федеральное агентство по образованию государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «новосибирский государственный педагогический университет»

факультет культуры и дополнительного образования

кафедра социально-культурной и библиотечной деятельности

**МОТИВАЦИЯ БИБЛИОТЕЧНОГО ПЕРСОНАЛА**

Курсовая работа по специализации «Библиотечный менеджмент» студентки 4 курса заочной формы обучения

Научный руководитель

д-р культурологи, проф.

Новосибирск 2008

Содержание:

Содержание: 2

Введение. 3

1. Мотивация 7

1.1 Понятие, виды и способы мотивации 7

1.2 Мотивационный подход зарубежных исследователей 11

2. Мотивация библиотечного персонала 15

2.1. Анализ библиотечного коллектива 15

2.2 Система мотивации персонала НБ НГТУ 18

Заключение: 25

Список литературы: 28

Введение.

Управление библиотеками в условиях перехода к рыночным отношениям, развития инициативной хозяйственной деятельности потребовало формирование новых требований к руководителям библиотечных коллективов. Совершенствуются инновационные методы управления библиотекой. В библиотечную практику вошли новые направления управленческой деятельности менеджмент, маркетинг, стратегическое планирование, инновационная деятельность и другие, требующие теоретического осмысления и принятия соответствующих методических решений.

Федеральный закон от 29.12.94 № 78-ФЗ «О библиотечном деле» (гл. VII. Экономическое регулирование в области библиотечного дела, Ст. 26. Трудовые отношения работников библиотек) значительно расширил права и обязательности руководителей библиотек.

Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, прибылью, перед интересами учреждения, предприятия, фирмы. Именно такая постановка вопроса составляет сегодня культуру поведения. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, ибо менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Личность-это главное в человеке, важнейший его социальный признак.

Каждый человек-это уникальный и сложный мир: ощущения, восприятия, мышления, имеющий свои ценности, индивидуально-неповторимые черты (темперамент, самосознание) [5, с. 7].

Неслучайный и выбор темы «Мотивация библиотечного персонала», так как это актуальная тема в библиотечном менеджменте, ведь путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или что вызывает те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Актуальность темы курсовой работы обусловлена той ролью, которую играет управление библиотечным персоналом–кадровой политикой. Ведь в успешном осуществлении кадровой политики важную роль играет мотивация персонала, обеспечение эмоциональной привязанности к учреждению, заинтересованность в улучшении качества в реформе библиотечного дела.

С этой целью предусматривается предоставлять возможность инициативы библиотечных работников, создавать действенные экономические стимулы повышения производительности и качества труда (материальные поощрения, доплаты к основным окладам, оказание материальной помощи, улучшение условий труда и быта сотрудников).[14, с 17] Руководители всегда должны осознавать, что необходимо побуждать людей работать на организацию.

Почему люди работают? Почему одни делают легкую работу и остаются, недовольны, а другие делают трудную работу и получают удовлетворение? Что нужно делать для того, чтобы люди работали качественнее и производительнее? Каким образом можно сделать работу привлекательнее? Что вызывает у человека желание работать? Эти и подобные вопросы всегда актуальны в библиотечной среде. Руководство библиотек может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые лучшие технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут хорошо справляться со своими обязанностями, не будут стремиться своим трудом способствовать достижению корпоративных целей и выполнению организацией своей миссии. Готовность человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования любой организации.

Актуальность данной темы заключается еще и в том, что, поняв механизм формирования мотивационной сферы человека, руководители библиотек смогут эффективно управлять персоналом, повышая производительность труда при помощи мотивирования своих сотрудников; а получив представление о том что же такое мотивация и каковы наши истинные мотивы, каков собственно механизм мотивации, мы сможем эффективнее распоряжаться собственной жизнью, адекватно воспринимать не только окружающих нас людей, но и всю ситуацию взаимодействия, наслаждаться настоящим, прислушиваясь к своим потребностям и желаниям, строить планы на будущее, опираясь на свои истинные мотивы.

Производительность труда напрямую зависит от уровня мотивированности работников к труду и типа данной мотивации.

Таким образом, определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников библиотек приобретают приоритетное значение в практике российского менеджмента, и актуальность выбранной тематики не вызывает сомнений.

Итак, целью курсовой работы является изучение мотивации труда в библиотечной сфере с точки зрения развития и улучшения труда персонала библиотек.

Основной задачей является – определение мотивации библиотечного персонала.

Объектом исследования избран библиотечный персонал НБ НГТУ, а предмет исследования – мотивация труда и его влияние на эффективность работы персонала, что способствует имиджу библиотеки.Для достижения поставленной цели представилось необходимо решить следующие задачи:

1. Определить понятия, виды и способы мотивации.
2. Выявить и проанализировать формы мотивации.
3. Рассмотреть средства мотивации использованных концепций удовлетворения и возрастания потребностей личности, лежащие в основе содержательных и процессуальных теорий мотивации по А. Маслоу.
4. Проанализировать формы мотивации в библиотечной практике.
5. Рассмотретьформы мотивации библиотечного персонала НГТУ.

