

МОТИВАЦИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ БИБЛИОТЕКИ: РОЛЬ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ МЕТОДОВ

Владимир Зурабович Котко¹, Татьяна Юрьевна Лушникова²

¹Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия. vlkotko@mail.ru

²Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия. lu.ta@bk.ru

Аннотация. Важнейшей мотивацией профессиональной деятельности является своевременный должностной рост работника. В статье рассматриваются вопросы мотивации к эффективному труду при отсутствии должностного роста в долгосрочном периоде на примере персонала научной библиотеки Челябинского государственного университета. Сделан вывод, что основными методами мотивации в библиотеке являются нематериальные.

Ключевые слова: должностной рост, университет, библиотека, мотивация, нематериальные методы, человеческие ресурсы

Для цитирования: Котко В. З., Лушникова Т. Ю. Мотивация труда работников библиотеки: роль нематериальных методов // Общество, экономика, управление. 2024. Т. 9, № 4. С. 67–73. DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-4-67-73

Original article

MOTIVATION OF LIBRARY STAFF: THE ROLE OF NON-MATERIAL METHODS

Vladimir Z. Kotko¹, Tatyana Yu. Lushnikova²

¹Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia.
vlkotko@mail.ru

²Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia.
lu.ta@bk.ru

Abstract. The most important motivation for professional activity is the timely professional growth of an employee. The article discusses the issues of motivation for effective work in the absence of job growth in the long term using the example of the staff of the scientific library of Chelyabinsk State University. It is concluded that the main methods of motivation in the library are non-material ones.

Keywords: job growth, university, library, motivation, intangible methods, human resources

For citation: Kotko VZ, Lushnikova TYu. Motivation of library staff: the role of non-material methods. *Society, economy, management*. 2024;9(4):67-73. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-4-67-73

Важнейшей ценностью организации, определяющей её успех, являются её работники, обладающие необходимыми профессиональными и личностными компетенциями, способностью и желанием их развивать. Персонал предприятия — это совокупность физических лиц, состоящих с предприятием как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и выполняющих разнообразные функции в процессе производства материальных благ, оказания

услуг, удовлетворения потребностей интеллектуального, культурного и другого характера [5]. Именно благодаря трудовому коллективу все ресурсы организации используются эффективно. Если какая-то часть работников остаётся недостаточно задействованной в совместной деятельности, то возникает ряд управленческих проблем. Для того чтобы желание плодотворно трудиться у персонала было, необходима система мотивации, которая будет побуждать человека к деятельности для воплощения его желаний и интересов.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации [4]. Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности. Мотивация — это заявка на трудовое поведение, выбор мотивов, побуждающих человека к труду, к соответствующей активности [2].

Мотивационная сфера личности находится в постоянном развитии. Исследования в этой области проводились многими учёными. Среди отечественных авторов можно назвать, например, А. Я. Кибанова, В. Н. Белкина, А. П. Егоршина, Т. А. Коркину [6; 1; 2; 8].

Давая характеристику мотивации трудовой деятельности, отечественные учёные делают акцент на высоком уровне значимости таких побуждений, как профессиональные ожидания работника, материальное и моральное стимулирование профессиональной деятельности руководителем, а также методы административного воздействия.

Среди зарубежных авторов вопросами мотивации занимались А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг [7] и др. Разработанные ими теории являются базовыми и во многом актуальными для современного управления, поскольку отвечают на вопрос, что побуждает человека к действиям.

Мотивация трудовой деятельности — это стремление работника удовлетворить свои потребности в определённых благах посредством труда, направленного на достижение целей организации [10]. Система вознаграждений — совокупность вознаграждений и поощрений, которые работник может ценить, а организация может и желает предложить в обмен на необходимое ей трудовое поведение. Включает в себя как материальные, так и нематериальные поощрения [11]. Таким образом, теоретические проблемы мотивации и стимулирования трудовой деятельности хорошо изучены, написано много монографий и учебных пособий.

Тем не менее, следует отметить, что тема мотивации к эффективному труду при отсутствии должностного роста в долгосрочном периоде мало представлена в литературе. В основном все источники описывают вопросы общей мотивации персонала. Поэтому при возникновении проблемы отсутствия должностного роста в организации для ценного работника руководителю необходимо исходить именно из этих положений и рекомендаций. Механизм управления по решению проблемы мотивации к эффективному труду при отсутствии должностного роста в долгосроч-

ном периоде исследовался на примере персонала научной библиотеки ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет».

