

Aldona Chlewicka, Katarzyna Domańska (Bydgoszcz)

## Motywatory w pracy bibliotek akademickich

Obecnie organizacje, w tym także biblioteki, w coraz większym stopniu starają się efektywnie wykorzystywać potencjał pracowników. Potencjał ten zależy w dużej mierze od wewnętrznej siły, która popycha człowieka do działania. Siła ta nazywana jest motywacją. Termin ten określony jest na gruncie psychologii. Pojawia się także pojęcie motywowania, które zaznacza swoją obecność w dziedzinie zarządzania. Dziś motywowanie rozumiane jest jako „wpływanie na zachowania pracownika za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działanie zgodne z celem organizacji”<sup>1</sup> i wg klasycznej teorii, należy, do czterech podstawowych funkcji zarządzania, obok planowania, organizacji i kontroli. W. Kopertyńska uważa, że motywowanie do pracy „należy do najtrudniejszych funkcji zarządzania”. Efektem motywowania ma być wzrost wartości organizacji i sprawności jej działania<sup>2</sup>.

Jednym ze sposobów osiągnięcia jak najlepszych wyników w zakresie motywowania pracowników jest tworzenie systemów motywacyjnych. System motywowania to, wg Z. Sekuły „przemysłany i wzajemnie powiązany zestaw instrumentów służących do pobudzania działań pracowników zgodnych z celami organizacji”<sup>3</sup>. Bardziej złożoną definicję przedstawia T. Oleksyn: „system motywacyjny jest zbiorem celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących wspólną całość, który służy realizacji misji, wizji, strategii i celów danej organizacji oraz uwzględnia celowe i możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania zarządzających i pracowników”.

Choć z czasem systemy zaczęły odgrywać coraz większą rolę w organizacjach przyczyniając się, poprzez oddziaływanie na pracowników, do osiągnięcia wyznaczonych przez organizację celów to jeszcze dziś spotyka się, nawet na najwyższych szczeblach organizacji, osoby, które bądź nie przywiązują wagi do motywowania, bądź wręcz uważają je za szkodliwe! Bardzo ciekawe przykłady takich wypowiedzi przytacza w swojej pracy *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji* T. Oleksyn<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa 2008, s. 18.

<sup>2</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Kraków 2008, s. 205.

<sup>3</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Warszawa 2008, s. 222.

<sup>4</sup> *Tamże*, s. 207-208.

Nie mniej jednak, przez lata tworzone są kolejne teorie, klasyfikacje i ujęcia motywacji. O ile wcześniej ważna była satysfakcja pracowników, o tyle obecnie nacisk kładzie się na osiąganą efektywność. W swojej pracy *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka* (Warszawa 2008). W Koper-tyńska wymienia za E. McKenna i N. Beech, sześć grup koncepcji motywowania:

- Człowiek ekonomiczny – F. Taylora
- Stosunki międzyludzkie – E. Mayo
- Teoria potrzeb – A. Maslow, F. Herzberg
- Teoria oczekiwań – L. W. Porter, E. Lawler, V.H. Vroom
- Stawianie celów – Latham, E.A. Locke
- Teoria sprawiedliwości – J. S. Adams<sup>5</sup>.

Autorka przedstawia także klasyfikację teorii motywowania wg M. Armstronga, który ujmuje istniejące systemy w trzech grupach:

1. Podejście instrumentalne – nagród i kar, które gwarantują, że ludzie będą zachowywać się w określony sposób
2. Teorie potrzeb – zakładające, że każde działanie człowieka podejmowane jest w celu zaspokajania potrzeb
3. Podejście procesowe – kładące nacisk na procesy psychologiczne (teoria wartości Grooma, teoria celu Lathama i Locka, teoria sprawiedliwości Adamsa)<sup>6</sup>.

Najbardziej znana i ceniona jest teoria A. Masłowa, który zwraca uwagę na potrzeby człowieka i rolę motywacyjną ich zaspokajania. Za najistotniejsze potrzeby A. Masłowa uznaje je:

- a. potrzeby fizjologiczne
- b. potrzeby bezpieczeństwa
- c. potrzeby społeczne
- d. potrzeby uznania
- e. potrzeby samorealizacji<sup>7</sup>

Potrzeby fizjologiczne tj. schronienia, jedzenia, itp. oraz potrzeby bezpieczeństwa wiążące się z potrzebą stabilizacji i ochrony, są, dzięki pracy, zaspokajane w pierwszej kolejności. W pracy zaspokajane są również potrzeby społeczne tj. akceptacji, miłości, przyjaźni, przynależności do grup. Ich zaspokajanie wpływać będzie na dobrą atmosferę pracy, jakość współpra-

<sup>5</sup> M.W. Koper-tyńska, *dz cyt.*, s. 21.

<sup>6</sup> *Tamże*.

<sup>7</sup> *Tamże*, s. 22-23.

cy, czy pracę zespołową. Dla człowieka ważne jest również potwierdzenie własnej wartości, akceptacja dla podejmowanych działań i uznanie w przypadku osiągnięcia celów. W pracy możliwe jest zaspokajanie tego rodzaju potrzeb dzięki przejawom uznania takim jak: nagrody, dyplomy, podwyżki, awanse itp., a także poprzez ustne pochwały czy przydzielanie bardziej odpowiedzialnych zadań. Coraz większe znaczenie dla pracowników nowoczesnych organizacji ma partycypacja w zarządzaniu. Wiąże się to z potrzebą samorealizacji, zaspokajaniem własnych ambicji i planów pracowników. Osoby, u których potrzeby samorealizacji są na najwyższym poziomie są zwykle bardzo mocno zaangażowane.

