

# СТИМУЛИ І МОТИВАЦІЇ В БІБЛІОТЕЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Ольга Боровик,

директор бібліотеки

ORCID ID: 0000-0002-1088-6381

Ганна Григоращенко,

головний бібліотекар

бібліотека

Полтавський державний медичний університет

***Анотація:** Використання бібліотечними менеджерами матеріальних/нематеріальних та позитивних / негативних стимулів; уміння працівників мотивувати себе задля досягнення позитивних результатів у роботі. Ця стаття є продовженням тем «Як зробити кар'єру в бібліотеці» та «Тайм-менеджмент у бібліотеці» й адресована керівникам бібліотек, відділів, секторів.*

***Ключові слова:** бібліотека університету, бібліотечний менеджмент, стимули, мотивації.*

Коли йдеться про стимули, то найперше, що згадують, це премії, підвищення за посадою чи почесні грамоти. Часто стимули та мотивації поєднують в одне поняття або плутають. Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має пряме практичне значення. Від того, як розуміє людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи, а отже й результати її праці. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації дає змогу виробити ефективну політику менеджменту, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивно й креативно працювати [5]. Генрі Форд вважав, що «лише два стимули змушують людей працювати: бажання заробітної плати та страх її втратити» [1].

Стимули і мотивації поділяють на матеріальні й нематеріальні, позитивні й негативні. Для бібліотечних менеджерів питання матеріального стимулювання за браком бюджетних коштів часто є проблемним. Тому вони змушені знаходити інші способи заохочення персоналу – корпоративні свята, подяки із занесенням в трудову книжку, можливість кар'єрного зростання, престижний заклад, тренінги, почуття компетентності, комфортні умови, злагоджений колектив, івенти, повага, самоповага. З негативних: критика, страх залишитися без роботи, крик, недовіра й щохвилинний контроль.

Цей перелік можна поділити на «зовнішнє, незалежне від мене» і «внутрішнє, у мені». Оце і є розмежування між **стимулами і мотиваціями**.

**Стимул** (від лат. *Stimulus* – загострена палиця, якою поганяють тварин) – зовнішній чинник, що змушує людину працювати ефективно й підвищувати свою результативність. Синоніми до слова «стимулювати»: активізувати, підвищувати, підкріплювати, порушувати, форсувати, надихати, змушувати, зацікавлювати, культивувати, схилити, підстєбувати, заохочувати.

**Мотивація** (з лат. *move* – спонукання до дії) – це внутрішнє спонукання людини до виконання своєї роботи, досягнення виробничих цілей. Синоніми: імпульс, бажання досягти чогось, причина. Власне, це бажання працювати, яким складно управляти із зовні як щастям або радістю [1].

Як показує практика, позитивні стимули діють ефективніше, ніж негативні. Однак у роботі виникають і такі ситуації, коли неможливо уникнути використання негативних заходів (догана, зауваження, критика тощо). У такому разі бібліотечним менеджерам треба враховувати, що негативні заходи, реалізовані на одинці з підлеглим, матимуть більший вплив, ніж ті, які будуть проведені в присутності всього колективу. Хороший керівник свідомо використовує позитивне підкріплення, але може застосувати й негативне.

Іншу думку висловила в інтерв'ю про нейроменеджмент консультантка з організаційного розвитку, викладачка Львівської бізнес-школи Наталія Кадя «Критика з погляду роботи мозку і сприйняття інформації ніколи не буде корисною. Краще, коли керівник скаже підлеглому, що йому треба в собі змінити, щоб стати кращим, іншим, розвиватися. Критика в сучасному світі, з новим поколінням неприпустима. Ми сприймаємо людей через їхні сильні сторони й розвиваємо сильні сторони» [4]. Не говорити: «ти робиш багато граматичних помилок», а запропонувати починати робочий день із виконання вправ з української мови (наприклад, на сайті «Мова – ДНК нації»).

З погляду мотивації найгіршою є ситуація, у якій підлеглі не отримують ані позитивного, ані негативного підкріплення.

**Самомотивація** (з англ. self motivation) – це вміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимулів і контролю, без підтримки і заохочення в різних ситуаціях, які трапляються на роботі. З одного боку, здатність до самомотивації може бути вигідною керівникові: йому не потрібно прикладати значних зусиль для додаткової мотивації та контролю; але з іншого боку – працівник часто стає погано керованим [2]. «Самомотивація дуже індивідуальна, тому працівники вибирають різні способи для того, щоб мотивувати себе. Але є певні методи, які мають позитивний вплив на більшість людей. Особливо, якщо йдеться про роботу над собою, то без внутрішньої мотивації – самомотивації – тут не обійтись» [3]. Вона потрібна всім: і керівникам, і підлеглим.

