

УДК [023:316.628]:303.62

**ВИЯВЛЕННЯ МОТИВІВ ТА СТИМУЛІВ ПЕРСОНАЛУ БІБЛІОТЕКИ ДО  
ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:  
(ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ АНКЕТУВАННЯ)**



**Шикаленко Тетяна Олександрівна**, директор  
бібліотеки Харківської державної академії культури

***Анотація:** У статті зроблена спроба, спираючись на ґрунтовні науково-теоретичні та практичні мотиваційні теорії знаних учених-економістів, менеджерів та за результатами анкетування, визначити оптимальні мотиви та стимули праці персоналу бібліотеки, що спонукали їх до вибору професії та подальшого утвердження в ній.*

***Ключові слова:** бібліотека Харківської державної академії культури, персонал бібліотеки, мотивація професійної діяльності, бібліотечна професія.*

Позитивним аспектом усіх перетворень та зрушень, які відбуваються в бібліотечно-інформаційній сфері під впливом ринкової економіки, є те, що у структурі економіки домінуючою стала сфера послуг, інформації та інтелектуалізації праці. Найціннішим активом будь-якої організації, як комерційної, так і некомерційної, стають робітники розумової праці [1; 3; 9]. Один з найвпливовіших теоретиків менеджменту П. Друкер у своїй книзі «Задачі менеджмента в ХХІ веке» першим зазначив, що у другій половині ХХ століття



сектор зростання в розвинутих країнах більшою мірою припадає на такі некомерційні сфери, як: державний сектор, охорону здоров'я, освітянську сферу тощо [3]. Усі ці тенденції мають місце і в теперішньому – XXI столітті і не могли не вплинути на бібліотечно-інформаційну сферу.

Бібліотечні працівники являють собою одну із соціально-професійних груп у структурі інтелігенції [8], діяльність яких пов'язана із збереженням документально-культурної спадщини, наданням доступу населенню до цінностей матеріальної і духовної культури, задоволенням інформаційних запитів суспільства.

У той же час виникає парадоксальна невідповідність значущості праці працівників бібліотечної сфери та її узагальненої соціальної оцінки. На сьогодні існують проблеми у незацікавленості молоді в отриманні професії бібліотекаря, стійкості стереотипу про непрестижність роботи в даній сфері, відсутності необхідних умов для повноцінної й ефективної діяльності. Означена ситуація обумовила проблематику дослідження — визначити потреби і мотиви, що спонукають спочатку абітурієнта — отримати професію бібліотекаря, а далі молодого фахівця — прийти працювати в бібліотеку, професійно закріпитися і вважати обрану професію привабливою і перспективною.

У бібліотеці ХДАК на початку 2015 р. було проведено анкетування щодо виявлення найбільш дієвих мотиваторів і демотиваторів професійної діяльності бібліотечних працівників. Для діагностики визначення рівня залученості та спрямованості персоналу бібліотеки до професійної діяльності, крім анкетування, були застосовані й такі методи дослідження, як спостереження та бесіда. Поштовхом для вивчення зазначеної проблематики в бібліотеці ХДАК та для розроблення анкети стали ґрунтовні дослідження бібліотекознавця М. П. Захаренко [5]. На основі узагальнення практичного досвіду та матеріалу проведеного соціологічного дослідження нею проаналізовано сучасний стан



кадрової ситуації в бібліотечній галузі, виявлено фактори (зовнішні та внутрішні), що впливають на професійну мотивацію молодих бібліотечних працівників, аргументовані мотиватори та демотиватори їхньої професійної діяльності.

Бібліотека ХДАК є структурним підрозділом навчального закладу, який відноситься до некомерційної організації державного сектору управління. Академія культури безпосередньо підпорядковується Міністерству культури України, яке здійснює фінансування її діяльності. Труднощі для державних (бюджетних) організацій представляє пошук способів мотивації персоналу для раціонального використання потенціалу співробітників. Якщо взяти до уваги той факт, що матеріальна мотивація не є визначальною для працівників бібліотеки, тому що заробітна плата всіх категорій бібліотекарів фіксована згідно Єдиної тарифної сітки і безпосередньо керівник бібліотеки не може впливати на розмір посадового окладу, то виникає питання, що спонукає фахівця на довгострокову роботу в бібліотеці при невисокому рівні оплати праці. Тому головним завданням адміністрації бібліотеки стає вивчення та постійний аналіз мотивів та стимулів, які б спонукали персонал бібліотеки до ефективної праці та підкріплювали бажання співробітників присвятити професії все життя. Кінцевим результатом аналітичної діяльності має бути побудова в бібліотеці оптимальної системи мотивації персоналу.

