

УДК 023.5:331.101.3
DOI 10.17223/22220836/17/9

М.П. Захаренко

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ МОЛОДЫХ БИБЛИОТЕЧНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Рассматриваются факторы, влияющие на процесс формирования профессиональной мотивации молодых библиотечных специалистов. Анализируется практика Российской государственной библиотеки для молодежи по созданию оптимальных организационно-управленческих условий мотивационного управления персоналом; характеризуется система мер, реализация которых делает эту библиотеку привлекательным и престижным местом работы.

Ключевые слова: молодые в библиотечной профессии, библиотечная кадровая политика, условия труда в библиотеке, кадровый менеджмент Российской государственной библиотеки для молодежи.

От качества и эффективности труда сотрудников зависят успех библиотеки в целом, её конкурентоспособность. Каким бы весомым ни было ресурсное и техническое оснащение библиотеки, без работоспособного квалифицированного и мотивированного на результат персонала всё бессмысленно. В данном контексте в Российской государственной библиотеке для молодёжи (РГБМ) уделяется большое внимание созданию благоприятных условий труда сотрудников, а учитывая молодёжную пользовательскую аудиторию, «молодёжный фактор» кадровой политики является приоритетным.

Для эффективной кадровой политики в отдельно взятой библиотеке, рационального использования трудового потенциала сотрудников важно представлять систему их потребностей, т. е. мотивацию профессиональной деятельности. Только на этой основе можно ответить на базовые вопросы: что надо сделать для того, чтобы молодые пришли работать в библиотеку; пришедшая молодёжь профессионально закрепилась в библиотеке; для работающих в библиотеке молодых профессионалов их труд стал привлекательным и престижным.

На процесс формирования профессиональной мотивации молодых библиотечных специалистов, как и на функционирование любой библиотеки в целом, системно влияет множество факторов *внешней среды*: социально-экономическое положение в стране и конкретной территории, стратификация общества, структура занятости населения, политико-правовое регулирование, демографическая ситуация, научно-техническое развитие, социокультурная ситуация и др., на которые руководитель библиотеки повлиять не может, но которые важно учитывать в текущей профессионально-управленческой деятельности.

К основным параметрам *внутренней среды* библиотеки относятся структура (тип библиотеки, её организационная структура), цели и задачи деятельности (содержание работы), технология (организационная культура, уровень технической оснащённости, режим работы, условия труда) и сотрудники (личностные характеристики персонала, профессиональное обучение). Внут-

ренние факторы мотивации трудовой деятельности молодого библиотечного персонала правомерно дифференцировать на объективные и субъективные. Для кадрового менеджмента наиболее интересен блок внутренних субъективных факторов формирования позитивной мотивации труда, которые умелый руководитель библиотеки может корректировать, придавать им необходимые векторы развития. К ним, в частности, относятся: организационная структура библиотеки, содержание труда персонала, организационная культура, условия труда работников, система экономического стимулирования, режим работы, профессиональное обучение и т. д.

Остановимся на ключевых позициях, которые характеризуют привлекательность работы в библиотеке и являются для молодого человека *мотиватором* при выборе профессии и места работы (в нашем случае – библиотеки). Обобщённые результаты многих кадровых исследований последних лет [1. С. 49–51, 167], проведённых в различных библиотеках (более восьмидесяти), позволяют констатировать, что молодёжь в трудовой деятельности в библиотеке ценит творческий характер работы, гарантии социальной и экономической стабильности, социальную защищённость, позитивную оценку и поддержку руководства, благоприятные межличностные отношения, возможность самореализации, справедливость оплаты по трудовому вкладу, возможность повышения культурного и профессионального уровня. Опираясь на это, руководитель может создавать соответствующие условия и выстраивать адекватную кадровую политику, способствующую притоку и закреплению молодёжи в библиотеке.

Нельзя не учитывать тот факт, что подавляющее большинство сотрудников попадают в библиотеку случайно («волею судьбы», по стечению обстоятельств, по совету родных, друзей или по другим, порой неожиданным, причинам) – таковых свыше 75 %, однако две трети из них остаются и продолжают работать [1. С. 117–119]. Следовательно, в первые два-три года работы нужно уделять как можно больше внимания новому сотруднику, чтобы «замотивировать» его на труд в библиотеке. В пользу этого тезиса свидетельствует и тот факт, что у современной молодёжи наиболее сильная профессиональная мобильность именно в первые год-два. В начале своей трудовой деятельности молодые склонны часто менять место работы, они находятся в поиске, и вот тут-то надо все максимальные усилия направлять на стабилизационную работу с этими кадрами (при условии, что конкретный специалист нужен библиотеке).

Большую роль в закреплении молодых сотрудников в профессии играют учёт и нивелирование так называемых *демотиваторов*, которые могут оттолкнуть молодых людей от работы в библиотеке.