При работе над данной темой, была изучена литература по менеджменту, библиотечному делу, организационной культуре, психологии для выявления анализа форм мотивации и прямая зависимость улучшения качества работы персонала.

1. Мотивация

## 

## 1.1 Понятие, виды и способы мотивации

Было время, когда считалось, что автоматизированная технология вытеснит библиотекаря из большинства информационных процессов и окончательно утвердит превосходство техники над работником. Однако, хотя компьютер и стал полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, роль и значение библиотекаря не упали, а возросли. Человек стал не только самым ценным ресурсом любой организации, но и самым дорогостоящим. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих специалистов, создавая все условия для наиболее полной их отдачи на работе и интенсивного развития их возможностей. В соответствии с этим главная цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления кадрами, т. е. человеческими ресурсами, в соответствии с которой именно кадры представляют собой один из тех ресурсов, которым нужно грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения социально-экономической действительности одновременно несут как большие возможности, так и серьезную угрозу для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную долю неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: кадровый менеджмент позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом библиотеки.

Поэтому мотивация сотрудников стала занимать одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Психологи много говорят о том, как выбрать профессию, как к ней адаптироваться, как оценить работу коллектива, как улучшить производительность, как создать мотивацию труда.

Мотивация – это процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей. [3, с. 5]

Мотивация – это сложный комплекс ощущений, зависящий, в первую очередь, от индивидуальных качеств человека. И поскольку хорошая работа библиотеки определяется преимущественно высоким качеством обслуживания, администрация должна очень серьезно решать проблему создания благоприятной рабочей обстановки, способствующей профессиональному росту персонала, и поддерживать усилия каждого члена коллектива, направленные на внедрение новых форм библиотечной работы. [9, С. 3]

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ–стимулирование это косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов–стимулов.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей. [3, c. 15] Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение. Какие же стороны поведения человека раскрываются в понятии мотива?

Мотив характеризует, прежде всего, волевую сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение. Несмотря на то что многие мотивы зарождаются в подсознании, тем не менее, они становятся движущей силой, детерминантой поведения, лишь, будучи в большей или меньшей степени осознаны. Мотив порождается определенной потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он – феномен психологии, субъективной реальности, т.е. сознания и подсознания. Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них. [6. c. 25]

Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие:

1. **Нормативная мотивация** – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;
2. **Принудительная мотивация**, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
3. **Стимулирование** – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Существует три метода повышения ценности работы в глазах ее исполнителей:

* подбор для работника такой сферы деятельности, которая бы стимулировала достижение им собственных целей, то есть необходимо создавать условия для реализации в процессе трудовой деятельности способностей и индивидуальных склонностей сотрудника;
* помощь работнику в достижении им удовлетворения своей деятельностью и повышение самооценки;
* стимулирование достижений работника через систему внешних поощрений, таких, как продвижение по службе, повышение жалования или материальное вознаграждение. В практике управления персоналом наиболее распространенным способом является материальное стимулирование. Однако, чем выше уровень развития социальных и производственных отношений, тем чаще члены коллектива сами проявляют желание участвовать в делах библиотеки, то есть возрастает потребность в моральном удовлетворении от хорошо выполненной работы, от внедрения новой идеи.

## 1.2 Мотивационный подход зарубежных исследователей

Мотивационный подход давно разрабатывается в зарубежном и отечественном менеджменте. Но в его основе лежит классификация потребностей личности разработанная зарубежными исследователями (например, в работах А. Маслоу, Д. Мак Клелланда, Ф. Херцберга). Процессуальные теории (теория ожидания, теория справедливости, модель Портера-Лоулера) изучают какие факторы и каким образом влияют на активность или пассивность работника. Существуют и другие концепции мотивации: «теория XY» Д. Макгрегора, в которой ключевое место занимает «создание среды, благоприятствующей проявлению человеком лучших своих качеств» [14, с. 216].

Одной из наиболее известных и широко используемых в менеджменте является концепция А. Маслоу, в основе которой лежит разработанная им иерархия (пирамида) потребностей. Пирамиду А. Маслоу применительно к библиотечному коллективу можно интерпретировать следующим образом (табл. № 1).

Таким образом, современное управление основано на глубоком изучении потребностей работающего человека, которые находят отражение в мотивации. Мотивация понимается, как желание людей проявлять усилия для достижения целей организации, посредством чего удовлетворяются и их собственные потребности [14, с. 217]. Основными функциями мотивации являются: побуждение к действию, направление деятельности, контроль и поддержание поведения [10, с. 65].

