

Narzędzia motywowania bibliotekarzy do pracy na przykładzie łódzkich bibliotek akademickich

Motywowanie, jako jedna z elementarnych funkcji zarządzania, jest od wielu lat przedmiotem zainteresowania kierujących procesem pracy. Dla jednych jest narzędziem do osiągnięcia celów, dla innych – celem samym w sobie. System motywacyjny ma za zadanie tworzyć bodźce kształtujące zachowania pracowników w sposób zgodny z założonym celem, by w konsekwencji pobudzać ludzi do działania. Jego stosowanie jest niezbędne do należytego funkcjonowania każdej organizacji, również biblioteki.

Termin **motywacja** pochodzi z języka łacińskiego od słowa *movere*, czyli poruszać się, wprawiać w ruch, zachęcać kogoś do czynu, wpływać na kogoś. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele prób zdefiniowania tego pojęcia. Według Tadeusza Oleksyna „motywowanie w organizacji polega na zespole oddziaływań, zmierzających do efektywnego skłaniania pracowników do podejmowania i realizowania misji i celów organizacji, wyznaczanych funkcji i zadań, a także do przyjmowania postaw i zachowań obiektywnie koniecznych z punktu widzenia interesów firmy – nie sprzecznych z prawem i etyką” [3, s. 233-234]. Inny autor – Jan Terelak – motywację opisuje, jako „ogólny termin odnoszący się do regulacji zachowania zaspokajającego potrzeby i dążącego do realizacji określonego celu. Na proces motywacyjny składa się wiele tzw. motywów, czyli stanów organizmu, które wpływają na jego gotowość do rozpoczęcia lub kontynuowania układów reakcji, czynności, działań” [4, s. 97]. Z kolei Michael Armstrong określa motywację jako zachowanie ukierunkowane na cel. Jak pisze: ludzie są zmotywowani, gdy oczekują, że działania doprowadzą do osiągnięcia celu i zdobycia wartościowego wynagrodzenia – takiego, które zaspokoi ich potrzeby [1, s. 287].

Motywację można podzielić na wewnętrzną i zewnętrzną:

- **motywacja wewnętrzna** jest rezultatem wewnętrznych pobudek człowieka, które wpływają na jego zachowanie. Jej podstawą może być sama praca, którą ludzie uważają za ciekawą, satysfakcjonującą, dającą możliwość awansu i samorealizacji;
- **motywacja zewnętrzna** funkcjonuje dzięki czynnikom zewnętrznym – tzw. motywatorom. Należą do nich pozytywne narzędzia motywowania np. nagrody, pochwały, awanse, jak i negatywne – dyscyplinujące, np. krytyka,

¹ mgr Tomasz Piestrzyński, Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego,
e-mail: tomasz.piestrzynski@lib.uni.lodz.pl

nagana, groźba zwolnienia. Jej oddziaływanie na podwładnego jest tym skuteczniejsze, w im większym stopniu odbywa się w zgodzie z określonymi zasadami.

Dobór odpowiedniego systemu motywowania wymaga od przełożonych zarówno trafnego wyboru narzędzi motywowania, jak i znajomości osobowości i postaw pracowniczych oraz – szerzej – właściwej wiedzy o człowieku i grupach społecznych i, na koniec, znajomości ekonomicznej problematyki organizacji. Ponadto, w procesie motywacji nie wykorzystuje się wszystkich dostępnych narzędzi motywowania, a jedynie wybrane. Działają one na zasadzie wzajemnego wspierania, uzupełniania, dając skuteczniejsze efekty aniżeli każde z nich osobno.

W literaturze przedmiotu prezentowana jest charakterystyka wielu narzędzi, możliwych do wykorzystania przy tworzeniu systemów motywacyjnych. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto najbardziej popularną, ale również i najbardziej czytelną klasyfikację, zgodnie z którą narzędzia motywowania podzielić można na trzy podstawowe grupy:

- przymusu,
- zachęty,
- perswazji [2, s. 276-298].