Одной из основных причин неудовлетворённости работой в библиотеке, оказывающей значительное влияние на приток молодых кадров, является уровень материально-технической базы и технологической оснащённости собственно рабочего места. Об этом свидетельствуют результаты ряда исследований. Так, Федеральный мониторинг кадрового потенциала отрасли культуры (2010) [2] в качестве второй по значимости проблемы кадрового обеспечения учреждений культуры (в том числе библиотек) выявил отсталость в материально-техническом отношении и несоответствие современным тре-

бованиям. Вместе с низким уровнем материально-технической базы снижается привлекательность библиотеки как места работы для потенциальных молодых сотрудников.

Технологический аспект тесно связан с условиями труда, которые также различаются по мотивационной привлекательности. К основным параметрам рабочего места, обуславливающим «комфортные – дискомфортные» условия и, следовательно, влияющим на трудовую мотивацию в библиотеке, логично отнести эргономические, технико-эстетические характеристики окружения рабочего места и его социально-психологические особенности.

Для позитивной мотивации к труду рабочие места молодых сотрудников библиотеки должны быть приоритетно современно оборудованы и технологичны, иметь свободный доступ к информационным ресурсам (включая электронные коммуникации и социальные сети). По оценкам зарубежных специалистов (исследование ожиданий и приоритетов молодых специалистов проведено международной компанией PriceWaterhoseCoopers в 2011 г., в опросе участвовало 4 271 человек из 44 стран мира, в том числе из Восточной Европы и России) [3], для молодых людей привлекательным и важным фактором является уровень организации работы; молодое поколение ожидает, что работодатель будет использовать новейшее оборудование и программное обеспечение, постоянно его обновлять.

Кратко рассмотрим *практику РГБМ* по созданию оптимальных организационно-управленческих условий мотивационного управления персоналом, в системе охватывающую три составляющих: *материальную, социальную и организационную мотивацию труда*.

В библиотеке разработан пакет локальных нормативных документов, регламентирующих кадровую политику:

- Правила внутреннего трудового распорядка РГБМ;
- Положение о персонале РГБМ;
- Положение о социальной политике РГБМ;
- Положение об оплате труда работников РГБМ (с учётом последних регламентирующих документов Правительства РФ и МК РФ);
- Положение о выплатах стимулирующего характера работникам РГБМ (с учётом концепции «эффективного контракта») – разработаны критерии оценки эффективности деятельности работников и методика расчёта суммы стимулирующей надбавки;
- Положение о социальном пакете, предоставляемом работникам РГБМ;
- Положение о системе повышения профессиональной квалификации работников РГБМ.

В библиотеке применяется комплексная система прямых (материальных) и косвенных (нематериальных) форм экономического стимулирования трудовой активности молодых сотрудников: мобильная система стимулирующих выплат, вариативное предоставление сотрудникам библиотеки ненормированного жестко временного режима труда и/или дополнительного свободного времени. Это дает положительный эффект, поскольку утверждение, что смысл труда перестал сводиться только к материальной заинтересованности, значимо и для библиотек. Можно констатировать, что нематериальная мотивация становится всё более актуальной для молодых библиотечных профессионалов, поскольку оптимальные по режиму и комфортные условия труда библиотечного специалиста объективно «работают» на его закрепление.

Кадровый менеджмент в РГБМ характеризуют партнёрские отношения и атмосфера сотворчества с директором, которые также правомерно отнести к нематериальной мотивации. Руководство библиотеки делегирует сотрудникам полномочия самостоятельно устанавливать необходимые для их успешной профессиональной деятельности внешние деловые контакты, инициативно посещать профессиональные мероприятия и знакомиться с инновационным опытом работы не только в Москве, но и в других регионах России и зарубежных странах. Всё это ориентирует специалистов на «горизонтальную» карьеру и способствует скорейшей профессиональной социализации.

Учитывая возрастные особенности, библиотечной молодёжи в РГБМ создаются условия для самореализации, максимального применения своих способностей в процессе труда, реализации «здоровых» амбиций. Молодым специалистам максимально предоставляется тот участок работы, который интересен конкретному сотруднику и даёт возможность для личностно-профессионального развития и проявления инициативы. Молодёжи доверяются наиболее творческие участки профессиональной деятельности, даются персонифицированные задания, которые позволяют избегать рутинности, поручается курирование нескольких направлений одновременно, чтобы была смена видов деятельности.

Особое внимание в РГБМ уделяется учёту поколенческих различий и личностно-психологических особенностей при расстановке кадров. Обычно библиотечный трудовой коллектив представляет собой сообщество разных по возрасту сотрудников – и это правильно. Разнопоколенческие возрастные группы формировались под влиянием различных временных событий, поколенческих ценностей, особенностей воспитания и бытовавших социально-поведенческих стереотипов, которые во многом и определили их жизненные установки, стиль межличностного общения и поведения, взаимоотношения в коллективе и, наконец, их профессионально-трудовую мотивацию. Учитывая это, для обеспечения благоприятных условий в библиотеке руководство стремится поддерживать максимально сбалансированный возрастной ценз сотрудников внутри отдельного структурного подразделения и рабочей группы, что архисложно, но важно. Для большей эффективности и привлекательности труда, по мнению психологов, молодёжь целесообразно объединять в самостоятельные малые группы либо поручать отдельные направления, что также учитывается в текущей управленческой практике библиотеки.