Огляд та аналіз галузевої джерельної бази свідчить, що питання мотивації персоналу бібліотеки до початку 1990-х років у наукових професійних виданнях не висвітлювалися. Відомими бібліотекознавцями, а саме Ю. М. Столяровим, В. І. Терешиним, Т. О. Ждановою, М. С. Карташовим, А. С. Чачко та ін. ставилося питання вибору бібліотечної професії, її престижності, професіоналізму і творчого відношення до професійної діяльності співробітників бібліотек, управління персоналом бібліотек тощо. Сучасні наукові підходи до проблеми мотивації праці персоналу бібліотеки знайшли відображення у працях російських



бібліотекознавців Богданової І. О., Захаренко М. П., Колеснікової М. М., Матліної С. Г., Потаніної О. А., Суислової І. М.

Українські вчені, а саме: М. Вольський, Г. Цехановецький, М. Туган-Барановський, О. Баєва, С. Беляєв, Д. Богиня, О. Гудзинський, Л. Дієсперов, А. М. Колот, Г. В. Осовська, М. І. Мурашко, К. Якуба та ін. розглядають мотиваційні процеси у руслі економіки праці, описують залежність мотивації від заробітної плати, загального стану добробуту населення та ментальних чинників.

Створити власну систему мотиваційних факторів не можливо без вивчення існуючих класичних та сучасних теорій мотивації (змістових та процесуальних). У нашому дослідженні ми не ставимо за мету детальний розгляд усіх цих теорій. Ґрунтовний аналіз еволюції мотиваційних теорій від зародження школи наукової організації праці на початку ХХ сторіччя й до сьогодні представила у своєму монографічному дослідженні О. Г. Мачтакова [7]. Переосмислення всіх теорій мотивації з позиції еволюції дозволило їй зробити висновок, що до цих пір не створено більш-менш цілісної й комплексної теорії мотивації персоналу, яка б охоплювала всі психологічні й соціально-економічні аспекти функціонування особистості в межах трудового колективу.

Будь-яка професія висуває особливі вимоги до особистості працівника і надає неоднакові можливості для задоволення потреб особистості. Тому більшість теорій мотивації розвивались і продовжують розвиватися переважно стосовно конкретної сфери професійної діяльності [6].

Нині відчувається недостатня увага керівників бібліотек до трудової мотивації персоналу, що і визначило проблемну ситуацію та необхідність даного дослідження. Дуже складно розробити цілісну систему професійної мотивації персоналу бібліотеки, яка б враховувала індивідуальні мотиваційні установки кожного працівника. Цьому заважають існуючі протиріччя у бібліотечно-інформаційній сфері, з одного боку, непопулярність роботи в бібліотеці на фоні



конкурентного ринку праці, заробітна плата, що не відповідає професійному рівню бібліотекаря, і разом з тим, захоплююча, змістовна творча робота.

Більш детально зупинимося на аналізові результатів анкетування щодо виявлення мотиваційних факторів персоналу бібліотеки ХДАК.

Об'єктом дослідження виступили всі співробітники бібліотеки у загальній кількості 25 осіб. До складу персоналу бібліотеки входять 6 осіб різнорівневого керівного складу та 19 співробітників-виконавців. Середній вік працівників — 39 років. Для більшості працівників бібліотеки Харківська державна академія культури — це *alma mater*. Усі вони мають повну вищу освіту відповідного профілю. Це можна вважати одним з ефективних мотиваційних факторів персоналу, бо згідно статистики в бібліотеках ВНЗ України працює більше 40 % без потрібної фахової освіти. Найчисленніша група респондентів (65 %) має стаж 15–20 років. За статтю колектив бібліотеки складають переважно жінки (з 25 осіб — 22 співробітника жіночої статі).

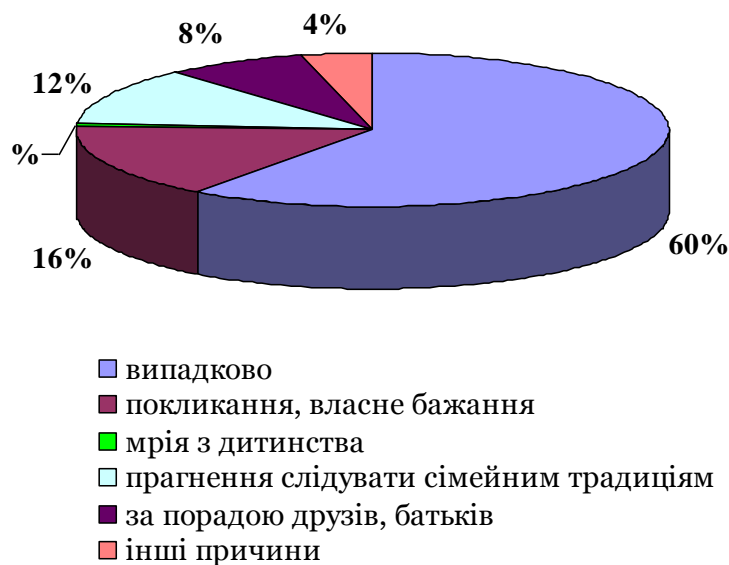
Розглянемо ключові мотиви, які характеризують привабливість роботи в бібліотеці і які виступають надалі мотиваторами при виборі професії і місця роботи. Респондентам було запропоновано питання «Що вам подобається у роботі бібліотекаря?», а також продовжити фразу «Мені подобається працювати в бібліотеці, тому що...». Проаналізувавши відповіді на питання, які нам дають уявлення про привабливість бібліотечної професії (*табл. 1*), можна виділити в якості пріоритетних перші три: гарантії соціально-економічної стабільності та соціальна захищеність, комунікабельність (спілкування з молоддю, викладацьким складом), доступ до інформації. Стабільність, яка більш притаманна бюджетним закладам, особливо в умовах фінансової нестабільності та зростаючого безробіття, є на сьогодні головним мотиваційним фактором для більшої кількості працівників бібліотеки.