Narzędzia przymusu zmuszają pracownika do narzuconych zachowań. Pobudzają do działania poprzez stworzenie zagrożenia np. utraty części wynagrodzenia w przypadku nie wykonania określonego zadania. Są to: zakazy, nakazy, polecenia, zalecenia, normy, regulaminy, instrukcje oraz przepisy kodeksu pracy. W warunkach, które dyktują szybkość działania i wykluczają uzgadnianie, narzędzia przymusu są efektywną formą motywowania. Jednakże przyjmuje się, że w większości przypadków takie motywowanie jest nieskuteczne. Pracownik wkłada bowiem w wykonywanie zadań minimum wysiłku – tylko tyle, aby uniknąć kary. Nie angażuje swojego potencjału intelektualnego do realizacji celów organizacji, w której pracuje. Ponadto, motywowanie przez przymus nie sprzyja efektywności pracy, pociąga za sobą wysokie koszty oraz konieczność nadzorowania realizowanych zadań. Z drugiej zaś strony dla przełożonego jest łatwe i wygodne, ponieważ nie wymaga od motywującego żadnych kwalifikacji i umiejętności zarządzania potencjałem ludzkim.

Narzędzia zachęty stanowią najliczniejszą grupę narzędzi motywowania. Oddziałują na ludzi według pewnego schematu: jeżeli pracownik będzie realizował określone zadania, to otrzyma nagrodę. Ich działanie polega na zainteresowaniu pracownika realizacją celów organizacji przy jednoczesnym zaspokajaniu jego własnych potrzeb. Podzielić je można na dwie grupy: materialne i niematerialne. Narzędzia materialne zaspokajają większość potrzeb ludzkich m.in.: potrzeby fizyczne, bezpieczeństwa, szacunku, uznania. Są to zarówno narzędzia finansowe: płaca zasadnicza, premia, dodatek funkcyjny, dodatek stażowy, nagroda jubileuszowa, jak i pozafinansowe: bony zakupowe, karnety na basen, bilety do kina

i teatru, pomoc mieszkaniowa itp. Te drugie, choć mają charakter niezwiązany bezpośrednio z pieniądzem, można oszacować finansowo. Kolejną grupę narzędzi zachęty stanowią narzędzia niematerialne, których wartość trudno określić. Do najpopularniejszych z nich należą: możliwość awansu, rotacja, rozszerzanie zakresu pracy, prestiż wykonywanego zawodu.

Narzędzia perswazji polegają na przekonywaniu pracowników do pewnych zachowań. Łączą się z demokratycznym stylem zarządzania. Do instrumentów perswazji można zaliczyć współudział pracowników w zarządzaniu, spotkania kierowników z podwładnymi, konsultacje i negocjacje. Narzędzia te oddziałują na świadomość pracowników, ich stosunek do pracy oraz lepszą aktywność zawodową. Ich stosowanie powinno być uzupełnione chociażby narzędziami zachęty.

W związku z powiększającym się spadkiem motywacji do pracy wśród bibliotekarzy, postanowiono przeprowadzić badania, które miały za zadanie ukazać ten niepokojący proces. Autor ma nadzieję, że dzięki owym badaniom możliwe będzie wprowadzenie ewentualnych zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz zbudowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego w bibliotece.

W dniach 15-23 lutego 2012 r. wśród bibliotekarzy trzech łódzkich bibliotek akademickich, tj. Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego, Biblioteki Uniwersytetu Medycznego oraz Biblioteki Politechniki Łódzkiej przeprowadzono badania ankietowe. Ich istotą było ukazanie wykorzystywanych narzędzi motywowania bibliotekarzy do pracy na rynku lokalnym oraz sprawdzenie czy są one zgodne z potrzebami pracowników.

Ankieta zawierała 10 pytań, z których 7 stanowiło pytania półotwarte, a 3 miały charakter zamknięty:

1. Co jest dla Pana/Pani najważniejsze w pracy bibliotekarza?
2. Od czego Pana/Pani zdaniem powinna zależeć wielkość wynagrodzenia?
3. Jakie są Pana/Pani składniki finansowe wynagrodzenia?
4. Jakie są Pana/Pani składniki pozafinansowe wynagrodzenia?
5. Które z narzędzi motywowania uważa Pan/Pani za skuteczne?
6. Które ze składników finansowych wynagrodzenia są dla Pana/Pani najbardziej motywujące?
7. Które ze składników pozafinansowych wynagrodzenia są dla Pana/Pani najbardziej motywujące?
8. Czy w Pana/Pani bibliotece istnieje system awansowania?
9. Jaki jest obowiązujący w Pana/Pani miejscu pracy system awansowania?
10. Kiedy Pan/Pani otrzymał/a ostatnią podwyżkę?

Podstawowa część ankiety zakończona była pytaniami o płeć, wiek, wykształcenie i staż pracy.

