотрудников и наоборот;
- мотив состязательности генетически присущ каждому человеку, является основой организации соревнования в библиотеке.

Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Можно выделить и использовать на практике для повышения эффективности индивидуального управленческого воздействия три типа работников в соответствии с типом мотивации:

◆ работники, ориентированные преимущественно на содержательно богатый и общественно значимый труд;

◆ работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и другие материальные ценности;

◆ работники, у которых разные ценности воспринимаются адекватно и не преобладают друг над другом.

Зная, к какому типу принадлежит тот или иной сотрудник, можно применять различные мотиваторы – вероятность общественного признания проделанной работы, премии или другого бонуса, повышения по службе и т.п.

Создание современных рабочих мест, отвечающих сложным задачам и большой ответственности имеет положительный мотивационный эффект для многих, но не для всех работников. Руководитель должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного наилучшего способа и универсального рецепта. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, не играет ни какой роли для других.

Можно привести другую классификацию типов работников в соответствии с видом мотивации:

- ◆ «инструментально» мотивированный работник ориентирован на голый заработок, для него желательно получить расчет наличными и незамедлительно, индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям;

- ◆ профессионально мотивированный работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей;

- ◆ «патриот»: основа мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности (иными словами – социалистический тип личности);

- ◆ «мотивация хорошего хозяина» основана на достижении и приумножении богатства, собственности, потребности таких работников практически неограниченны;

- ◆ люмпенизированный работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ, его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе, он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

При соблюдении ниже приведенных правил можно повысить эффект мотивационных мероприятий:

- ◆ Похвала действует на сотрудника намного эффективнее, чем порицание и неконструктивная критика.

- ◆ Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (стоит минимизировать разрыв между положительным результатом труда и поощрением сотрудника).

- ◆ Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и легко прогнозируемые.

- ◆ Работник и члены его семьи заслуживают постоянного внимания со стороны руководства организации.

- ◆ В какой-то момент членам команды важно давать возможность почувствовать себя победителями.

- ◆ Даже достижение работником промежуточных целей должно поощряться.

- ◆ Работники время от времени должны иметь право быть самостоятельными и контролировать ситуацию.

- ◆ Нельзя ущемлять самоуважение работников, нужно заботиться о том, чтобы они всегда могли «сохранить лицо».

- ◆ Предпочтительнее поощрять чаще возможно большее количество работников, чем делать это реже для меньшего числа работников.

- ◆ Разумная внутренняя конкуренция, дух соревнования способствует дальнейшему росту организации.

В законе соответствия фиксируется зависимость результатов деятельности человека от соответствия его наклонностям. Хотя эта зависимость давно известна, но в реальной управленческой деятельности все еще учитывается слабо. Известно, что нет людей бесталанных, есть люди, занятые не своим делом. В настоящее время разработаны многочисленные методологические и методические средства, позволяющие с высокой степенью точности определять зоны успеха любых людей в огромном списке профессий и видов деятельности, что заметно облегчает отбор и расстановку сотрудников по рабочим местам. Управленцы библиотек просто обязаны использовать их.

Так же к человеку как к объекту управления выработан ряд подходов. Важнейшими среди них являются:

- ◆ принцип универсальной талантливости (на популярном уровне он может быть сформулирован так: «нет людей не способных, есть люди, занятые не своим делом»),

- ◆ принцип незаменимости специалистов (рангу решаемых проблем должен соответствовать ранг способностей работника);
- ◆ принцип прямой зависимости результатов труда от уровня развития интеллектуально-психологических качеств личности;
- ◆ принцип развития (способности развиваются в результате индивидуального развития личности и интеллектуально-психологических тренировок);
- ◆ принцип неисчерпаемости (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

В концепции "новой библиотечной культуры" библиотека рассматривается как система, где профессионализм предполагает навыки управления информацией, причем важными элементами являются личный энтузиазм, стремление к совершенствованию и осознание каждым сотрудником личной ответственности за общее дело.

С точки зрения западных специалистов, общим для многих российских библиотек является именно недостаточно развитое чувство индивидуальной личной ответственности.

Для повышения личного участия сотрудников в общем деле можно предложить следующее:

- необходимо давать как можно больше полномочий и обязанностей конкретным сотрудникам. Руководство должно так планировать работу, чтобы для каждого сотрудника нашлось определенное задание. Планирование возможно на двух уровнях - на уровне руководства и на уровне отделов;
- следует воспринимать каждого сотрудника библиотеки как профессионала и личность. Профессиональному росту может способствовать ежегодная оценка профессиональной деятельности каждого работника. Этот метод дает хорошие результаты. Раз в год каждый сотрудник какого-либо отдела обсуждает свою работу со своим непосредственным руководителем. Беседа ведется по заранее известному плану. При этом оцениваются результаты работы, проделанной сотрудником, и его профессиональные перспективы;
- необходимо повысить уровень информированности внутри организации;
- постоянно повышать профессиональную квалификацию сотрудников на всех уровнях;
- ставить перед сотрудниками новые задачи, с тем чтобы они имели возможность творчески проявить себя на новом поприще;
- придерживаться приоритетов в выполнении заданий.

Методы мотивации могут быть различны в организациях с разными стилями управления. В бюрократической организации управление осуществляется в основном приказами. Там, где стремятся к профессиональной мотивации, создаются такие условия работы, которые стимулируют повышение производительности труда, способствуют раскрытию творческих возможностей сотрудников. В организации третьего типа, являющейся своего рода идеалом, акцент делается на диалоге между руководством и сотрудниками, между которыми существует взаимопонимание в отношении целей и задач, стоящих перед организацией, и способах их реализации. Здесь все вопросы решаются открытой дискуссией, а администрация уделяет большое внимание доведению до сведения каждого сотрудника концепции, разработанной руководством.