**Таблиця 1.** Характеристика привабливості бібліотечної роботи

Привабливі особливості бібліотечної роботи		%
	Гарантії соціально-економічної стабільності, соціальна захищеність	92
	Комунікативність (побудова широкого кола контактів)	88
	Доступ до інформації	88
	Можливість підвищувати свій культурний та професійний рівень	84
	Інтелектуальна складова роботи	72
	Можливість займатися цікавою справою	56
	Творчий характер роботи	56
	Робота з книгами	48
	Можливість самореалізації	32
	Сприятливий психологічний мікроклімат у колективі	28
	Інше	12

Ефективність професійної діяльності можна краще дослідити, розглянувши групу мотивів, що спонукають людину до вибору професії та в подальшому майбутнього місця роботи [5, с. 117] (діаграма. 1)



**Діаграма 1.** Причини, що спонукали до вибору професії бібліотекаря



Отримані дані свідчать про те, що більшість співробітників не планували пов'язувати свою трудову діяльність з бібліотекою. 60 % співробітників до бібліотечної професії залучилися випадково (за збігом обставин, по іншим, деколи несподіваним, причинам – «волею долі»), однак вони працюють у бібліотеці й понині. Тільки 20 % співробітників бібліотеки з самого початку були зорієнтовані на бібліотечну працю, за власним бажанням або покликанням прийшли працювати в бібліотеку. На жаль, ціннісні орієнтації та інтереси сучасної молоді докорінно змінилися і продовжують змінюватися. Тому на сьогодні важко уявити молоду людину, яка б з дитинства мріяла працювати в бібліотеці. Більшість абітурієнтів приваблює невисока вартість навчання, гуманітарний напрям підготовки.

Отже, у перші два–три роки роботи потрібно приділяти як можна більше уваги молодому співробітнику, щоб умотивувати його роботу у бібліотеці. На користь цієї тези свідчить і той факт, що у сучасної молоді найбільша професійна мобільність проявляється саме в перші роки [5, с. 81]. На початку своєї трудової діяльності молодь схильна часто змінювати місце роботи, постійно знаходиться у пошуку, ось тут і потрібні максимальні зусилля, спрямовані на стабілізацію ставлення молодого спеціаліста до дорученої справи, до колективу.

Велику роль у закріпленні у професії як молоді, так і бібліотекарів зі стажем роботи відіграють облік та нівелювання демотиваторів, які можуть відштовхнути працівників від роботи в бібліотеці. Однією з основних причин незадоволеності в роботі є рівень матеріально-технічної бази та технологічної оснащеності робочого місця, про що свідчать результати ряду досліджень. Власна оцінка матеріально-технічного стану бібліотеки та аналіз щорічних звітів бібліотек вищих навчальних закладів III–IV рівня акредитації Харківським зональним методичним об'єднанням бібліотек ВНЗ дають змогу зробити висновок про слабку матеріально-технічну базу більшості бібліотек Харкова та невідповідність її сучасним умовам. Наприклад, щоб відповідати нормам, які зазначені у постанові КМУ від 30.12.15 № 1187 «Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності закладів освіти», у бібліотеці повинна бути комп'ютерна техніка із строком експлуатації не більше восьми років.



В анкеті на питання «Що особливо, на Вашу думку, впливає на умови праці в колективі?», співробітники бібліотеки вказали на матеріально-технічне забезпечення робочого місця (64 %), морально-психологічний клімат у колективі (72 %). Отже, ефективно працювати людину примушує не керівник, а відповідні умови, які для неї створені. На жаль, у бібліотеці не всі робочі місця співробітників мають сучасне обладнання, а також комфортні умови роботи. Більшість сучасної молоді у повсякденному житті звикла до комфорту, тому непривабливість бібліотечних приміщень є тим негативним фактором, який впливає на престиж бібліотеки, а також на уявлення читачів про образ бібліотеки.