Система мотивации основывается на принципах, ключевыми из которых являются: полимотивированность трудового поведения, иерархическая организация мотивов, принцип справедливости, принцип подкрепления [6, с. 68], и включает в себя собственно мотивацию личности и стимулирование. При этом стимулирование является внешним по отношению к работнику воздействием, направленным не на личность непосредственно, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению [13, с. 177].

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных (организационных) целей.

Современные теории мотивации деятельности персонала и использование их на практике доказывают, что далеко не всегда материальные стимулы побуждают человека трудиться усерднее.

Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, определить чрезвычайно сложно. Овладев современными технологиями мотивационной деятельности, руководитель в состоянии значительно расширить свои возможности в привлечении работника к выполнению задач, направленных на достижение целей компании.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживания библиотек в тяжелых финансовых условиях и нехватки кадров. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей, коллектива на благо процветания библиотеки и общества в целом.

# 2. Мотивация библиотечного персонала

## 

## 2.1. Анализ библиотечного коллектива

Библиотечный коллектив имеет определенные особенности, которые обусловлены, прежде всего, тем, что работа в библиотеке, в значительной мере, носит творческий, эвристический характер, в то же время – в библиотечном труде многие операции носят повторяющийся, монотонный, жестко регламентированный характер. В этом заключается противоречие библиотечной профессии, которое создает определенные трудности при подборе и расстановке кадров. В качестве примера можно привести процессы библиотечной обработки. Труд систематизатора, каталогизатора, являясь в своей основе творческим, в то же время требует соблюдения многих стандартов (жестко регламентирован), предельной внимательности и собранности. Важным свойством библиотечного труда является его многофункциональность, взаимозаменяемость что приводит к необходимости частого переключения с одного процесса на другой и вызывает повышенную утомляемость.

Следующая особенность вытекает из того, что библиотечная деятельность является по своей сути коммуникационной и предполагает общение с большим количеством людей с разнообразными потребностями, запросами, своеобразной манерой общения. Отсюда формулируются такие требования к персоналу как: знания и умения в области человеческого общения, профессиональная компетентность, эрудиция – все это можно считать проявлением способностей; выдержка, доброжелательность, умение сопереживать, деликатность и другие личностные качества (свойства), способствующие успешной коммуникации.

И, наконец, главная особенность – это то, что библиотечные коллективы – преимущественно коллективы женские, то есть гомогенные. В таких коллективах на первое место выходят проблемы межличностного общения, они психологически нестабильны, конфликтны, в них более значимую роль играют личностные качества членов коллектива, более высокие требования предъявляются к руководителям всех уровней, особенно высшего. Следует отметить, что гендерный подход к исследованию библиотечных коллективов пока не получил достаточного развития.

Кроме указанных выше характеристик библиотечных коллективов, под влиянием информационных технологий в библиотеках происходит усложнение процесса труда и неизбежное на данном этапе расслоение коллектива по профессиональному уровню: одна его часть интенсивно осваивает новые технологии, включая работу с сетевыми информационными ресурсами, другая – работает с традиционными носителями информации традиционными методами. Уровень профессиональных знаний у этих групп очень различается, что влияет на их самооценку, удовлетворенность трудом. Преодоление этих диспропорций является актуальной задачей управления персоналом и может решаться различными способами, среди которых на первом месте, безусловно, стоит повышение квалификации, однако и другие управленческие средства, особенно система мотивации персонала, ориентированная на освоение нового, может способствовать снижению остроты проблемы.Все вышеназванные характеристики библиотечного коллектива должны приниматься во внимание при создании системы мотивации персонала.

Рассматривая библиотеку как организацию, необходимо признать, что для успешного руководства персоналом в каждой библиотеке должна быть построена *собственная* система мотивации и стимулирования, учитывающая как внешние факторы (социально-экономические условия деятельности библиотеки), так и характеристики внутренней среды: организационную культуру, специфику библиотечного труда, стиль управления, и, особенно, потребности и индивидуальные типологические свойства личности. Кроме того, следует принимать во внимание и «антистимулы», которые, с одной стороны, выявляют недостатки в системе мотивации и стимулирования, с другой, отражают возможности совершенствования стимулирования персонала. Наиболее значимыми «антистимулами» являются: низкая зарплата неадекватная квалификации работника, затратам и качеству его труда; несоответствующие условия работы; плохой социально-психологический климат в коллективе; несправедливая (по мнению работника) система оценки труда и стимулирования.