Kontynuacją rozważań A. Masłowa jest systematyka przedstawiona przez C. Alderfera. Grupuje one potrzeby następująco:

- potrzeba egzystencji
- potrzeba przynależności
- potrzeba rozwoju<sup>8</sup>.

Jaką rolę w budowaniu systemu motywacyjnego odgrywają potrzeby pracowników? Budując system motywowania należy pamiętać, że każdy z pracowników może przejawiać nieco inne podejście do pracy. Zależać to będzie, m.in. od jego wiedzy, charakteru, sytuacji rodzinnej, finansowej itp. W efekcie, w pracy możemy mieć do czynienia z osobami gorliwymi, przedsiębiorczymi, niechętnymi, leniwymi, zdyscyplinowanymi, perfekcyjnymi, lekceważącymi autorytety, energicznymi itp. Każdą z takich osób co innego może angażować do pracy i zachęcać do działania. Zorientowanie się co najbardziej motywuje pracowników w danej organizacji, jest niezbędne budowania systemu motywacyjnego. Jednakże, na co zwraca uwagę twórca teorii potrzeb, motywowanie może być skuteczne tylko wówczas, gdy pewne potrzeby będą niezaspokojone i pojawi się napięcie motywacyjne<sup>9</sup>.

Budowanie skutecznego systemu motywowania, który doprowadzi do realizacji celów organizacji jest trudnym, ale niezwykle istotnym zadaniem. Składają się nań:

- analiza celów,
- identyfikacja potrzeb i oczekiwań pracowników,
- dobór bodźców wpływających na motywację,
- ustalanie mierników do pomiaru efektów pracy,

<sup>8</sup> T. Oleksyn, *dz. cyt.*, s. 220.

<sup>9</sup> *Tamże*, s. 220.

- określenie zależności między postawami i zaangażowaniem pracowników, a bodźcami i ich wysokością,
- dopasowanie motywatorów do pracowników i zespołów,
- dobór form przekazania informacji zwrotnej<sup>10</sup>.

System motywacyjny powinien być kształtowany w warunkach dobrej znajomości potrzeb i oczekiwań pracowników. Wśród cech organizacji mających największy wpływ na rozwój motywacji wewnętrznej pracowników organizacji wymienia się:

- a. jasność celów (określenie misji i strategii),
- b. innowacyjność organizacji (nowe technologie, zaawansowane systemy),
- c. relacje (dobre stosunki międzyludzkie, jasny podział obowiązków, sposób rozwiązywania konfliktów),
- d. możliwości rozwoju pracowników (awans, kariera, wyzwania),
- e. warunki pracy (jakość sprzętu, praca z wysokokwalifikowaną kadrą, sprawiedliwy system oceny),
- f. feedback (otrzymywanie bieżącej informacji zwrotnej od przełożonych),
- g. jakość organizacji (jej pozycja na tle innych),
- h. własny rozwój pracowników (pozyskiwanie nowej wiedzy i umiejętności, możliwość wykonywania trudnych zadań, wykorzystywanie w pełni swoich możliwości),
- i. potrzeby własne (realizacja ambicji, możliwość godzenia życia zawodowego z osobistym, praca dla dobra ogółu, poczucie wpływu na rozwój organizacji),
- j. zaufanie (zaufanie do organizacji, lojalność, możliwość wyrażania własnego zdania),
- k. etyka (zgodność działania organizacji z zasadami etyki, możliwość działania zgodnie z własnym sumieniem),
- l. świadczenia (dofinansowanie urlopów, wczasów, ubezpieczenia, opieka zdrowotna),
- m. poziom komunikacji wewnętrznej (właściwy przepływ informacji, informowanie pracowników o ważnych wydarzeniach dla organizacji, pełna informacja nt. wprowadzanych zmian),
- n. przełożony (łatwy dostęp do przełożonego, dobre relacje z pracownikami, wyrażanie przez niego uznania i szacunku dla pracowników, docenianie ich osiągnięć),

<sup>10</sup> Z. Sekuła, *dz. cyt.*, s. 224.

- o. wynagrodzenie (sprawiedliwy i przejrzysty system wynagrodzeń),
- p. kontakty zewnętrzne (możliwość współpracy z innymi organizacjami, specjalistami),
- q. systemy kafeteryjne,
- r. kary (ich wysokość i konsekwencja w stosowaniu),

Jednym z narzędzi, które może być pomocne w ich rozpoznawaniu jest badanie ankietowe. W Polsce badania takie prowadzone są od kilku lat, m.in. przez Instytut Rozwoju Biznesu (lata 2006/2007)<sup>11</sup>, Fundację Obserwatorium Zarządzania (2008 r.)<sup>12</sup>, czy Advice Business Solution (kwiecień 2009 r.)<sup>13</sup>.

Autorki niniejszego opracowania postanowiły sprawdzić jak na tle innych pracowników wypada motywacja pracowników bibliotek akademickich. W kwietniu br. w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy przeprowadzono badania w oparciu o ankietę uwzględniającą motywy pozapłacowe.

