

**М. П. Захаренко**

Российская государственная библиотека для молодежи, Москва

**Инфраструктура мотивации  
молодых библиотечных специалистов  
(по материалам исследования)**

*На основе проведенного комплексного конкретно-социологического исследования рассмотрены компоненты системы мотивации молодых библиотечных специалистов. Проанализированы эффективные подходы к формированию их положительной профессиональной мотивации.*

**Ключевые слова:** молодые библиотечные специалисты, профессиональная мотивация, профессиональное развитие, кадровая политика, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, социологические исследования.

Работа с людьми – дело сложное и имеет свою специфику в каждой библиотеке. Каким бы весомым ни было ресурсное и техническое оснащение библиотеки, без работоспособного высококвалифицированного персонала – всё бессмысленно. Почему некоторые библиотеки более успешны, чем другие?

Впервые о проблеме молодых кадров в отечественных библиотеках заявил Библиотечный благотворительный фонд: в 1993 г. он разработал приоритетную программу «Молодые в библиотечном деле» и приступил к её реализации. В 2000 г. начала работу секция Российской библиотечной ассоциации с аналогичным названием. В 2002 г. состоялась первая Международная научно-практическая конференция, посвященная проблемам молодёжного блока кадрового корпуса библиотек. На протяжении всех последующих лет эта тема постоянно на слуху в профессиональном сообществе.

В профессиональной печати последнего времени часто сетуют на то, что среди библиотечного персонала мало молодёжи, происходит старение кадров. Я не сторонник такого мнения – ситуация в отрасли разная. Чтобы выяснить, насколько остра эта проблема в нашей сфере, под эгидой РБА (тремя секциями – юношеских библиотек, публичных библиотек и «Молодые в библиотечном деле») проведено комплексное социологическое исследование (руководитель – М. П. Захаренко) *«Молодежный кадровый ресурс публичных библиотек России»*. Его цель – выявление реальной кадровой ситуации, основных мотивов, позитивных и негативных факторов, влияющих на профессиональную деятельность молодых сотрудников российских библиотек.

На первом (общем) этапе исследования (с мая 2009 г. по январь 2010 г.) методом случайной выборки определялся контингент молодых сотрудников публичных библиотек России. В выборочную совокупность для анализа вошли 1 280 респондентов, представляющих практически все разновидности публичных библиотек из 120 населенных пунктов 56 субъектов Российской Федерации. Результаты этого опроса и оценка статистических данных опубликованы в профессиональной печати, в частности в журнале *«Библиотековедение»* (2010. – № 3. – С. 112–117).

Материалы первого этапа исследования дали основание констатировать, что профессиональная мотивация молодых сотрудников в целом положительна, подавляющее большинство четко называют факторы привлекательности библиотечной профессии и удовлетворенности работой в библиотеке. Внутренняя мотивация выступает ключевым условием профессионального развития библиотечной молодежи. В то же время установлено, что на привлекательность труда и одновременно на неудовлетворенность им прямо пропорционально влияют возраст, образование, стаж и должность респондентов, а также профессиональный микроклимат.

В рамках второго этапа исследования (май–декабрь 2010 г.) собраны социологические данные для комплексной оценки кадровой ситуации в 11 выбранных – наиболее характерных – регионах России. В выборку вошли административные центры республик, краёв, областей, это: Екатеринбург, Ижевск, Кемерово, Курск, Липецк, Омск, Псков, Рязань, Ставрополь, Улан-Удэ и Южно-Сахалинск. Практически во всех библиотеках этих регионов ранее проводились собственные локальные изучения кадровой ситуации. К сожалению, сопоставить их результаты с полученными нами не представляется возможным, поскольку везде

использовались разные методики.

Приведу некоторые количественные данные исследования, иллюстрирующие сложившуюся сегодня кадровую ситуацию в библиотеках. Процент сотрудников в возрасте до 35 лет (включительно) от общего числа библиотечных кадров в изученных региональных центрах таков (по убыванию):

- Омск – 37,5
- Кемерово – 36,7
- Ижевск – 29,8
- Улан-Удэ – 29,4
- Екатеринбург – 26,0
- Псков – 25,2
- Ставрополь – 25,2
- Южно-Сахалинск – 21,5
- Липецк – 21,1
- Курск – 19,0
- Рязань – 16,7

Судя по этим данным, лишь в четырёх регионах количество молодых сотрудников составляет менее 25%.