1. Мотивация профессионального роста.

1. Важным мотиватором заинтересованной профессиональной деятельности работников является здоровый морально - психологический климат в коллективе. Если микроклимат доброжелательный, поддерживающий, то он выступает фактором удовлетворенности трудом, влияет на устойчивость трудовой группы, создает у ее членов чувство психологической защищенности и душевного комфорта. А для молодых сотрудников доброжелательная атмосфера в коллективах облегчает адаптацию и вызывает заинтересованность в работе даже при невысоком уровне оплаты труда.

Значит, руководству библиотеки следует работать:

- Над оздоровлением морально - психологического климата в своих коллективах, минимизировать конфликты.
- Учитывать при передвижениях кадров психологическую совместимость работников (так называемый «закон социальных отклонений»).
- Создавать условия неформального общения. Например, устраивать «маленькие праздники», которые создают комфортную, теплую атмосферу в коллективах. А тренд (линия развития) здесь должен состоять в переходе от хорошего микроклимата к корпоративному духу единой организации.

Чтобы быть успешным в своей работе, важно быть успешным в своем коллективе и считаться с теми устоявшимися положениями, которые существуют в нем. Отношения в коллективе развиваются плодотворно, если слышатся не только строгие деловые, но и веселые интонации, когда делают не только справедливые замечания, но и звучат доброжелательные оценки.

2. Важной составляющей удовлетворенности работой, увеличения ее привлекательности, да и в прямом смысле, защитным для физического состояния работника фактором являются условия труда.

Как известно, условия труда относятся к первому, основному уровню мотивации труда - гигиеническому (первый уровень - материальные стимулы, второй уровень - моральные стимулы). Так что улучшение условий труда и защита здоровья работающих являются одним из важных путей стабилизации кадров.

3. Важнейшими факторами удовлетворенности своей работой, действенным фактором повышения «внутренней престижности» профессии являются признание значимости и востребованности труда каждого сотрудника.

Значит, нужно так строить деятельность библиотеки, чтобы сотрудники видели возможность самореализации и получали бы подтверждения собственной значимости.

Следует также менять стиль управления, приносить в него больше приятных эмоций, чаще хвалить и поощрять людей.

То есть нужно использовать такой мощный стимул к труду, как потребность каждого в успехе, самоуважении, признании собственной значимости и востребованности. У сотрудников библиотеки не должно быть чувства, что их личный профессиональный и творческий потенциал не востребован, никому не нужен в библиотеке и поэтому не может быть реализован. Уверенность в востребованности своего труда важна также для создания и поддержания корпоративного духа.

Приверженность к организации связана с получением вознаграждения за достигнутые успехи; наибольшее значение имеют такие награды, как самореализация и личная удовлетворенность.

4. Следует поощрять всех и за все. И не столько даже за результат, сколько за стремление к результату.

Виды стимулирования труда:

- выплата премий;
- материальная помощь в тяжелых жизненных случаях,
- сокращенный рабочий день

Для повышения мотивации профессионального роста установлено 10 ежегодных премий главы администрации муниципального района по пять тысяч рублей. На основании положения такие премии будут присуждаться по итогам года лучшим библиотекарям.

Многочисленные исследования по мотивации и стимулированию труда доказывают, что есть гораздо более действенные стимулы к труду, чем деньги. Думается, что для российских библиотекарей этот постулат особенно характерен. К пакету нематериальных стимулов относятся:

- благодарственные письма,
- почетные грамоты
- «хорошие слова».

Но даже и на хорошие слова руководители зачастую скупаются.

Не секрет, что в библиотеках работают преимущественно женщины, среди них много одиноких. Интересна практика проведения корпоративных вечеров. Например, в Иванове на такие вечера библиотекари приглашали студентов и преподавателей военных кафедр.

А еще сильнее мотиваторы эффективного труда и фактор удовлетворенности работой – реализованные цели, положительные результаты, успешность.

Сотрудники всегда будут более эффективно работать, если они удовлетворены своей деятельностью в успешной организации. Т. е. верен тезис: от эффективного работника – к эффективной организации. И наоборот.

Итак, стимулирование и мотивирование труда – самый действенный инструмент управления кадровой структурой.

Самоуспокоенность – главная причина неэффективности деятельности и отдельного работника, и библиотеки в целом.

Чтобы в библиотеках начались перемены, нужно создать критическую массу сотрудников, способствующих нововведениям. И эта масса должна составлять 1/7 - 1/9 части от числа работников учреждения. Инновационная активность персонала растет с возрастом и стажем. Инертность и неквалифицированность сотрудников – это сильный ограничивающий фактор развития инновационной деятельности библиотек.

Профессионализм кадров обязательно предполагает их личный энтузиазм и творчество в профессии.

Общеизвестно, что время диктует новые требования к библиотечной профессии. Постоянное обучение и развитие персонала сегодня становится обязательным условием его профессионального соответствия и необходимым условием результативных изменений в библиотеках. Но обучение, самообразование начинается с желания самого сотрудника. Пока у него не возникло желание решать проблемы собственной деятельности, его нельзя ничему научить.

А появление такого желания нужно хорошо мотивировать. Для библиотеки знания и мотивированность персонала – это ценность, которая стоит больше, чем фонды и технологии.

Непрерывное образование - это абсолютное требование времени.