Є багато прийомів як змусити себе йти до мети. Ось деякі з них. **Розвиток сили волі.** Найпростішим, і в той же час, найскладнішим способом розвитку сили волі є змушувати себе робити те, що робити не хочеться. Саме «роблення через не хочу», долаючи труднощі, робить людину сильнішою. Починати тренування сили волі слід з малого, поступово підвищуючи планку. А в списку своїх справ, навпаки, завжди вибирати найскладніше і саме його робити найперше. Регулярне тренування своєї сили волі через певний час почне давати результати і людина побачить, як простіше їй стало справлятися зі слабкостями, небажанням щось робити і лінню [3]. Слід не боятися робити помилки. Іноземні роботодавці при підборі кандидатів на заміщення вакансії запитують не тільки про успіхи, а й про те, які у них були провали, чи аналізували їх і які висновки зробили [4].

**Візуалізація** полягає в уявному проживанні бажаного сюжету. Рекомендується перед сном уявляти картинки того, чого людина бажає досягти. Потрібно не просто думати, а уявляти це так, як ніби це вже так є. Слід постара-

тися змалювати всі деталі, оточення, свої відчуття. Після цього людина відчує, що у неї з'явилося бажання швидше почати щось робити для досягнення своєї мети. Відразу ж слід приступити до дії [3]. Мрієте про визнання поміж колег? Уявіть, що стоїте за трибуною конференції і вашому виступу аплодують усі присутні. Хочете стати керівником відділу? Уявіть, як директор бібліотеки в присутності всього колективу зачитує наказ про ваше призначення.

**Самонавіювання** – це процес впливу людини на свою психіку. Для того, щоб переконати себе в чомусь, потрібно скласти список правильних настанов (тверджень). Наприклад, якщо працівник відчуває занепад сил, у нього пригнічений стан, він може використовувати твердження «Я сповнений енергії і сил!». Повторювати твердження слід якнайчастіше; з часом людина помітить його вплив. При самонавіюванні слід дотримуватися кількох правил:

- твердження повинні відображати те, чого хочеться, а не те, від чого слід позбутися (не використовувати частку «не»). Говорити «Я відчуваю себе добре», а не «Я не відчуваю себе погано»;
- будь-яке твердження має бути в теперішньому часі, коротким і мати конкретний зміст;
- повторювати твердження слід усвідомлено, а не просто завчивши текст [3].

**Афірмації** – це спеціальні невеликі тексти або вирази, які впливають на людину на психологічному, підсвідомому рівні. Цей прийом дуже схожий з самонавіюванням. Його часто використовують, щоб позбутися страхів, зняти підсвідомі негативні блоки [3]. Робиться це так: береться липкий папір для нотаток (стікери) двох кольорів, наприклад, синього й зеленого. На синьому пишуться свої страхи, на зеленому – афірмації до них. Стікери наклеюються по горизонталі один проти одного. На синьому «я боюся спілкуватися з керівником», навпроти на зеленому – афірмацію «я отримую задоволення від спілкування з керівником»; на синьому – «мені не цікаво працювати в ІР-БІСі», на зеленому – «я залюбки працюю в програмі ІРБІС. Це сучасно й корисно для читачів». Розмістити слід стікери на видному місці – на стіні, дзеркалі, шафі і доповнювати записи, як тільки помітите за собою ще якісь страхи чи небажання щось робити. Зберіть усі сині папірці і викиньте їх. Залишаться тільки позитивні афірмації на зелених. Читайте їх щодня і незабаром помітите зміни в своєму житті.

**Винагорода.** Якщо винагорода, спочатку передбачена за виконання роботи, працівника не надихає, йому слід придумати самому, чим нагородити себе за успішне досягнення мети [2]. Наприклад: «Якщо я вчасно здам звіт, то я все-таки куплю собі повне зібрання творів улюбленого поета». Або «Якщо я сьогодні закінчу бібліографічний покажчик, я нарешті сходжу на виставку картин». Хоча «якщо» краще замінити на «коли»: «я сходжу на виставку тільки тоді, коли закінчу бібліографічний покажчик». Головне – щоб винагорода справді була привабливою.

**Рефреймінг** (від англ. *frame* – рамка, *reframe* – вставити в нову рамку (ту ж картину) – термін, який використовується для опису переосмислення та перелаштування механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою позбутися від невдалих психологічних шаблонів. Залежно від того, що потрапляє в рамку, змінюється й сприйняття того, що зображене на картині.