W badaniach uczestniczyło 35 pracowników Biblioteki Głównej UKW w Bydgoszczy. Respondenci odpowiadali na pytania ankietowe zamknięte, które porządkowali pod kątem ważności dla nich i jednocześnie przedstawiali jak dane wskaźniki motywujące są realizowane w ich bibliotece. Pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety zostały podzielone na kilka grup:

- rola biblioteki jako instytucji w motywowaniu pracowników,
- rola kierownictwa,
- system ocen, uznanie,
- praca w zespole,
- środki przymusu,
- motywy pozapłacowe,
- demotywy,
- delegowanie uprawnień podwładnym,
- bariery.

Respondentami jest dość różnorodna pod względem wykształcenia, wieku, ilości przepracowanych lat grupa pracowników Biblioteki Głównej UKW. Charakterystykę grupy badawczej przedstawiają poniższe wykresy.

<sup>11</sup> A. Kozak, R. Wajler, *Czy Herzberg miał rację, czyli przyczyny zaangażowania ludzi w pracę*, „Personel i Zarządzanie”, 2008, nr 8, s. 59-60.

<sup>12</sup> M. Dawid-Sawicka, *Satysfakcja czy rezygnacja. Wyniki badania dotyczącego zaangażowania pracowników*, „Personel i Zarządzanie”, 2008, nr 3, s. 23.

<sup>13</sup> Ogólnopolskie Badanie Motywacji. Tryb dostępu: [http://systemyvwvnagrodzen.pl/badanie\\_motywacji.php](http://systemyvwvnagrodzen.pl/badanie_motywacji.php) [25.04.2009 r.] .



Wykres 1. Płeć respondentów Biblioteki Głównej UKW

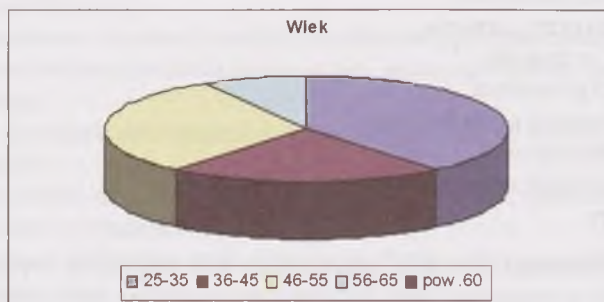


Źródło: badania własne.

Zdecydowana większość osób biorących udział w badaniu to kobiety. Wynika to nie tylko z chęci udziału kobiet w badaniach, ale ze struktury zatrudnienia. W Bibliotece Głównej UKW zdecydowana większość zatrudnionych pracowników to kobiety.

Inaczej natomiast przedstawia się wiek badanych. Grupa pod względem wieku jest bardziej zróżnicowana, niż pod względem płci.

Wykres 2. Wiek respondentów Biblioteki Głównej UKW

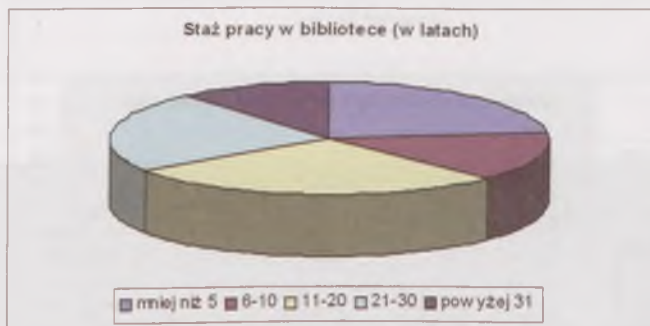


Źródło: badania własne.

Należy zauważyć, że duża grupa pracowników to ludzie młodzi, do 45 roku życia. Stanowią oni grupę powyżej 60%.

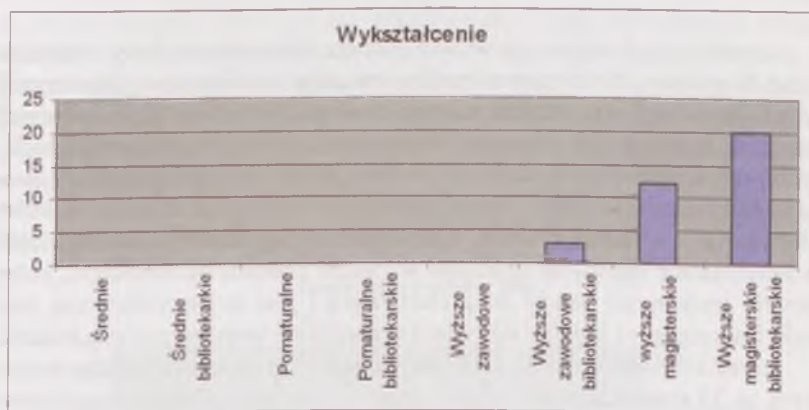
Pomimo stosunkowo młodego wieku respondentów, staż pracy jest duży. 50% badanych pracuje w Bibliotece Głównej UKW od 11 do 30 lat.

Wykres 3. Staż pracy respondentów Biblioteki Głównej UKW



Źródło: badania własne.