Важнейшей мотивацией профессиональной деятельности является деловая карьера работника и его своевременный должностной рост. А. Г. Шмаков даёт следующее определение: «Деловая карьера — это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, требующее и обуславливающее изменение профессионально-квалификационных возможностей и способностей, навыков в работе и размеров вознаграждения, продвижение по однажды выбранному пути, достижение известности, славы и обогащения» [12].

В литературе описаны виды должностного роста по возможному направлению карьеры работника:

- вертикальный должностной рост — перемещение работника на более высокую ступень структурной иерархии организации, когда эффективный сотрудник переходит на более высокие должности;
- горизонтальный должностной рост — когда работник переводится не на более высокую должность, а перемещается на исполнение другого функционала с увеличением заработной платы;
- диагональный должностной рост — совмещает в себе элементы вертикальной и горизонтальной карьеры. это небольшой рост в ходе перехода из компании в компанию.

Исследователи отмечают, что до сих пор можно встретить людей, которые устроились в компанию сразу после окончания института и трудятся в ней до пенсии. Они нарабатывали необходимый опыт, получали новые знания, совершенствовали свои навыки и умения, повышали карьерный рост — и всё это в рамках одного предприятия [5]. Персонал библиотеки ЧелГУ относится именно к такой категории.

В штатном расписании научной библиотеки ЧелГУ 36 работников. Из них 12 относятся к категории административно-управленческого персонала (АУП), 24 — к категории учебно-вспомогательного персонала (УВП).

В библиотеке создана собственная организационная структура, которую можно определить как линейно-функциональную: директор — заведующий отделом — библиотекари, т. е. каждое подразделение подчинено одному лицу, которое, в свою очередь, несёт ответственность за результаты деятельности отдела перед директором библиотеки. В управлении персоналом библиотеки придаётся большее значение текущей деятельности, связанной с решением повседневных проблем, требующих административного регулирования и сопровождения.

Основная часть работников устроились на работу в библиотеку сразу после окончания разных вузов и трудятся в ней до сегодняшнего дня, многие из них достигли пенсионного возраста. Средний возраст сотрудника библиотеки — 54 года. Трудовой коллектив библиотеки можно охарактеризовать как слаженный, опытный, но возрастной, и эта тенденция с каждым годом увеличивается.

В кадровой политике, пытаясь создать кадровый резерв, администрация библиотеки делает ставку на относительно молодых работников. Однако их немного — 27 % общего библиотечного персонала (11 человек в возрасте до 50 лет), поэтому у руководства библиотеки вызывает справедливую озабоченность возраст персонала.

Большая часть коллектива — сотрудники пенсионного возраста с большим стажем работы. Далеко не все из них нацелены на повышение квалификации, получение новых знаний, соответствующих современному уровню развития библиотеки. Так, в рамках проведённого в 2023 году опроса работников об удовлетворённости различными аспектами своей деятельности, на вопрос «Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации?» только 13 человек из 36 ответили положительно. То есть большая часть работников считает достаточным свой большой стаж, уровень образования, умений и навыков для выполнения своих должностных обязанностей. Эти работники занимают высокие должности, их квалификация и образование действительно соответствуют тарифно-квалификационным требованиям. Поэтому относительно молодые, активные, инициативные, грамотные работники остаются на более низких должностях, не имея возможности должностного роста.

Надо отметить, управление должностным ростом персонала происходит под влиянием множества факторов, как позитивных, так и негативных. Не всегда у руководителя есть возможность обеспечить должностной рост персонала и создать оптимальное карьерное пространство. Отсутствие возможности должностного роста часто тяжело воспринимается квалифицированными специалистами. Однако в силу объективных причин должностного роста быть не может, например, при отсутствии вакантной ставки в штатном расписании организации.

Руководству библиотеки приходится думать над оптимальной системой мотивации работников. Система мотивации персонала в научной библиотеке ЧелГУ находится в процессе постоянного совершенствования. В основе системы мотивации лежат, как известно, материальные и нематериальные стимулы.

Уровень оплаты труда — основной показатель, который определяется качественным выполне-

нием работником своих должностных обязанностей, его инициативностью, объёмом дополнительной работы, поручаемой руководителем. В результате опроса 2023 г. работники назвали уровень оплаты труда самым важным фактором, характеризующим их удовлетворённость трудовой деятельностью.

С 2022 года работники библиотеки переведены на систему эффективного контракта. Эффективный контракт нацелен на стимулирование работников в зависимости от установленных личных или коллективных показателей эффективности деятельности и является элементом общей системы стимулирования работников, применяемой в университете для мотивации результативности деятельности работников¹.