Что касается кадровой политики, то ставка сегодня делается на молодых. Однако их немного – от 10 до 30 % общего библиотечного персонала. Удержать их в библиотеке не просто. Пути решения этой проблемы есть, и умные руководители их, как правило, находят. Среди них - снятие «уровниловки» в оплате труда, перспективы должностного роста, удовлетворение от выполняемых функциональных обязанностей, создание условий для реализации творческих амбиций, возможности для профессиональных контактов со своей возрастной категорией, получения новых знаний с учетом склонностей и интересов, различные формы социальной поддержки и защиты, гибкий рабочий график. Кстати, компьютеризация библиотечных процессов и Интернет-технологии тоже весьма привлекательны для молодежи.

## 2.2 Система мотивации персонала НБ НГТУ

От профессионального уровня работника библиотек зависит не только какими, будут библиотеки в будущем, но и будет ли библиотека в будущем. Кадровое обеспечение отрасли сегодня является важнейшей проблемой профессионального библиотечного сообщества. Признано, что персонал является основным ресурсом любой организации, ее главным богатством, определяющим успех всей деятельности. В связи с этим основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности каждого сотрудника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед библиотекой.

Система мотивации персонала в научной библиотеке Новосибирского государственного технического университета (НБ НГТУ) формировалась на протяжении многих лет, и этот процесс нельзя считать завершенным, поскольку происходят постоянные изменения, как во внешней, так и во внутренней среде, что влияет на ценностные ориентации сотрудников, требует постоянной "подстройки" системы мотивации к новым требованиям и ожиданиям персонала, новым социально-экономическим условиям. Рассмотрим элементы, составляющие систему мотивации в библиотеке НГТУ, опираясь на предложенную выше интерпретацию пирамиды потребностей А. Маслоу. Прежде всего, отметим, что в основе системы мотивации лежат материальные и нематериальные стимулы, их сочетание и обеспечивает системе необходимую гибкость. К материальным стимулам необходимо отнести систему оплаты труда и материального стимулирования, к нематериальным стимулам – весь диапазон управленческих средств, направленный на решение комплекса задач, связанных с сохранением и развитием коллектива.

Первый уровень потребностей удовлетворяется за счет системы оплаты труда и материального стимулирования. Известно, что основой оплаты труда (должностного оклада) является тарифная ставка, определяемая в соответствии с принципами тарификации, заложенными в единой тарифной сетке (ЕТС), и квалификационными требованиями, предъявляемыми к соответствующей должности и разряду оплаты труда. Эта базовая модель является общей для всех бюджетных организаций и не имеет каких-либо особенностей в библиотеке НГТУ.

Для установления персональных надбавок применяется разработанная система оценочных характеристик, которая, с одной стороны, позволяет определить специфику труда на конкретном рабочем месте (то есть фактически является аттестацией рабочего места, с точки зрения содержания и характера труда), а с другой – устанавливает уровень квалификации сотрудника, обслуживающего данное рабочее место.

С помощью персональных надбавок стимулируются освоение новых технологий, других участков работы, развитие творческих способностей (например, участие в проектах, исследовательской, аналитической работе, подготовке массовых мероприятий, статей, докладов, работа в группе преподавателей, проводящих занятия со студентами по основам информационной культуры и др.).

Таким образом, надтарифная часть заработной платы существенно отличается у сотрудников, занимающих не только разные должности, но и у тех, кто имеет одинаковые должности, но работает на участках, с неодинаковой интенсивностью, содержанием и условиями труда. Такой подход позволяет дифференцировать оплату труда и стимулировать освоение сотрудниками более сложных работ, взаимозаменяемость, творческий подход к делу, что является непременным условием развития как библиотеки в целом, так и конкретной личности.

Таким образом, удовлетворенность базовых потребностей можно оценить как недостаточную. Что же тогда привлекает в работе библиотеки, какие факторы являются преимущественно мотивирующими для большинства сотрудников? Некоторые сотрудники уходили на поиски работы в другие места, но возвращались назад.

Ведь удовлетворению базовых потребностей личности (первый и второй уровень пирамиды) служат, как отмечалось выше, не только материальные стимулы, но и комфортные, безопасные условия труда. В этом направлении в НБ НГТУ за последние годы также произошли позитивные изменения: осуществлен улучшенный ремонт большинства рабочих помещений, оснащение рабочих мест современной компьютерной техникой, специальной мебелью, а некоторых кабинетов – кондиционерами; производится плановая замена электроосвещения, существенно улучшен тепловой режим. Острой проблемой остается недостаток площадей, что часто не позволяет выдержать нормативы, определенные на конкретные рабочие места, особенно места, оснащенные компьютерной техникой.

В университете ежегодно принимается соглашение по охране труда, в рамках реализации таких соглашений администрация библиотеки совместно с профсоюзной организацией целенаправленно взаимодействует с руководством вуза по улучшению условий труда в библиотеке. В качестве примеров можно привести ежегодные медицинские осмотры сотрудников библиотеки, работающих во вредных и неблагоприятных условиях труда, осуществляемые за счет средств университета, установку кондиционеров, замену электроосвещения и др.