W badaniu wzięło udział 91 osób: 72 kobiety i 19 mężczyzn. Wśród nich było 36 osób w wieku między 26 a 35 rokiem życia, po 27 osób zaznaczyło przedział wiekowy: 36-45 i powyżej 45 lat, a 1 ankietowany przedział do 25 lat. Kwestionariusz wypełniło 78 osób z wyższym wykształceniem, 11 osób z wykształceniem średnim

oraz 2 osoby w trakcie studiów. Najliczniejszą grupę – 32 osoby – stanowili respondenci z ponad 20 letnim stażem pracy. 27 osób miało staż pracy 6-10 lat, 17 osób między 11-20, 11 osób 3-5, a 4 osoby do 2 lat pracy.

Na pytanie pierwsze 35 respondentów odpowiedziało, że najważniejsze w pracy bibliotekarza jest wynagrodzenie, 27 ankietowanych postawiło na satysfakcję z wykonywanej pracy, 11 na atmosferę, a dla 10 kluczowym elementem w pracy jest poczucie samorealizacji i rozwoju zawodowego. Pozostałych 8 respondentów uznało, że wynagrodzenie, satysfakcja z wykonywanej pracy i atmosfera są dla nich równoważne. Dane te wskazują, że w aktualnych łódzkich realiach bibliotecznych dominujące znaczenie ma nadal wynagrodzenie, gdyż to właśnie pieniądze stanowią dla większości pracowników najważniejszy element motywujący.

Kolejne pytanie dotyczyło czynników, od których powinno zależeć wynagrodzenie. Do wyboru było 5 odpowiedzi z możliwością zaznaczenia kilku z nich. Najczęściej wskazywano na wydajność pracy (80 odpowiedzi), drugie miejsce zajęło wykształcenie (58 odpowiedzi), trzecie miejsce – staż pracy (55 odpowiedzi). Tylko 16 osób wskazało zajmowane stanowisko jako kryterium, od którego powinna zależeć wysokość wynagrodzenia. Z powyższych odpowiedzi wynika, że wysokość wynagrodzenia według większości respondentów powinna zależeć przede wszystkim od wydajności pracy, a nie np. wykształcenia, stażu pracy czy zajmowanego stanowiska, co pozostaje w sprzeczności z taryfikatorem kwalifikacyjnym i tabelą płac dla poszczególnych kategorii zaszeregowania na danym stanowisku pracy określonych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

W pytaniach 3 i 4 pracownicy proszeni byli o podanie składników finansowych i pozafinansowych wynagrodzenia. Wszyscy podali, że obowiązujące składniki finansowe wynagrodzenia stosowane w ich bibliotekach to:

- wynagrodzenie zasadnicze,
- dodatek stażowy,
- premia uznaniowa,
- dodatek obligatoryjny.

Natomiast składniki pozafinansowe wynagrodzenia to:

- możliwość uczestniczenia w konferencjach i szkoleniach,
- karnety na basen, bilety do teatru, kina itp.,
- darmowa opieka medyczna,
- elastyczny czas pracy.

Niestety, 18% respondentów uznało również, że nie są im znane składniki pozafinansowe wynagrodzenia, a tylko 3% ankietowanych zadeklarowało otrzymywanie bonów zakupowych. Podane odpowiedzi świadczą, że we wszystkich ankietowanych bibliotekach funkcjonują te same składniki pensji oraz, że różnicowana jest oferta składników pozafinansowych wynagrodzenia.

Kolejne, 5 pytanie, dotyczyło skuteczności narzędzi motywowania. 53 respondentów wskazało, że narzędzia finansowe są efektywniejsze w działaniu niż

narzędzia pozafinansowe, natomiast 38 pracowników uznało obie formy za równoważne. Świadczy to o braku przekonania respondentów do skuteczności stosowania w motywowaniu wyłącznie narzędzi pozafinansowych.

Pytania 6 i 7 dotyczyły wpływu poszczególnych składników wynagrodzenia na motywację pracowników. 79 osób zadeklarowało, że ze składników finansowych wynagrodzenia najbardziej motywują ich do pracy regularne podwyżki płacy zasadniczej, zaś dla 12 osób głównym motywatorem okazały się premie uznaniowe. Natomiast, ze składników pozafinansowych wynagrodzenia, najbardziej motywujące do pracy okazały się: możliwość korzystania z darmowej opieki medycznej i elastycznego czasu pracy (po 22 odpowiedzi), otrzymywanie bonów zakupowych i uczestnictwo w konferencjach lub szkoleniach (po 15 odpowiedzi). 9 osób zaznaczyło karnety na basen, bilety do teatru, kina itp., a 8 osób uznało, że narzędzia pozafinansowe nie motywują ich do pracy. Analizując powyższe odpowiedzi należy uznać, że największa grupa respondentów za czynniki, które motywują najbardziej, uznała finansowe składniki wynagrodzenia.