Эффективный контракт — трудовой договор (дополнительное соглашение к трудовому договору) с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества выполнения работниками должностных обязанностей².

Эффективный контракт помогает оценивать вклад каждого работника в выполнение задач, стоящих перед библиотекой. И здесь возможны варианты, когда работники в одной и той же должности получают разное вознаграждение, и даже один и тот же работник в разные месяцы получает разное вознаграждение за свой труд. Руководство библиотеки индивидуально подходит к оценке и оплате труда каждого сотрудника.

Основой оплаты труда библиотекаря является должностной оклад — фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определённой сложности за календарный месяц без учёта компенсационных, стимулирующих и социальных выплат³.

Должностные оклады работников библиотеки определены в Положении об оплате труда работников ФГБОУ ВО «ЧелГУ», утверждённом ректором ЧелГУ в 2023 г. на основе отнесения их должностей к квалификационным уровням и на основе дифференциации типовых должностей с учётом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, а также с учётом окладов, предусмотренных Примерными положениями об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных

¹ Положение об эффективном контракте работников ФГБОУ ВО «ЧелГУ»: утв. ректором ФГБОУ ВО «ЧелГУ» 18 декабря 2023. URL: https://www.csu.ru/management/DocLib1/polozeniya_ob_oplate_truda.aspx

² Там же.

³ Там же.

и автономных учреждений, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации¹.

В дополнение к гарантированной системе оплаты труда в университете, а значит и в библиотеке, введена премиальная система, которая обеспечивает формирование переменной части заработной платы — стимулирующих выплат. Стимулирующие выплаты — выплаты, направленные на мотивацию работника к качественному результату труда, а также поощрение за выполненную работу².

Стимулирующие выплаты руководитель использует для поощрения работников за достигнутые личные и коллективные показатели эффективности работы, а также в целях развития кадрового потенциала, именно для тех работников, которых по тем или иным причинам невозможно повысить в должности.

Для установления персональных надбавок применяется разработанная система показателей эффективности. Выплаты стимулирующего характера за интенсивность и высокие результаты работы устанавливаются по итогам выполнения основных показателей и критериев оценки эффективности. Они представлены в таблице. В основе эффективного контракта лежит балльная система оценки.

С помощью разной величины стимулирующих выплат руководство библиотеки поощряет работников, занятых на не самых высоких должностях, но ведущих проектную деятельность, участвующих в преподавании в университете дисциплины «Информационная грамотность», отвечающих за наполнение библиотечного сайта и социальных сетей, участвующих в подготовке

¹ Положение об эффективном контракте работников ФГБОУ ВО «ЧелГУ»...

² Там же.

и проведении массовых мероприятий, выступающих на конференциях и т. д. Такой подход позволяет стимулировать у работников творческий подход к делу и желание проявить себя с лучшей стороны.

Материальное стимулирование является одним из самых очевидных и наиболее распространённых форм мотивации в современных условиях. Человек в первую очередь стремится к получению материальной выгоды и достижению личностного роста, и материальные блага способны в ускоренном темпе обеспечить возможность самореализации и повышения навыков [3].

Стоит отметить взаимосвязь факторов морального и материального поощрения работников как уровня трудовой мотивации работников. Основными методами мотивации к эффективному труду работников библиотеки являются именно нематериальные.

Руководство библиотеки активно использует в управленческой деятельности нематериальные средства стимулирования своих работников:

- создание комфортного благоприятного психологического микроклимата в коллективе;
- признание заслуг и похвала перед коллегами по итогам выполненных проектов;
- удобный график работы;
- возможность повышения своей квалификации через участие в вебинарах и онлайн-курсах;
- обучение на курсах в Институте повышения квалификации и подготовки кадров ЧелГУ;
- предоставление отпуска в летнее время;
- предоставление дней для прохождения медицинской диспансеризации;
- предоставление родителям детей-школьников свободного дня 1 сентября и на мероприятие «Последний звонок» и пр.

Table 1

Показатели эффективного контракта сотрудника библиотеки
Indicators of an effective library employee contract

№	Наименование показателя	Максимальное количество баллов
1	Отсутствие нарушений правил внутреннего трудового распорядка, противопожарной безопасности и техники безопасности	10
2	Соблюдение сроков обработки документации, сдачи отчётности, подготовка информационных и аналитических материалов, качество и достоверность предоставляемой информации	10
3	Отсутствие претензий к работе со стороны руководства, отсутствие жалоб от сотрудников и студентов, отсутствие дисциплинарных взысканий	10
4	Тщательность, точность и скорость при исполнении порученной работы, способность с высоким качеством выполнять требуемую работу при минимальном руководстве	10
5	Соответствие занимаемой должности и качественное выполнение должностных обязанностей	60
	ИТОГО:	100

Кроме того в качестве влияющих на уровень мотивации работников руководством библиотеки по согласованию с руководством вуза используются такие важные нематериальные факторы, как:

- объявление благодарности в приказе с занесением в трудовую книжку;
- награждение почётными грамотами различных ведомств;
- упоминание в университетской газете / социальных сетях библиотеки.