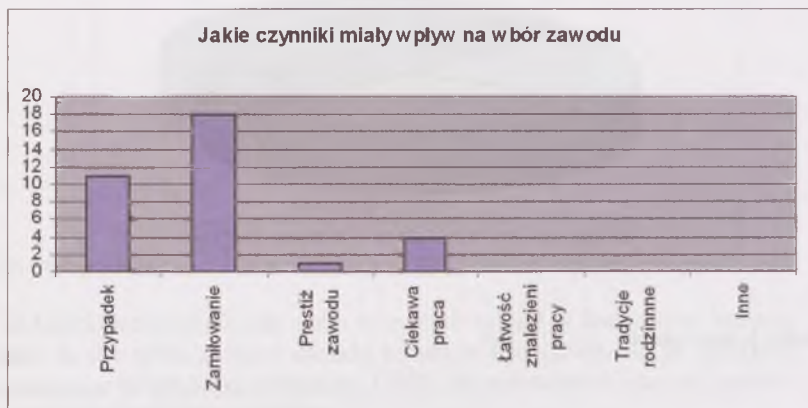
Wykres 4. Wykształcenie respondentów Biblioteki Głównej UKW



Źródło: badania własne.

Wykształcenie badanych pracowników nie jest zróżnicowane, ogranicza się do 3 typów wykształcenia: studia wyższe zawodowe bibliotekarskie, studia wyższe magisterskie (różne kierunki) i studia wyższe magisterskie bibliotekarskie. Budujący jest fakt, iż wśród badanych respondentów wszystkie osoby są z wyższym wykształceniem i przygotowaniem bibliotekarskim, co świadczy o wysokich kwalifikacjach pracowników.

Wykres 5. Czynniki wpływające na wybór zawodu przez respondentów Biblioteki Głównej UKW



Źródło: badania własne.

Czynniki wpływające na wybór zawodu bibliotekarza były zróżnicowane. Najwięcej, bo 18 respondentów wskazuje zamiłowanie jako czynnik decydujący o wyborze właśnie takiego zawodu. Natomiast aż 11 badanych uznaje, iż to przypadek stanowił o wybraniu zawodu bibliotekarza. 4 badanych pracowników stwierdziło, że czynnik, który wpływa na wybór zawodu to ciekawa praca. Tylko 1 osoba prestiż zawodu uznaje za czynnik, który zdecydował o wyborze zawodu. Odpowiedzi respondentów można uznać za korelujące z ogólnymi opiniami na temat zawodu bibliotekarza, który niestety jeszcze nie należy do prestiżowych i jest wciąż traktowany jako mało interesujący i kojarzy się tylko i wyłącznie z wypożyczaniem książek.

Jakość biblioteki jako czynnik motywujący jest uznany za bardzo ważny przez aż 33 respondentów i ważny przez 2 badanych. Respondenci uznają ten czynnik za bardzo istotny w motywowaniu w pracy w bibliotece. Podobnie przedstawia się stanowisko badanych w kwestii realizacji tego czynnika w Bibliotece Głównej UKW. Zauważa się, że w bibliotece ten czynnik był średnio ważny, ważny i bardzo ważny, tylko 2 osoby stwierdziły, że jest to czynnik mało ważny w bibliotece.



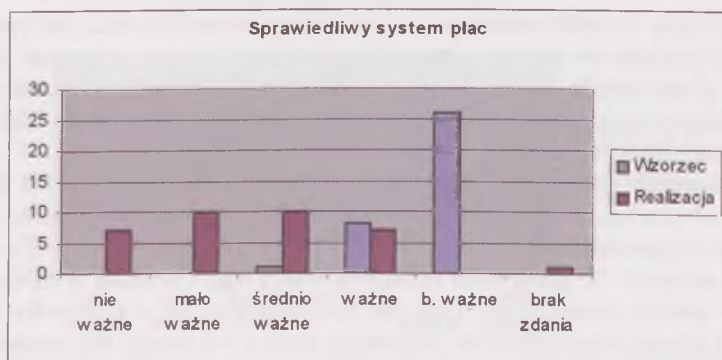
Wykres 6. Jakość Biblioteki Głównej UKW



Źródło: badania własne.

Sprawiedliwy system płac jest również uznany przez respondentów za bardzo ważny i ważny, tylko 1 osoba uznaje za średnio ważny. Inaczej przedstawia się zdanie badanych na ten temat realizacji tego motywatora w bibliotece. Rozpiętość odpowiedzi jest duża 7 respondentów stwierdza, iż jest to czynnik, który jest nie ważny w BG UKW, 10 badanych stwierdza, że dla biblioteki jest to bodziec motywujący mało ważny, również 10 pracowników uznaje, że był to czynnik mało ważny. Nikt nie stwierdza, iż jest to czynnik bardzo ważny w bibliotece. Widać tutaj dość dużą różnicę pomiędzy tym jak ważny to czynnik dla badanych i jak realizowane jest to w bibliotece.

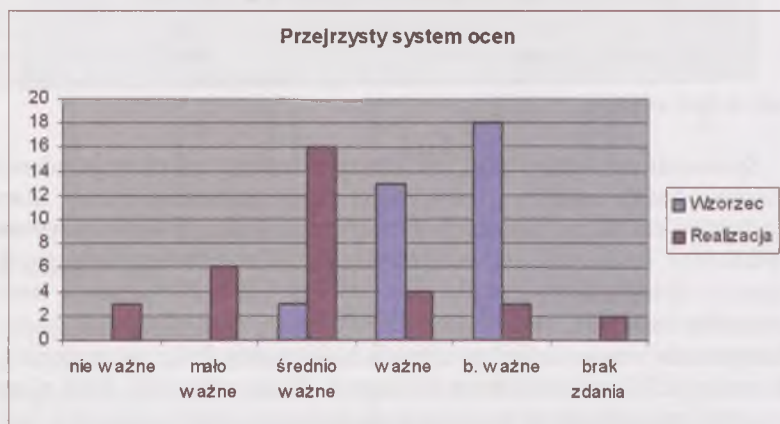
Wykres 7. Sprawiedliwy system płac w BG UKW



Źródło: badania własne.