В университете создана и успешно применяется система социальной защиты коллектива: оплата больничный листов, предоставление мест в детских садах, отпуск летом, материальная помощь, оздоровление через профилакторий и базы отдыха Шарап и Эрлоголи другие льготы – все это является важными мотиваторами, особенно для женского коллектива.

Удовлетворение базовых потребностей в основном обеспечивает стабильность коллектива, в то время как потребности третьего и четвертого и, особенно, пятого уровней, являясь потребностями самоидентификации и самореализации личности, способствуют развитию коллектива.

Известно, что труд в библиотеке, особенно в крупной, носит преимущественно групповой (коллективный) характер, именно поэтому так важно поддерживать чувство товарищества, коллективизм, формировать умение работать в команде. Этому вполне соответствует бригадный метод труда, главным принципом которого является взаимозаменяемость (в разумных пределах) и взаимовыручка. Кроме бригадного метода труда, формированию навыков работы в команде, взаимопониманию, сплочению, а также самовыражению и развитию творческого потенциала личности содействует создание временных творческих коллективов из специалистов разных отделов для решения всевозможных задач: подготовка и реализация проектов, выполнение работ, связанных с внедрением компьютерных технологий, проведение различных исследований, обучение пользователей.

Отметим, что бригадные методы широко применяются в библиотеках за рубежом, что, по оценке руководителей, использующих данную форму организации труда, способствует адаптации библиотечного обслуживания к социальным переменам [1, с.67]; кроме того, группа разных людей, формируя общие интересы, ценности, традиции, мнения, в процессе совместной деятельности превращается в общность. Эта общность образует сильный мотивационный фактор самореализации личности, стимулирует ее развитие, раскрытие творческого потенциала [15, c. 32].

Следует еще раз подчеркнуть, что специфика женского коллектива такова, что хорошие отношения в микро-группе, наличие в ней друзей и единомышленников, сплоченность коллектива часто являются определяющим мотивом для сотрудника при принятии решения о переходе в другой отдел, на другой участок работы. В библиотеке НГТУ сплочению коллектива в целом и в подразделениях способствуют совместное проведение праздников (Общероссийский день библиотек, Новый год). Зрелость коллектива и его сплоченность проявляется также в умении сопереживать, желании прийти на помощь членам коллектива в трудных жизненных ситуациях (на похороны близких родственников).

Каждый человек желает быть значимым, большинство людей интересует не только процесс труда и вознаграждение его результатов, но и публичное признание успехов. Потребность в признании и уважении реализуется в НБ НГТУ через систему моральных стимулов: 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 методического совета, дирекции и др. Таким мотиваторам в библиотеке уделяется большое внимание: ежегодно к Общероссийскому дню библиотек группа сотрудников получает почетные грамоты, благодарности, дипломы.

С учетом новых требований, предъявляемых к библиотечной профессии, изменившейся парадигмы высшего образования, которая обусловливает необходимость обучения человека в течение всей жизни, становится наиболее актуальной проблема повышения квалификации и переподготовки библиотечных кадров, которая отмечается многими исследователями. В то же время повышение квалификации, возможность профессионального роста и карьеры являются важными стимулирующими факторами, поэтому данным аспектам мотивации персонала в библиотеке НГТУ уделяется достаточно много внимания. Повышение квалификации дифференцируется в библиотеке не только по образовательному, стажевому и управленческому уровням, но и по функциональным обязанностям временных групп сотрудников [12, c. 52], в свою очередь профессиональный рост сотрудников подкрепляется материальными и моральными стимулами.

Как отмечалось выше, система мотивации не является чем-то застывшим, раз и навсегда созданным, она должна быть динамичной, способной адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, требованиям организации и людей.

Еще раз отметим хорошую техническую оснащенность НБ НГТУ. Можно предположить, что с этим фактором сотрудники связывают и развитие библиотеки, и качественные изменения в обслуживании читателей на базе новых информационных технологий, и улучшение условий труда персонала на основе применения современных технических средств. Возможность заниматься интересным делом и условия для творческого и профессионального роста вызывают чувство удовлетворения у большинства работников библиотеки.

Известно, что психологический климат играет важную роль в организации труда, являясь неотъемлемой частью организационной культуры коллектива, а в женском коллективе это один из самых значимых мотиваторов. Сочувствие и помощь в критических ситуациях наиболее важным способом сплочения коллектива.