Стиль управления библиотекой можно определить как демократичный. Любое обращение работника к директору библиотеки не остаётся без ответа, касается ли оно личных или профессиональных вопросов.

В библиотеке поощряются условия для реализации новых творческих идей, поддержания профессиональных контактов с коллегами, получения новых знаний с учётом интересов работника и потребностей библиотеки в виде участия в профессиональных мероприятиях, обучения на курсах и в учебных заведениях.

Как мы уже отмечали, должностной рост — это не обязательно продвижение работника по должности только вверх. В библиотеке ЧелГУ при невозможности поднять сотрудника по вертикали, повысить его в должности, происходит передвижение его по горизонтали, чтобы сохранить интерес человека к работе. Для этого работнику часто приходится осваивать новый функционал, но тем ценнее полученный в результате опыт и чувство профессионального роста.

В современных условиях цифровизации образования в библиотеке есть процессы, которые можно и нужно улучшать. Как вариант, можно предложить работнику взять на себя эти задачи. Если сотрудник будет выполнять дополнительно установленные обязанности, значит, сможет рассчитывать на дополнительный денежный бонус. Разговаривать с сотрудниками, которых нет возможности повысить в должности, предлагать им выполнение новых задач и функций, реализуя тем самым профессиональное развитие и должностной рост в организации — вполне приемлемое решение и оно активно используется в библиотеке.

Другое дело, когда работнику важен именно статус, более высокая должность. Если руководитель видит трудовой потенциал, ценность и необходимость работника, то он может, если фонд оплаты труда позволяет, создать новый отдел или ввести в штатное расписание новую должность с обновлённым функционалом для тех специалистов, которых не было возможности повысить до нужной

позиции. Тем самым карьерные амбиции работника будут удовлетворены, главное, чтобы работник оправдал ожидания руководства.

Таким образом, должностной рост — важный фактор мотивации работника в любой, в том числе образовательной организации. Однако в силу объективных причин часть сотрудников может долгое время оставаться на одной и той же должности. Поэтому, если организация не может гарантировать работнику должностной рост, то должна создать условия и поддержать его профессиональное развитие, используя сочетание материальных и нематериальных стимулов.

Для развития системы мотивации работников образовательной организации, в первую очередь, тех, кого не ждёт должностной рост в ближайшее время, целесообразно:

1. Поощрять самостоятельность работника в выборе конкретных способов и средств выполнения трудовых обязанностей, но при условии полной ответственности за конечный результат и контроля со стороны непосредственного руководителя. Использовать похвалу как признание заслуг работника после хорошо выполненной работы.
2. Совершенствовать оплату труда, обеспечивая связь результатов труда и оплаты, использовать гибкую систему материального стимулирования персонала, руководствуясь локальными нормативными актами вуза в области оплаты труда.
3. Организовать своевременное информирование работников библиотеки о видах стимулирования, принятых в образовательной организации, а также о проектах, целях и методах работы для выявления желающих выполнять эти функции.
4. Активнее использовать методы морального стимулирования, благодарить работников за качественный труд, инициативы, использовать способы социально-психологического стимулирования трудоотдачи работников.