Motywator – przejrzysty system ocen określono rozbieżnie przez badanych. Należy on do czynników ważnych, bardzo ważnych i w trzech przypadkach do średnio ważnych według oceny respondentów. Inaczej respondenci oceniają ważność tego czynnika w ich bibliotece. Tutaj zdania były dość mocno zróżnicowane. Należy zaznaczyć, iż pojawiły się wszystkie z możliwych odpowiedzi. Najwięcej badanych uznaje, iż jego to czynnik średnio ważny w Bibliotece Głównej UKW.

Wykres 8. Przejrzysty system ocen w Bibliotece Głównej UKW

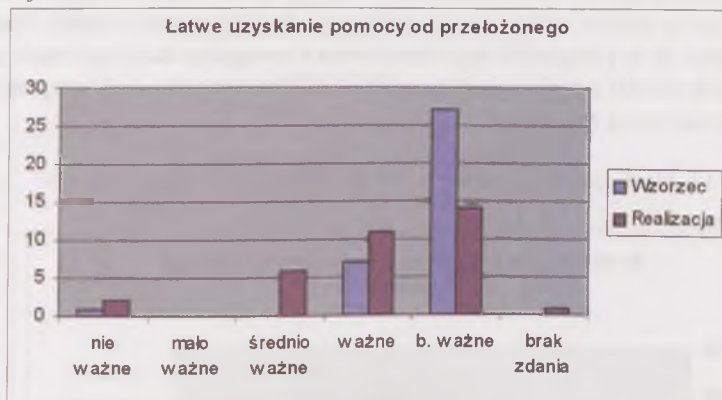


Źródło: badania własne.

Kolejny czynnik motywujący – łatwe uzyskiwanie pomocy od przełożonych okazuje się również czynnikiem bardzo ważnym i ważnym. Tylko jedna osoba uznała, że jest to czynnik nie ważny. Podobnie jak poprzednio respondenci inaczej określają realizację tego motywatora w swojej bibliotece. Tutaj zdania są już dość rozbieżne.

Następny motywator jakim jest łatwe uzyskanie pomocy przez badanych od przełożonego zostaje uznany za bodziec motywujący bardzo ważny, tak odpowiedziało aż 27 respondentów i jest to bodziec ważny dla siedmiu badanych. W przypadku funkcjonowania tego czynnika w bibliotece znów zdania są podzielone i nie tak jednoznaczne jak w przypadku własnych odczuć respondentów. Najwięcej osób – 14 uznaje ten czynnik za bardzo ważny.

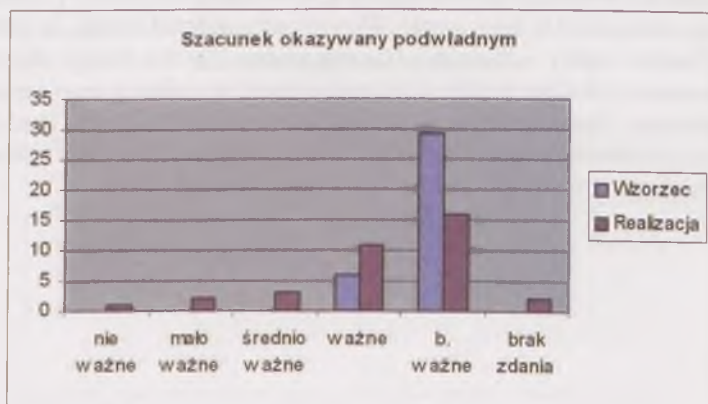
Wykres 9. Łatwe uzyskanie pomocy przez respondentów od przełożonego Biblioteki Głównej UKW



Źródło: badania własne.

W przypadku czynnika – szacunek okazywany podwładnym zdania są również jednoznacznie określone. Tutaj pojawiają się stwierdzenia, iż był to czynnik bardzo ważny – 29 osób i 6 badanych uznają ten czynnik za ważny. Natomiast w odniesieniu do biblioteki zdania są zbliżone, najwięcej badanych uznaje, że to czynnik bardzo ważny i ważny, ale pojawiają się również inne odpowiedzi co ilustruje wykres 10.

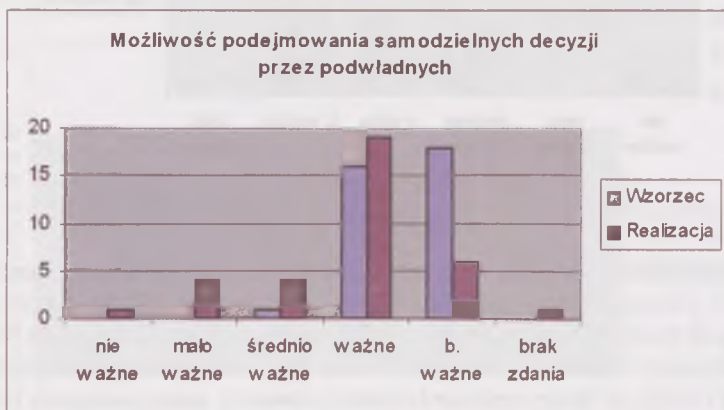
Wykres 10. Szacunek okazywany podwładnym



Źródło: badania własne.