В РГБМ все рабочие места сотрудников современно оборудованы и технологичны, имеется свободный доступ к необходимым ресурсам (включая электронные коммуникации). Выделены специально оборудованные комнаты питания и рекреации для сотрудников. Для поддержания физического тонуса сотрудников оснащён многофункциональный тренажёрный (фитнес) зал.

Наши исследования и опыт кадрового менеджмента РГБМ дают возможность со всей очевидностью заключить, что в отдельно взятой библиотеке можно создать оптимальные организационно-управленческие и социальные условия, которые сделают её привлекательным и престижным местом работы. При этом немаловажным становится и внешняя оценка профессиональной деятельности. Если библиотека является востребованной и активно посещаемой пользователями, комфортной по режиму работы, интересной по содержанию деятельности; если отличается доступностью и актуальным спектром предоставляемых услуг, удобными пространственными и дизайнерскими

решениями, то она адекватно принимаема и уважаема обществом и сама по себе становится фактором привлекательности для работы в ней молодых.

Литература

1. Захаренко М.П. Молодые кадры современной библиотеки: организационно-управленческий подход: науч.-практ. пособие / М.П. Захаренко; предисл. Ю.Н. Столярова. СПб.: Профессия, 2013. 240 с.
2. Кадровый потенциал отрасли культуры: результаты мониторинга / Министерство культуры Российской Федерации; под ред. Л.В. Ивановского. М.: Проспект, 2010. 108 с.
3. Мотивация и удержание персонала, дифференцированный подход // Рынок труда: электрон. журнал. URL: http://www.e-prof.ru/jurnal/rynok_truda_mneniya_ekspertov/motivaciya_i_uderzhanie_personala.htm (дата обращения: 25.01.2015).

Zakharenko M.P. Deputy Director for Research and Methodology of the Russian State Library for Young Adults (Moscow, Russian Federation). E-mail: info@rgub.ru. DOI 10.17223/22220836/17/9

FORMATION OF YOUNG LIBRARY SPECIALISTS PROFESSIONAL MOTIVATION: FROM THE THEORY TO PRACTICE

Key words: young specialists in a library profession, library personnel policy, working conditions in library, personnel management of Russian State Library for Young Adults.

Successful activity of library depends on quality and efficiency of employees work. There is a block of internal subjective factors for formation of positive motivation of work to which the skillful head of library can give necessary vectors of development. Among such factors it is possible to specify: content of the personnel work, organizational culture, labour conditions of workers, system of economic incentives, operating mode, professional education, etc. The youth in library labour appreciates creative kind of work, economic stability, social security, support by the management, the favorable interpersonal relations, possibility of self-realization, and possibility of increase of cultural and professional level. Taking into account these factors the head can create the corresponding conditions and build the personnel policy promoting inflow and fixing of youth in library.

Positive experience in this direction is saved up in the Russian State Library for Youth (RSLY) where much attention is paid to creating favorable conditions of employees work and «the youth factor» of personnel policy is priority. In the Library the system of various forms of economic incentives of labour activity of young employees is applied. Optimum by the mode and comfortable working conditions created for the library specialist objectively «work» for his fixing. The positive role is played by the partner relations and the atmosphere of coauthorship with the Library management which delegates to employees the power to establish independently external business contacts, necessary for their successful professional activity, to get acquainted with innovative experience not only in Moscow, but also in other regions of Russia and in foreign countries. The youth is charged with the most creative sites of professional activity, the personified tasks which allow avoiding routine are given them.

In RSLY all workplaces of employees have a free access to necessary resources, including electronic communications. Specially equipped rooms of food and a recreation of employees are allocated. For maintenance of a physical tone of employees the multipurpose training (fitness) hall is equipped.

The library which is actively visited by users, which is comfortable by an operating mode, interesting according to the content of activity, differing in an actual range of the provided services, convenient spatial and design decisions, it itself becomes an attractive place of work for young specialists.

References

1. Zakharenko M.P. *Molodye kadry sovremennoy biblioteki: organizatsionno-upravlencheskiy podkhod* [Young professionals in the modern library: the organizational and managerial approach]. St. Petersburg: Professiya Publ., 2013. 240 p.
2. *Kadrovyy potentsial otrasli kul'tury: rezul'taty monitoring* [Human resources in culture: monitoring results]. In: Ivanovskiy L.V. [ed.]. *Ministerstvo kul'tury Rossiyskoy Federatsii* [Ministry of Culture of the Russian Federation]. Moscow: Prospekt Publ., 2010. 108 p.
3. *Motivatsiya i uderzhanie personala, differentsirovanny podkhod* [Motivation and retention of staff. A differentiated approach]. Available from: http://www.e-prof.ru/jurnal/rynok_truda_mneniya_ekspertov/motivaciya_i_uderzhanie_personala.htm. (Accessed: 25th January 2015).