Таким образом, в рамках организации должностной рост охватывает рост знаний, навыков, ответственности, изменение или углубление специализации работника, что должно отражаться и на его материальном и моральном поощрении. Здесь нет единственной и универсальной теории, которая подходила бы для всех. Поэтому необходима гибкая система мотивации работника на качественный труд, которую может обеспечить разумное сочетание материальных и нематериальных методов мотивации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Основы сбалансированности систем стимулов и мотивов труда персонала предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. 2014. № 2. С. 56–64
2. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. 463 с.
3. Иванова О. А. Исследования эффективных практик стимулирования персонала на российских предприятиях // Общество. Экономика. Управление. 2021. Т. 6, № 3. С. 49–54. DOI 10.47475/2618–9852–2021–16307
4. Карпович А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие. Челябинск : Изд-во Челяб. гос. университета, 2013. 243 с.
5. Карьерный рост: что нужно сделать для продвижения? URL: <https://murman-zan.ru/News/Detail/b935f7ea-c399-4ac6-afcb-eeec18267942> (дата обращения: 18.09.2024).
6. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М. : ИНФРА-М, 2023. 524 с.
7. Классики менеджмента: Энциклопедия / под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001. 1160 с.
8. Коркина Т. А. Оценка и развитие системы мотивации персонала // Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем : материалы Третьей всерос. науч. конф. памяти акад. А. И. Татаркина (г. Челябинск, 10–11 апр. 2019 г.). Челябинск, 2019. С. 123–126.
9. Макарова Л. И. Создание эффективного механизма мотивации работников как условие преодоления отчуждения труда // Вестник Челябинского университета. Сер. 8. Экономика. Социология. Социальная работа. 2002. № 2. С. 120–123.
10. Масленникова Е. В. Экономика труда : учебное пособие. Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2016. 127 с.
11. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2024. 346 с.
12. Шмаков А. Г. Современные технологии управления персоналом: учебное пособие. Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2015. 232 с.

REFERENCES

1. Belkin VN, Belkina NA, Antonova OA. The basics of balancing incentive systems and motivations of the company's personnel. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Chelyabinsk State University*. 2014;(2):56-64. (In Russ.).
2. Egorshin AP. Motivaciya trudovoj deyatel'nosti: uchebnoe posobie dlya vuzov = Motivation of labor activity. Textbook. 2nd ed., reprint. and additional. Moscow: INFRA-M; 2008. 463 p. (In Russ.).
3. Ivanova OA. Research of effective practices of personnel stimulation at Russian enterprises. *Obshchestvo. Ekonomika. Upravleniye = Society. Economy. Management*. 2021; 6(3):49-54. DOI: 10.47475/2618–9852–2021–16307. (In Russ.).
4. Karpovich AP. Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti = Motivation and stimulation of labor activity. Textbook. Chelyabinsk: Publishing House of Chelyabinsk State University; 2013. 243 p. (In Russ.).
5. Kar'ernyj rost: chto nuzhno sdelat' dlya prodvizheniya? = Career growth: what needs to be done to advance? Available at: <https://murman-zan.ru/News/Detail/b935f7ea-c399-4ac6-afcb-eeec182679426> (accessed 18.09.2024). (In Russ.).
6. Kibanov AY. Motivaciya i stimulirovanie trudovoj deyatel'nosti = Motivation and stimulation of labor activity. Moscow: INFRA-M; 2023. 524 p. (In Russ.).
7. Warner M (ed.) Klassiki menedzhmenta: Ehnciklopediya = Management Classics: An Encyclopedia. St. Petersburg: Peter; 2001. 1160 p. (In Russ.).
8. Korkina TA. Assessment and development of the personnel motivation system. Konkurentosposobnost' i razvitiye sotsial'no-ekonomicheskikh sistem = Competitiveness and development of socio-economic systems. Materials of the Third All-Russian Scientific Conference in memory of Academician A. I. Tatarkin (Chelyabinsk, 10–11 Apr. 2019), Chelyabinsk; 2019. Pp. 123-126. (In Russ.).
9. Makarova LI. Creation of an effective mechanism for employee motivation as a condition for overcoming labor alienation. *Vestnik Chelyabinskogo universiteta. Ser. 8. Ekonomika. Sotsiologiya. Sotsial'naya rabota = Bulletin of the Chelyabinsk University. Ser. 8. Economics. Sociology. Social work*. 2002;(2):120-123. (In Russ.).
10. Maslennikova EV. Ekonomika truda = Labor economics. Textbook. Chelyabinsk: Chelyabinsk State University Publishing House; 2016. 127 p. (In Russ.).
11. Rebrov AV. Motivaciya i oplata truda. Sovremennyye modeli i tekhnologii = Motivation and remuneration. Modern models and technologies. Textbook. Moscow: INFRA-M; 2024. 346 p. (In Russ.).
12. Shmakov AG. Sovremennyye tekhnologii upravleniya personalom: uchebnoe posobie = Modern technologies of personnel management. Textbook. Chelyabinsk: Publishing House of Chelyabinsk State University; 2015. 232 p. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

В. З. Котко — магистрант факультета управления

Т. Ю. Лушникова — кандидат экономических наук, заведующая кафедрой менеджмента.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

V. Z. Kotko – Master’s student of the Faculty of Management.

T. Yu. Lushnikova – Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный
вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed
equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 10.11.2024

Принята к публикации / Accepted for publication: 09.12.2024