Następny motywator również jest bardzo istotny dla badanych pracowników, gdyż aż 18 respondentów uznaje to za bardzo ważne i dla 16 osób jest to ważne, tylko 1 osoba wskazuje, że jest to mało ważne. Należy zauważyć, iż w przypadku tego motywatora występuje duża zgodność zdania jeżeli chodzi o realizację jego w BG UKW własne, bo aż 19 respondentów uznaje to za czynnik ważny.

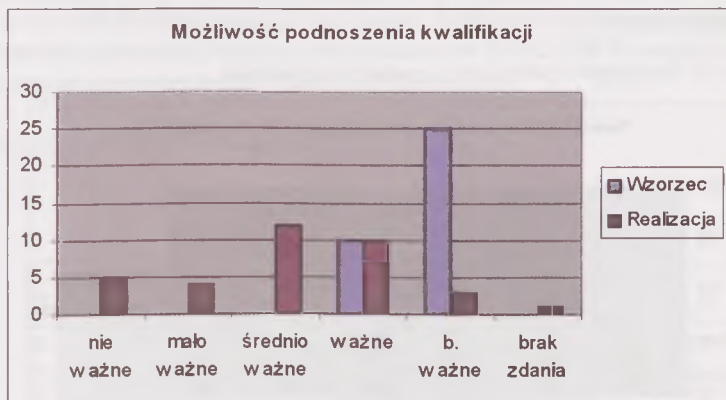
Wykres 11. *Możliwość podejmowania samodzielnych decyzji przez respondentów.*



Źródło: badania własne.

Możliwość podnoszenia kwalifikacji jest to motywator, który pokazuje ogromną rozbieżność w jego ocenie. Wszyscy respondenci uznają, że jest to czynnik bardzo ważny – 25 osób, i 10 osób ważny. Nie ma innego określenia. Natomiast zaskakuje bardzo duża rozbieżność w realizacji tego czynnika w bibliotece. Zastanawiająca jest taka rozbieżność odpowiedzi, skąd jest tak różna możliwość podnoszenia kwalifikacji w jednej instytucji. Możliwe, że wynika to z faktu zajmowania różnych stanowisk pracy.

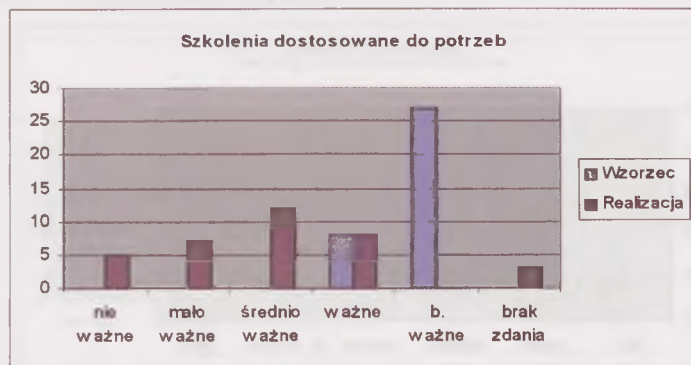
Wykres 12. Możliwość podnoszenia kwalifikacji przez respondentów z Biblioteki Głównej UKW



Źródło: badania własne.

Podobnie jak poprzednio jest w odniesieniu do kolejnego motywatora (wykres 13). Za bardzo ważny czynnik uznaje to 27 respondentów. 8 badanych wskazuje, że jest to ważne. Istotne jest to, że zupełnie inaczej realizacja tego istotnego czynnika w bibliotece jest znów bardzo rozbieżna. Możliwe, że jest ta rozbieżność spowodowana również różnym stanowiskiem pracy.

Wykres 13. Szkolenia dostosowane do potrzeb pracowników Biblioteki Głównej UKW

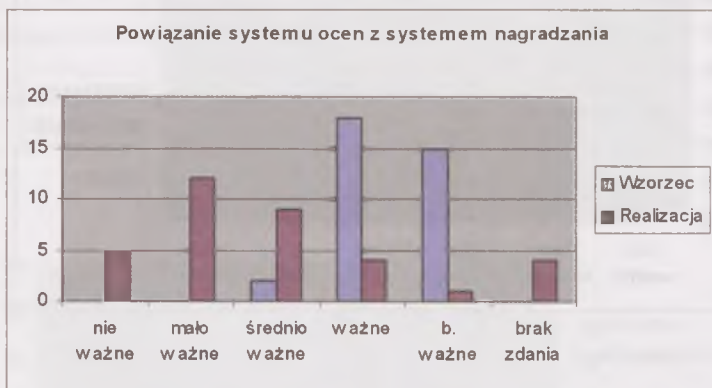


Źródło: badania własne.



Kolejny czynnik jest ważny i bardzo ważny dla respondentów, natomiast znów bardzo różnie jest postrzegana jego realizacja w bibliotece, co ilustruje wykres 14.

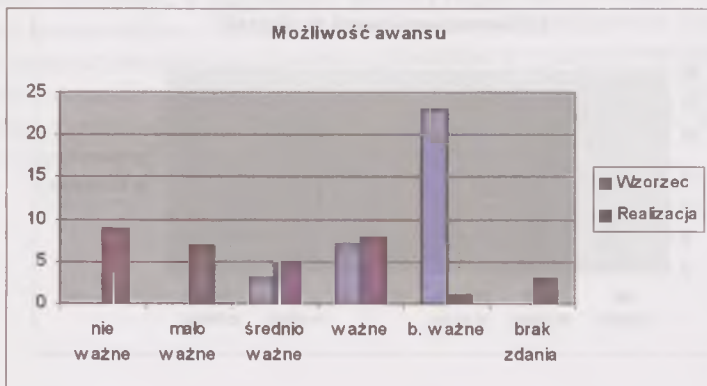
Wykres 14. Powiązanie systemu ocen z systemem nagradzania



Źródło: badania własne.