Таким образом, среди факторов, вызывающих чувство удовлетворенности трудом, на первые места вышли те, которые влияют на мотивацию потребностей высшего уровня – потребность в признании и уважении и потребность в раскрытии своего потенциала (четвертая и пятая ступени пирамиды А. Маслоу). Множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает наличие определенных связей между ними. Между мотивами могут устанавливаться компенсаторные отношения: недостаточная сила (выраженность) одних мотивов может быть скомпенсирована или уравновешена действием других [6, с. 68]. На мой взгляд, результаты проведенного в НГТУ исследования подтверждают данный тезис – неудовлетворенность оплатой труда компенсируется другими, не менее значимыми для личности факторами, и положительно влияют на удовлетворенность трудом, обеспечивают стабильность и развитие коллектива.

Вместе с тем, полученные результаты выявили слабые места в мотивации («антистимулы»), что вызывает необходимость проведения определенных корректировок как существующей системы мотивации, так и, персонал-стратегии библиотеки в целом. В заключение отмечу, что, именно мотивация персонала является главным фактором, определяющим успех персонал-стратегии. Все элементы персонал-стратегии: расстановка кадров и их закрепление, рациональное использование человеческих ресурсов, система обучения и повышения квалификации, оценка деятельности персонала и другие элементы находятся в тесной взаимосвязи друг с другом и опираются на систему мотивации как на базис в управлении персоналом.

# Заключение:

Во второй половине ХХ века в системе менеджмента происходят значительные изменения: формируется концепция стратегического управления, разрабатываются принципиально новые подходы к персоналу. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс организации, определяющий успешность всей деятельности любого учреждения. В соответствии с новой парадигмой управления появилась новая теория управления человеческими ресурсами – персонал-стратегия, в которой персонал рассматривается не как издержки производства, а как человеческий капитал, стратегический ресурс, которым необходимо эффективно управлять, вкладывая в его развитие немалые средства [1, c. 2].

Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил называемтся мотивацией.

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. Но сам процесс вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации. Задача же менеджера – формирование ответственных работников, нацеленых на результат, высоко организованных и стремящихся к трудовой самореализации личности. [7, C. 29]

Существуют различные способы мотивации: нормативная мотивация, принудительная мотивация, стимулирование. Мотив – это как правило осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению и порождается определенной потребностью.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Исходным звеном механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения, притязания и ожидания. Следующее звено механизма **–** соотносимые со средой формами проявления потребности.Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул. Стимул ориентирован на удовлетворение потребности, он влияет на поведение человека.

Учет в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов. Вместе с тем механизм трудовой мотивации, характеризуя лишь общие звенья мотивационного процесса, еще не дает содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре и субординации, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека. Анализ этих аспектов процессов побуждения человека к организационной активности содержится в теориях трудовой мотивации.

Главные рычаги мотивации – стимулы (например, заработная плата) и мотивы (внутренние установки человека).

Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами.

Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать:

* занятость всех работников трудом;
* предоставление равных возможностей для профессионального и
* служебного роста;
* согласованность уровня оплаты с результатами труда;
* создание условий безопасности труда;
* поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и др.

Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, «искрой», которая при определенных условиях проскакивает между потребностью и стимулом. Для возникновения этой «искры» стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

Методы мотивации можно классифицировать на:

* экономические (прямые) – повременная и сдельная оплата труда; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения и др.;
* экономические (непрямые) – предоставление льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания на предприятии;
* не денежные – повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкие рабочие графики выхода на работу и др.

Для того, чтобы успешно управлять людьми необходимо мотивировать их труд. Только так можно добиться успеха.

Таблица № 1.

**Пирамида А. Маслоу применительно к библиотечному коллективу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ступени пирамиды** | **Способы удовлетворения потребностей в библиотеке** |
| 1) Потребности в раскрытии своего потенциала | Участие в значимых проектах, раскрытие своих творческих способностей, возможность обучаться, поддержка инициативы, планирование карьеры |
| 2) Потребность в признании и уважении | Система моральных стимулов, адекватная оценка трудового вклада, возможность профессионального роста |
| 3) Потребность в принадлежности к группе | Наличие друзей, приятных сослуживцев, уважаемых руководителей и читателей, возможность неформального общения |
| 4) Потребность в безопасности | Безопасность на рабочем месте, льготы и компенсационные выплаты, медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение, удобный режим работы, хороший психологический климат в коллективе |
| 5) Физические потребности (материальное положение) | Оплата труда и система материальных стимулов, удобство рабочего места, физический комфорт в рабочих помещениях, наличие точек питания, мест отдыха, психологической разгрузки |