Pytanie 8 i 9 dotyczyło funkcjonowania systemu awansowania w miejscu pracy. 53 ankietowanych deklarowało istnienie powyższego systemu, 21 respondentów przeciwnie, a 17 pytanych nie wiedziało, czy taki system obowiązuje w ich miejscu pracy. Z osób, które opowiedziały się za jego funkcjonowaniem, 36 zauważyło, że jest on niezrozumiale sformułowany, stosowany wybiórczo, nie ma jasnych kryteriów itp., ale jednocześnie stosowany jest przez przełożonych (33 odpowiedzi). 9 respondentów uznało, że jest on sformułowany zrozumiale, a 7, że motywuje do pracy. Uzyskane informacje wskazują, że większość pracowników wie o istnieniu systemu awansowania w bibliotece, jednocześnie uważając go za źle sformułowany, niejasny i stosowany wybiórczo przez przełożonych.

Ostatnie pytanie dotyczyło podania terminu ostatniej podwyżki wynagrodzenia. 74 respondentów przyznało, że od 2 lat i więcej nie otrzymało podwyżki, 14 otrzymało ją w ubiegłym roku, a 3 w roku bieżącym. Z odpowiedzi wynika, że płace w łódzkich bibliotekach akademickich utrzymują się na stałym poziomie, tj. relatywnie maleją do rosnących wydatków ponoszonych przez pracowników i ich rodziny. Z uwagi na fakt, że wynagrodzenie jest nadal podstawowym motywatorem do pracy, zjawisko to może powodować demotywację wśród kadry bibliotecznej.

Podsumowując wyniki przeprowadzonej ankiety można sformułować następujące wnioski:

1. Dla bibliotekarzy dominujące znaczenie ma wynagrodzenie, gdyż to właśnie pieniądze stanowią dla większości pracowników najważniejszy element motywujący do pracy.
2. Wysokość pensji, według respondentów, powinna zależeć przede wszystkim od wydajności pracy, a nie np. wykształcenia, stażu pracy czy zajmowanego stanowiska.

3. Świadomość pracowników na temat istniejących składników pozafinansowych wynagrodzenia jest niska.
4. Finansowe składniki wynagrodzenia są głównym czynnikiem motywującym bibliotekarzy do pracy.
5. W większości bibliotek pracownicy deklarują funkcjonowanie systemu awansowania, jednocześnie zaznaczając, że jest on niesprawiedliwy, źle sformułowany, niejasny, stosowany wybiórczo przez przełożonych.
6. W ciągu kilku ostatnich lat w łódzkich bibliotekach akademickich zauważalny jest brak wzrostu płac.

Jednym z podstawowych warunków skutecznej realizacji celów biblioteki jest stosowanie odpowiednich narzędzi motywowania ludzi do pracy. Narzędzia te są podstawą procesu motywowania, tworzą bodźce kształtujące zachowania pracowników w sposób zgodny z założonym celem. Powinny być one celowo dobrane i logicznie ze sobą powiązane. I choć narzędzia materialne, zwłaszcza finansowe, cieszą się wśród respondentów największą popularnością, do skutecznego motywowania pracowników niezbędne jest stosowanie również motywatorów niematerialnych, które należy jasno określać oraz uświadamiać pracownikom. Konieczne jest zatem zbudowanie systemu motywowania bibliotekarzy do pracy, który uwzględniać będzie zarówno oczekiwania pracowników, jak i możliwości organizacji. Spowoduje on wzrost motywacji wśród pracowników, a tym samym podniesienie efektywności funkcjonowania całej biblioteki. Wygenerowane oszczędności będą mogły stanowić źródło podwyżek pensji dla personelu.

Bibliografia

1. ARMSTRONG Michael. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2011. ISBN 978-83-264-0616-4.
2. BAŃKA Waldemar. *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji*. Płock: Novum, 2005. ISBN 83-89416-58-1.
3. OLEKSYN Tadeusz. *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2001. ISBN 83-87897-17-5.
4. TERELAK Jan F. *Psychologia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Difin, 2005. ISBN 83-7251-485-2.