Możliwość awansu jest motywatorem bardzo ważnym dla respondentów, tak uznają aż 23 osoby. Natomiast znów rozbieżnie jest oceniany ten motywator i jego realizacja w bibliotece. Należy zauważyć, iż realizacja w bibliotece jest praktycznie zupełnie inna, niż ocena tego motywatora przez respondentów.

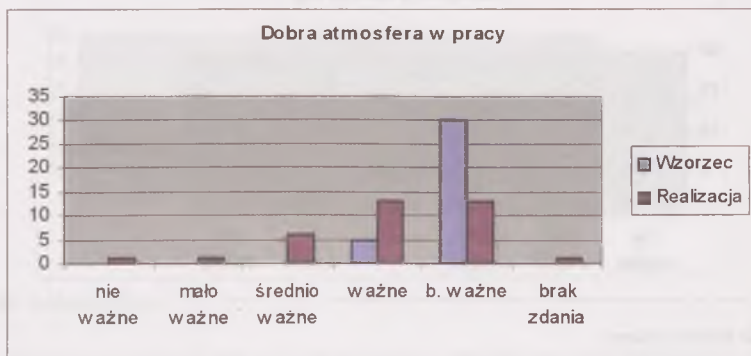
Wykres 15. Możliwość awansu zawodowego przez pracowników Biblioteki Głównej UKW



Źródło: badania własne.

Motywator – dobra atmosfera w pracy jest czynnikiem, który jest tak jednoznacznie określony przez respondentów, gdyż aż 30 badanych uznaje to za czynnik bardzo ważny a 5 za ważny. Natomiast nie ma już takiej jednoznaczności w określeniu tego motywatora w BG UKW. W zasadzie są tutaj uwzględnione wszystkie możliwe odpowiedzi.

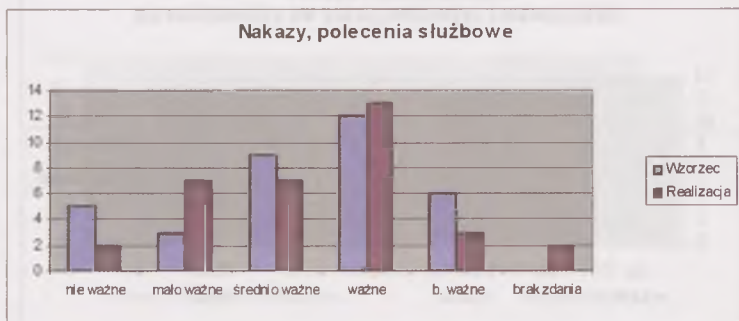
Wykres 16. Dobra atmosfera w pracy.



Źródło: badania własne.

Nakazy, polecenia służbowe są tym motywatorem, który był określany bardzo rozbieżnie jako czynnik motywujący zarówno w odczuciu własny jak i w realizacji w bibliotece.

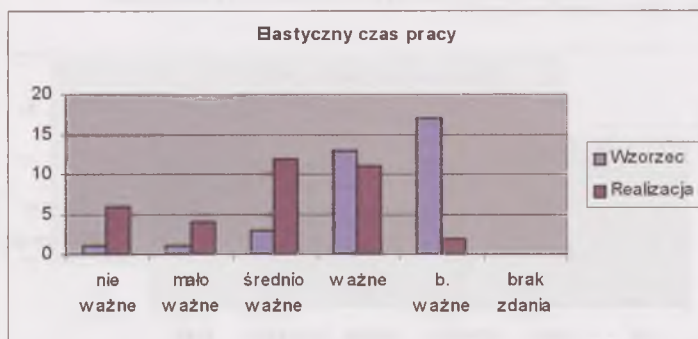
Wykres 17. Nakazy, polecenia służbowe.



Źródło: badania własne.

Elastyczny czas pracy jest określany w większości przypadków jako czynnik bardzo ważny – 17 osób i czynnik ważny – 13 respondentów. Natomiast realizacja tego motywatora w bibliotece jest określana przez badanych bardzo rozbieżnie.

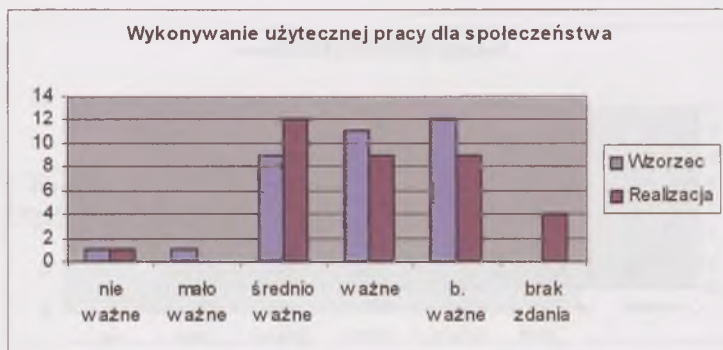
Wykres 18. Elastyczny czas pracy.



Źródło: badania własne.

Kolejny czynnik jako jeden z nielicznych zostaje podobnie określony i jako czynnik ważny dla badanych i również tak samo odbierana jest realizacja tego motywatora w bibliotece.