Всего в исследовании участвовали 37 библиотек: 11 центральных универсальных научных, 3 областные юношеские, 7 областных детско-юношеских, 4 областные детские, 12 централизованных библиотечных систем.

Для полноты «кадровой картины» приведём такие цифры: менее 10% специалистов в возрасте до 35 лет – в трёх библиотеках из 37, от 11 до 20 % – в 10 библиотеках (27,0 %), наиболее благоприятная ситуация – от 21 до 35 % – в 18 библиотеках (48,7 %) и свыше 35 % – в 6 библиотеках (16,2 %). Эти данные обнадеживают: в определённой мере они опровергают общепризнанное мнение об отсутствии молодых специалистов в библиотеках.

Оптимальное возрастное соотношение кадров библиотеки вывести не представляется возможным, поскольку такой расчёт зависит от ряда показателей: типа библиотеки, численности кадров, организационной структуры, направления деятельности, особенностей развития библиотеки и др. Полагаю, 25% молодых сотрудников в возрасте до 35 лет от общего числа кадров библиотеки можно считать приемлемым: этот показатель соотносится с данными Роскомстата относительно возрастной структуры населения России – доля граждан в возрасте от 20 до 34 лет составляет 24,1% (по данным на 2007 г.).

Руководителям библиотек при ответе на вопросы анкеты предлагалось заполнить таблицу распределения их молодых сотрудников по полу, возрасту, образованию, библиотечному стажу.

Анализируя ранжирование молодых сотрудников по возрастным категориям (18–21, 22–25, 26–30, 31–35), выяснили, что в 56,8% библиотек преобладает категория «условно молодых» сотрудников – в возрасте 31–35 лет. В 7 библиотеках (18,9 %) преобладает возраст 22–25 лет; в 9 (24,3%) больше всего сотрудников в возрасте 26–30 лет. Печально, что в 10 библиотеках (27%) вообще нет 18–21-летних. Лишь в двух библиотеках достигнут некий возрастной баланс – относительно равномерное распределение по возрасту.

Полученные статистические результаты свидетельствуют о риске появления возрастных лакун, которые очень трудно будет заполнить. Оптимальная структура кадрового состава библиотеки должна быть без «провалов», поскольку происходит «разрыв поколений» и вызванная этим утрата знаний, навыков, опыта высококвалифицированных кадров при их старении и увольнении.

Данные анкетирования позволяют проследить динамику численности сотрудников в возрасте до 35 лет (в процентах от общего количества библиотечных кадров за пять лет: 2006–2010 гг.). В целом по всем исследуемым библиотекам ситуация такова:

Год	2006	2007	2008	2009	2010
Количество сотрудников,	25,4	25,0	25,1	24,6	25,5

Таким образом, можно сделать вывод, что за пять последних лет ситуация стабильно положительная.

Разумеется, в каждом региональном центре своя кадровая ситуация. Много зависит от того, где расположена библиотека – в большом или малом городе; от экономического профиля и социальной инфраструктуры этого города, состояния региональной сферы культуры в целом; от того, есть ли вуз культуры; от возраста, профессиональных и личностных установок руководителя библиотеки, приоритетов самой молодежи (потенциального кадрового состава библиотеки) и ряда других причин.

В крупных городах, где банк вакансий обширный, библиотекам приходится конкурировать на рынке труда. И, конечно же, иная кадровая ситуация наблюдается в небольших городах и поселениях. Важно, чтобы в библиотеке, а лучше – на уровне территории, была создана инфраструктура мотивации молодых библиотечных специалистов, т.е. система мер, направленных на создание оптимальных организационно-правовых и социальных условий для формирования, развития и поддержки положительной трудовой мотивации молодёжи в библиотечной сфере.