Незважаючи на всі негативні моменти в бібліотечній роботі, ступінь задоволеності роботою в бібліотеці ХДАК у цілому можна розцінити як високий. Беручи до уваги вік респондентів та стаж роботи у бібліотеці, 64 % співробітників бібліотеки у повній мірі задоволені роботою. Отримані дані дозволяють припустити, що молоді фахівці, які тільки розпочали своє професійне становлення та адаптацію в бібліотеці, відповідально і з оптимізмом налаштовані на роботу, і завдання керівництва бібліотеки та старших колег не дати згаснути їх професійному запалу. Низький ступінь задоволеності працею в бібліотеці показали ті співробітники, які пропрацювали в бібліотеці близько 20 років (24 %). Вони вже професійно склалися, а при відсутності в бібліотеці мотивації кар'єрного зростання у них спостерігається негативна динаміка стосовно вибраної колись професії, недостатнє сприйняття інноваційних зрушень у бібліотечній галузі в цілому.

Підсумовуючи дослідження, зазначимо, що при створенні оптимальної системи мотивів та стимулів персоналу бібліотеки в першу чергу потрібно зосередити увагу на вивченні нематеріальних форм стимулювання. Це можливість надання гнучкого графіку роботи кращим працівникам, проведення конкурсів на кращого співробітника, нагородження грамотами та цінними подарунками та ін. Але це не є вирішальним. Демократичний стиль керівництва, сприятливий





психологічний клімат, сформована корпоративна культура колективу, який об'єднаний загальними цілями та підкріплений взаємною довірою та підтримкою - це основоположні стимули активної, успішної, довготривалої праці співробітників бібліотеки.

### Список використаних джерел інформації:

1. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования : пер. с англ. / Даниел Белл ; [под ред. В. Л. Иноземцева]. — М. : Academia, 2004. — 783 с.
2. Богданова И. А. Библиотечный коллектив: методологические и методические аспекты изучения : учеб.-метод. пособие / И. А. Богданова. — М. : Литера, 2011. — 142 с. — (Современная библиотека).
3. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. — М. : Вильямс, 2000. — 272 с.
4. Захаренко М. П. Как привлечь молодых сотрудников в библиотеку / М. П. Захаренко // Вестник БАЕ. — 2014. — № 1. — С. 81–83.
5. Захаренко М. П. Молодые кадры современной библиотеки: организационно-управленческий подход : науч.-практ. пособие / М. П. Захаренко. — СПб. : Профессия, 2013. — 238 с.
6. Левченко Т. І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності : [монографія] / Тетяна Іванівна Левченко. — Вінниця : Нова Книга, 2011. — 448 с.
7. Мачтакова О. Г. Мотивація: від античності до постмодерну : монографія / Мачтакова Олена Геннадіївна. — Одеса : Атлант, 2013. — 210 с. : рис., табл.
8. Соколов А. В. Библиотечная интеллигенция в России. Ч. 2. XX — начало XXI века : истор. очерки / А. В. Соколов. — М. : Либерей-Бибинформ, 2008. — 303 с. — (Библиотекарь и время. XXI век ; № 87).



9. Соколов А. В. Информатические опусы. Опус 8. Концепции информационного общества / А. В. Соколов // Науч. и техн. б-ки. — 2011. — № 9. — С. 5–24.

**ВЫЯВЛЕНИЕ МОТИВОВ И СТИМУЛОВ ПЕРСОНАЛА БИБЛИОТЕКИ  
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:  
(ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНКЕТИРОВАНИЯ)**

**Шикаленко Т. А.**, директор библиотеки Харьковской государственной академии культуры

*Аннотация:* В статье предпринята попытка, опираясь на глубокие научно-теоретические и практические мотивационные теории известных ученых-экономистов, менеджеров и по результатам анкетирования, определить оптимальные мотивы и стимулы труда персонала библиотеки, побудившие их к выбору профессии и дальнейшего утверждения в ней.

*Ключевые слова:* библиотека Харьковской государственной академии культуры, персонал библиотеки, мотивация профессиональной деятельности, библиотечная профессия.

**DETECTION MOTIVES AND INCENTIVES LIBRARY STAFF TO THE  
PROFESSION: (BASED ON QUESTIONNAIRES)**

**Shikalenko T. O.**, Director of the Library of the Kharkov State Academy of Culture

*Annotation:* In this paper an attempt, based on thorough research and theoretical and practical motivational theory known scientists, economists, managers and the results



of the questionnaire, to determine the best motives and incentives of staff of the library that prompted them to career choices and further strengthening it.

**Keywords:** Library of Kharkiv State Academy of Culture, the library staff, the motivation of professional activity, the profession of librarianship.