# Список литературы:



1. Бейкуэлл, К. Управление людскими ресурсами библиотек и информационных служб / К. Бейкуэлл // Библиотечные кадры: статус, использование и непрерывное образование. – М., 1996. – С. 56–68.
2. Бочкова, А. Д. Изучение потребностей областных библиотек в специалистах и вопросы квалификационного разделения труда / А. Д. Бочкова // Формирование структуры кадров современных научных библиотек. – Новосибирск, 1989.
3. Ванеев, А. Н. Библиотечное дело. Теория. Методика. Практика / А. Н. Ванеев ; СПб. гос. ун-т культуры и искусств. – СПб. : Профессия , 2004. – 366, [1] с. портр.– С. 52–58. – (Библиотека).
4. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416 с.
5. Галимова, Е. Я. Основы организации проектирования библиотеки / Е. Я. Галимова. – М. : ФАИР , 2007. – 284, [1] с. – (Специальный издательский проект для библиотек ).
6. Гительман, Л. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению : учеб. пособие. / Л. Д. Гительман – М.: Дело, 1999. – 496 с.
7. Дрешер, Ю. Н. Библиотерапия: теория и практика : учебное пособие \ Ю. Н. Дрешер. – СПб. : Профессия, 2008. – 269, [1] с.
8. Дригайло, В. Г. Основы управления библиотекой высшего учебного заведения : науч.-практическое пособие / В. Г. Дригайло, Е. В. Башун, В. Н. Волынец. – М. : Либерея , 2004. – 327 с.
9. Дыченко, Л. Ф. Психология и библиотекарь : учебно-практическое пособие / Л. Ф. Дыченко. – М. : ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ , 2006. – 143 с. – (Библиотекарь и время. XXI век. – № 48)
10. Жданова, Т. А. Современная стратегия управления персоналом библиотеки / Т. А. Жданова // Библиотечное дело – 2001: Российские библиотеки в мировом информационном и интеллектуальном пространстве : тез. докл. 6 Междунар. науч. конф. (Москва, 26–27 апр. 2001 г.). – М., 2001. – Ч. 2. – С. 215–216.
11. Клюев, В. К. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности. (Маркетинг в системе управления библиотекой) : учебное пособие для вузов и колледжей культуры и искусств / под общ. ред. В. К. Клюева. – М. : Изд-во МГУКИ , 2002. – 143 с. ил.
12. Ильяева, И. А. Стратегическое управление библиотекой : учеб.-метод. пособие / И. А. Ильяева, В. Н. Маркова. – М. : КноРус , 2008. – 181, [2] с.
13. Информационный бюллетень РБА. / Рос. библ. ассоц. ; [редкол.: В. Н. Зайцев (гл. ред. ) и др.]. – СПб. : РБА , 2003 № 24. – 192 с.
14. Качанова, Е. Ю. Инновационно-методическая работа библиотек / Е. Ю. Качанова ; [науч. ред. А. Н. Ванеев] ; Хабар. гос. ин-т искусств и культуры. – СПб. : Профессия , 2007. – 335 с. ил. – (Библиотека).
15. Кобьёлл, К. Мотивация в стиле Экшн. Восторг заразителен / Клаус Кобьёлл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 189 с.
16. Коморовская, Т. В. Повышение квалификации как одно из условий развития персонала : опыт работы научно-технической библиотеки Сибирского государственного университета, г. Красноярск / Т. В. Коморовская // Руководитель библиотеки : непрерывное образование в условиях перемен : Материалы 1 Сиб. семинара по непрерывному библиотечному образованию. – Новосибирск, 2001. – С. 130–137.
17. Магура, М. И. Мотивация труда персонала и эффективность управления / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2003. – № 6. – С. 22–25.
18. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатов // Управление персоналом. – 2003. – № 6. – С. 65–68.
19. Мексон, м. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : дело, 1992. – 702 с.
20. Михайлова, И. Характеристика рабочих мест в библиотеке / И. Михайлова // Библиотечные кадры : статус, использование и непрерывное образование. – М., 1996. – С. 84–88.
21. Паршукова, Г. Б. Библиотекарь вуза : специфика деятельности и проблемы повышения квалификации / Г. Б. Паршукова // Кадровый потенциал научных библиотек. – Новосибирск, 1992. – С. 120–127.
22. Психология управления : курс лекций / отв. Ред. М. В. Удальцова. – Новосибирск : Изд-во НГАиУ ; ИНФРА-М, 2001. – 156 с.
23. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации : учебник / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 279 с. – (Управление персоналом).
24. Секреты умелого руководителя / сост. И. В. Липсиц. – М. : Экономика, 2006. – 340 с.
25. Сборник материалов для начальствующего состава библиотечного сообщества и их подчиненных . Вып. 2 : (тоже книга) М. : БИБКОМ , 2006 158 с. ил.
26. Сборник материалов для начальствующего состава библиотечного сообщества и их подчиненных . Вып. 3 : (супер-книга) М. : БИБКОМ , 2007 158 с. ил.