Рефреймінг будується за такими принципами:

- позитивне переформулювання повідомлень: «Ми додатково доручаємо тобі організувати флешмоб до Дня бібліотек, щоб ти змогла проявити себе й довести свою здатність до вищої посади» (замість: «Ти одержуєш додаткове навантаження за ті ж гроші»);

- у кожній ситуації і в кожній людині є щось позитивне. Виявлення цих переваг і використання їх у формулюваннях зі словом «зате»: «Вона повільно вводить опис в ЕК, зате ретельно все перевіряє й не допускає помилок»;

- постановка факту або ситуації у вигідний для порівняння ряд: «Відділ наукової обробки документів дуже завантажений, зате менше ніж бухгалтерія», «Ти зараз предметизуєш статті значно швидше, ніж три місяці тому» [2].

Використання рефреймінгу в жодному разі не має на увазі обману: всі факти, що характеризують іншу сторону події або якості людини, повинні відповідати дійсності. Бажано, щоб бібліотечні керівники використовували переваги цього методу для поліпшення самомотивації співробітників.

Але для бібліотекарів, вважаємо, найприйнятніший спосіб – **біографії відомих особистостей**. Полягає він у знайомстві з життям людей, що досягли значних успіхів, стали видатними. Якщо в підлеглого немає бажання працювати над будь-яким проєктом чи йому не цікаве поставлене директором завдання, нехай візьме на полиці книгу про видатну особистість, якою захоплюється, і перечитає її біографію. Це надихає. Книга може бути про успішного бізнесмена, зірку кіно чи відомого спортсмена. Він знайде у житті цієї людини безліч мотивуючих моментів, прикладів стійкості і бажання йти вперед, незважаючи ні на що. Під час читання людина відчує бажання взяти себе в руки, прагнення йти до поставленої мети; його мотивація багаторазово посилиться [3]. Можна зробити колаж із висловів цієї видатної особистості, на кшталт: Тобі ніхто нічим не зобов'язаний, досягай всього сам (Конфуцій); Найбільша слава приходить не до того, хто ніколи не падав, а до того, хто піднімається вище після кожного свого падіння (Н. Мандела); Повірте, що зможете, і пів шляху вже пройдено (Т. Рузвельт) тощо.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна й неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів зацікавлена в досягненні високих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше вмотивована до ефективної праці. Адже на результати праці впливає безліч інших чинників: кваліфікація працівника, його здібності та навички, розуміння поставлених завдань тощо [5].

Використовуючи стимули, керівник бібліотеки повинен заохочувати підлеглих до самостійного мислення, розвитку власних ідей та пошуку нових альтернатив. Негативне підкріплення варто використовувати разом із позитивним, щоб у підлеглого залишилося приємне враження і спонукання до дії на майбутнє.

Не думайте, що хтось прийде і зробить вашу роботу цікавою, змістовною та захоплюючою. Мотивуйте себе самі!

Література:

1. Пересипкіна Н. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut/> (дата звернення: 03.09.2021)

2. Баксалова О. М. Тема 14. Самомотивація та самоконтроль менеджера [https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/204633/mod\\_resource/content/3/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%2014.pdf](https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/204633/mod_resource/content/3/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%2014.pdf) (дата звернення 03.09.2021)

3. 5 способів самомотивації. URL: <https://www.welldone.org.ua/5-sposobiv-samomotivatsiyi/> (дата звернення: 03.09.2021)

4. Кадя Н. Що таке нейромеджмент та як використовувати знання про мозок. URL: <https://hromadske.radio/podcasts/mozok/shcho-take-neyromentedzhment-ta-yak-vykorystovuvaty-znannya-pro-mozok> (дата звернення: 15.09.2021)

5. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. <https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf> (дата звернення: 21.09.2021)

## INCENTIVES AND MOTIVATIONS IN LIBRARY MANAGEMENT

**Olga Borovik**

Library Director

ORCID ID: 0000-0002-1088-6381

Anna Grigorashchenko

**Chief Librarian**

Poltava State Medical University

***Abstract:** Use of material / intangible and positive / negative incentives by library managers; the ability of employees to motivate themselves to achieve positive results at work. The paper is a continuation of the topics “How to make a career in the library” and “Time- management in the library” and is addressed to the Library Directors, Heads of the departments, sectors.*

***Keywords:** university library, library management, incentives, motivations.*

## ІНФОРМАЦІЙНО-МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ПРОСУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ БІБЛІОТЕЦІ

**Вікторія Брагінська,**

завідувач сектору

ORCID: 0000-0002-1699-9176

**Вікторія Щабельник,**

провідний бібліограф

ORCID: 0000-0003-3661-6774

наукова бібліотека

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

***Анотація:** У статті презентовано досвід роботи наукової бібліотеки Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого зі створення сервісної та інтелектуальної продукції. Надано характеристику інформаційного маркетингового середовища бібліотеки як інноваційного простору для дистанційного забезпечення науково-освітніх потреб здобувачів вищої освіти.*