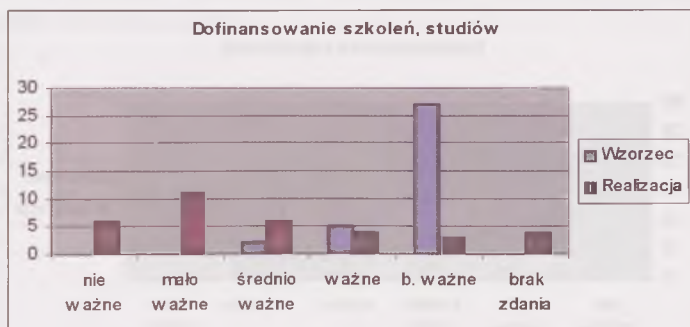
Wykres 19. Wykonywanie użytecznej pracy dla społeczeństwa przez respondentów Biblioteki Głównej UKW.



Źródło: badania własne.

Za bardzo motywujący zostaje uznany czynnik – dofinansowanie szkoleń i studiów, bo aż przez 27 respondentów, ważny przez 5 osób. Natomiast bardzo różna jest realizacja tego motywatora w bibliotece i co zaskakujące mocno skrajna.

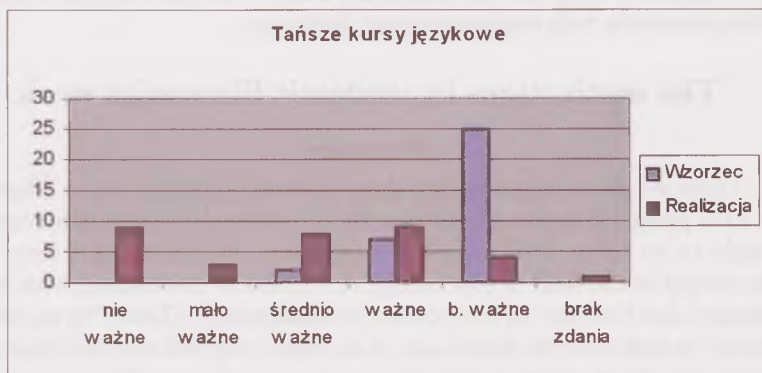
Wykres 20. Dofinansowanie szkoleń i studiów dla respondentów.



Źródło: badania własne.

Podobna sytuacja jak przy poprzednim motywatorze występuje również przy bodźcu motywującym – tańsze kursy językowe. Jest to czynnik bardzo ważny dla respondentów – 25 osób i ważny – 8 badanych. Natomiast realizacja tego motywatora jest bardzo różnie postrzegana w ich bibliotekach.

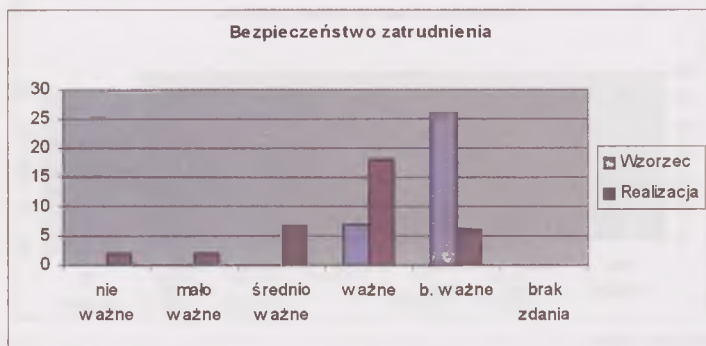
Wykres 21. Tańsze kursy językowe dla pracowników Biblioteki Głównej UKW



Źródło: badania własne.

Motywator – bezpieczeństwo zatrudnienia jest uznany za bardzo ważny przez 27 badanych i 8 respondentów uznaje go za ważny. Ogólnie rzecz ujmując jest to jeden z ważniejszych motywatorów w każdym zatrudnieniu. I czynnik ten jest podobnie postrzegany w bibliotece.

Wykres 22. *Bezpieczeństwo zatrudnienia w Bibliotece Głównej UKW*



Źródło: badania własne.

Podsumowując trzeba zauważyć, iż funkcjonuje dużo motywatorów pozapłacowych, które mają ogromny wpływ na motywację w pracy. Przeprowadzone badania ukazały, na ile przedstawione motywatory są istotne dla badanych i na ile są motywujące. Należy zwrócić uwagę, iż wyniki badań pokazują dużą rozbieżność w ocenie poszczególnych motywatorów. Inne znaczenie mają one dla badanych, a często bardzo skrajnie oceniano funkcjonowanie tych motywatorów w bibliotece.

## The motivations in academic libraries work

### Summary

Libraries are trying to utilize their workers' potential more effectively. This potential depends significantly on internal drive which compels people to act. This drive is called motivation. Motivation is a term that was coined in the field of psychology. A concept of motivating, which also emerged, has become very important in management. Today "to motivate" means "to influence the behaviour of an employee with the use of particular stimuli which will lead to behaviour in accordance with organization's goals". Theory lists motivating among four basic functions of management



---

next to planning, organization and control. The authors researched the role of incentives in the work of librarians. Employees of the Main Library of Kazimierz Wielki University were surveyed. The questions of the survey fall into several groups: the role of library as institution in motivating employees, the role of management staff, rules of assessment, recognition, teamwork, means of constraint, non-financial incentives, demotivators, delegation of duties, barriers.