27. Соколов, А. В. Самоуправление библиотек в условиях рыночной экономики / А. В. Соколов // Организационные основы деятельности библиотек в новых условиях : сб. науч. тр. – СПб., 1991. – Вып. 1. – С. 10–23.
28. Справочник библиотекаря / науч. ред. А. Н. Ванеев, В. А. Минкина. – СПб. : Профессия , 2005. – 495 с. – (Библиотека).
29. Сукиасян, Э. Р. Библиотечный коллектив как социально-психологическая группа / Э.Р. Сукиасян // Социолог и психолог в детской и юношеской библиотеки : сб. материалов Всерос. Рабочей встречи, 27-28 апр. 1999 г. – М., 1999. – С. 68-71.
30. Суслова, И. М. Менеджер библиотеки : требования к профессии и личности / И. М. Суслова. – 2-е изд., дораб. и доп. – М. : Изд-во МГУКИ, 2000. – 144 с. – (Современная библиотека ; Вып. 6).
31. Суслова, И. М. Основы библиотечного менеджмента : учеб.-практ. пособие / И. М. Суслова. – М.: Либерея, 2000. – 231 с.
32. Управление библиотекой : учеб.-практ. пособие / [сост. : С. А. Аверьянов и др. ]. – СПб. : Профессия , 2002. – 302 с. – (Библиотека).
33. Управление современной библиотекой : настольная книга менеджера / Всерос. Гос. б-ка ин. лит. им. М. И. Рудомино ; ред. Е. А. Азарова, С. В. Пушкова. – М. : Изд-во ОГИ, 2000. – 130 с.
34. Чуприна, Н. Т. Универсальная библиотека: инновационная деятельность в профессиональной практике : науч.-практическое пособие. / Н. Т. Чуприна. – М. : Либерия, 2004. – вып. 100, № 13. – 98 с. – (Библиотекарь и время. 21 век).
35. Яблокова, Е. А. Психологические проблемы формирования профессиональной этики и профессионального мастерства / Е. А. Яблокова // Мир библиотек сегодня. – М., 1996. – Вып. 4. – С. 8–14.
36. Кожевникова, Л. А. Библиотека в структуре базовых социально-экономических процессов территории : [монография] / Л. А. Кожевникова ; Сиб. отд-ние РАН, Гос. публ. науч.-техн. б-ка. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН , 2004. – 178 с. табл.
37. Бодди, Д. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб. : Питер , 1999. – 809 с. ил. – (Теория и практика менеджмента)
38. Волгин, В. В. Приемщик автосервиса : практическое пособие / В. В. Волгин. – М. : Дашков и К° , 2007. – 634, [1] с. табл.
39. Дружинина, Ю. В. Социология организаций и управления : практикум по специальностям 040200 – «Социология», 030301 – «Психология» и 040102 – «Социальная антропология» / Ю. В. Дружинина ; Новосиб. гос. техн. ун-т. – Новосибирск : Изд-во НГТУ , 2007. – 33, [2] с.
40. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента : [пер. с англ.] / Питер Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2003. – 397 с.
41. Ефимова, Н. С. Основы общей психологии : [учебник для среднего профессионального образования] / Н. С. Ефимова. – М. : ФОРУМ : Инфра-М , 2007. – 287 с. ил. –(Профессиональное образование)
42. Лигостаев, А. Г. О мотивации действий российской "власти" / А. Г. Лигостаев // Свободная мысль 2008 № 2 (1585). – С. 149–154.
43. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд ; науч. ред. пер. Е. П. Ильина. –СПб. : Питер , 2007. – 669 с. ил, табл. – (Мастера психологии)
44. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение : учебно-практическое пособие : [пер. с англ.] / Лори Маллинз. – Минск : Новое знание , 2003. – 1038 с. ил.
45. Немов, Р. С. Психология. В 3 кн. . Кн. 1 : учебник для высших педагогических учебных заведений / Р. С. Немов. – М. : ВЛАДОС , 2007. – 686, [1] с. ил.
46. Переверзев, М. П. Менеджмент : учебник для вузов по экономическим и управленческим специальностям / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский ; под общ. ред. М. П. Переверзева ; Тульский гос. пед. ун-т им. Л. Н. Толстого. – М. : Инфра-М , 2003. – 286, [1] с. ил., табл. – (Высшее образование).
47. Полукаров, В. Л. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / В. Л. Полукаров ; Моск. фин.-пром. акад., Ин-т упр. и образоват. технологий. – М. : КноРус , 2007. – 238, [1] с. ил., табл.
48. Полукаров, В. Л. Психология менеджмента : учебное пособие / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Обществ. федер. центр поддержки приоритет. нац. проекта «Образование» [и др.]. – М. : КноРус , 2008. – 271, [3] с. ил.
49. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учебник для вузов / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс , 2001. – 284, [1] с. табл. – (Управление персоналом).
50. Пустынникова, Е. В. Основы менеджмента : учебное пособие / Е. В. Пустынникова. – М. : КноРус , 2008. – 314, [2] с. ил.