На наш взгляд она включает ряд компонентов, среди которых:

социальная значимость (высокий общественный статус) библиотечной профессии. Большая роль в этом принадлежит разноуровневым общественным профессиональным структурам, их активной позиции;

отраслевые (федеральные и региональные) законодательные акты, юридически закрепляющие определенные социальные гарантии и льготы работникам библиотек;

региональные программы социально-экономической поддержки молодёжи, куда могут «вписаться» и сотрудники библиотек (программы по работе с молодыми специалистами, поддержки молодой семьи, премия мэра/губернатора и др.). Анализ данных проведенного исследования (где одним из вопросов анкеты был: Есть ли и в каких формах социально-экономическая поддержка молодёжи в городе/регионе?) показал, что практически во всех регионах приняты те или иные региональные программы. Приведу примеры: два человека получили жилье в рамках долгосрочной целевой программы «Социально-экономическая поддержка молодых специалистов, работающих в муниципальных бюджетных организациях города Омска» (2009–2015 гг.); Постановлением Правительства Свердловской области от 29.10.07 производится выплата «единовременного пособия на обзаведение хозяйством работникам областных, государственных и муниципальных учреждений культуры и искусства, окончившим образовательные учреждения среднего специального и высшего уровня» в размере 20 тыс. р.; в Кузбассе принята и работает программа «Жилище», действует закон «О предоставлении долгосрочных целевых жилищных займов, жилищных субсидий и развитии ипотечного жилищного кредитования» (за 5 лет «работы» закона более 1,5 тыс. молодых кузбасских семей получили кредиты на строительство и приобретение жилья); Программа «О дополнительных мерах по реализации концепции демографического развития Рязанской области» и т.д.;

эффективная кадровая политика в библиотеке, включающая систему прямых и косвенных форм экономического стимулирования сотрудников с учётом индивидуальных особенностей, создание комфортных условий труда и благоприятного климата в коллективе, поддержку самоорганизации библиотечной молодёжи (в частности деятельность советов молодых специалистов).

Так, в Российской государственной библиотеке для молодёжи (РГБМ), где в 2011 г. количество сотрудников в возрасте до 35 лет составило 26,1%, «молодёжный фактор» кадровой политики – приоритетный (в 2007 г. таких сотрудников было всего 7,7%). Существует система материальных и нематериальных форм стимулирования трудовой активности молодых сотрудников: мобильная система стимулирующих выплат, вариативное предоставление сотрудникам библиотеки ненормированного жестко временного режима труда и/или дополнительного свободного времени. В этом же ряду логично рассматривать оплату постдипломного образования молодых перспективных сотрудников: обучение в профильной магистратуре и аспирантуре.

Всё это имеет положительный эффект, поскольку утверждение, что смысл труда перестал сводиться только к материальной заинтересованности, уже не столь ново и для библиотек. Безусловно, финансовая мотивация очень важна. Но повышение заработной платы стимулирует только первое время, а постоянно увеличивать зарплату для библиотеки – бюджетной организации – практически нереально. Поэтому руководителям библиотек стоит уделять особое внимание именно нематериальной мотивации, поскольку она имеет гибкие варианты использования и долгосрочные перспективы.

В РГБМ значительное внимание уделяется созданию оптимальных и комфортных условий труда библиотечного специалиста, что также способствует его мотивации: все рабочие места сотрудников современно оборудованы и технологичны, есть свободный доступ к ресурсам (включая электронные коммуникации). Созданы специальные комнаты для питания и рекреации, а для поддержания физического тонуса сотрудников оснащен многофункциональный тренажёрный зал.

Кадровый менеджмент в РГБМ характеризуют партнерские отношения и атмосфера сотворчества с директором, что также можно отнести к нематериальной мотивации. Руководство библиотеки дает возможность сотрудникам устанавливать разного рода внешние деловые контакты, инициативно посещать профессиональные мероприятия и знакомиться с инновационным опытом работы не только в Москве, но и в других регионах России и за рубежом. Всё это развивает «горизонтальную» карьеру специалистов и способствует скорейшей профессиональной социализации.

Особо необходимо выделить творчество как способ внутреннего стимулирования. Как утверждают психологи, именно творчество является одним из факторов, который способствует подлинной заинтересованности своим делом, формирует чувство ответственности за выполняемую работу.

Как правило, в РГБМ сотрудникам поручают разноплановые задания, что помогает избежать рутинности; часто они курируют несколько направлений одновременно. Совмещение разнопрофильных обязанностей способствует как росту ответственности за свой труд, так и более объективному взгляду на положение дел в библиотеке в целом.

Наличие действенной мотивационной инфраструктуры и применение руководителями многоаспектной системы мотивации во всех российских библиотеках напрямую содействовало бы кадровой стабильности в отрасли.