



Бюджетная мотивация: инвестиции в профессионализм

Конкурс «Лучшие кадровые технологии Северо-Западного Федерального Округа» 2026
Номинация «Лучшая кадровая технология в сфере мотивации»



Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение культуры
«Централизованная библиотечная система Красносельского района»



СПб ГБУК «ЦБС Красносельского района»

ЦБС Красносельского района (далее - ЦБС) создана в ноябре **1978 г.**
Включает **17** общедоступных библиотек общей площадью **8 225 кв.м.**

Результаты выполнения государственного задания за 2025 год:

- ЦБС обслуживает **79 тыс.** пользователей, в т.ч. **18 тыс.** детей до 14 лет;
- библиотечный фонд увеличился до **623 тыс.** экземпляров книг, электронных и периодических изданий;
- книговыдача составила **827 тыс.** экземпляров;
- проведено **8 тыс.** культурно-просветительских мероприятий, в которых приняли участие **138 тыс.** жителей Красносельского района;
- отработано **54 тыс.** библиографических запроса пользователей.

Численность ЦБС составила **214** сотрудников, в т.ч. **172** специалиста информационно-библиотечной деятельности, из них:

- 86% с высшим образованием
- 40% с библиотечным образованием
- 34% стаж работы более 20 лет
- 22% стаж работы от 11 до 20 лет
- 44% стаж работы до 10 лет
- 30% возраст старше 55 лет
- 48% возраст от 36 до 55 лет
- 22% возраст до 35 лет

В 2025 году принято **25** новых специалистов, уволились **14** человек.

Библиотека семейная
«БИАР»



Библиотечный центр
«Книжный порт»



Центральная районная библиотека
«Книга плюс»

Больше информации о ЦБС на сайте <https://krlib.ru>



Вызовы и решение для бюджетной мотивации

Ограниченность финансовых ресурсов в государственном бюджетном учреждении традиционно воспринимается как препятствие для привлечения новых сотрудников и создания эффективной системы мотивации.

Средний возраст специалиста ЦБС - 43 года, библиотечный стаж - 13 лет, высшее образование.
Для этой категории сотрудников **ключевыми мотиваторами** являются не только размер заработной платы, но в большей степени признание, уважение коллег и профессиональное развитие.

Вертикальный карьерный рост специалистов ЦБС **ограничен:**

- штатным расписанием;
- требованиями к стажу работы в библиотеке и квалификации;
- небольшим (и нечастным) количеством открытых должностей руководителей.

Профессиональное и эмоциональное выгорание как следствие:

- роста ответственности специалистов;
- появления новых задач;
- повышения требований к качеству обслуживания пользователей;
- необходимости быстрого освоения новых знаний, умений и компетенций.

Решение: комплексный подход к мотивации, в которой профессиональное развитие является главным нематериальным бонусом, конвертирующимся в конкретные материальные выплаты, статусные и карьерные изменения сотрудников, включая:

1. Материальное стимулирование за профессиональные достижения.

2. Рост профессионального мастерства и самореализация.

3. Признание и повышение профессионального статуса.

4. Участие в мероприятиях библиотечного сообщества.

Рост мастерства и самореализация



Школа профессионального мастерства (ШПМ) «Рост» - организационная форма обучения и развития специалистов, действует с 2015 г., обновлена в 2023 г.

Главные принципы роста:

1. Системный подход.
2. Индивидуальная траектория развития.
3. Развитие смежных навыков.
4. Научился сам - научи другого.
5. Развитие через практику.

Внутреннее обучение

Разработано 12 собственных программ обучения под запрос сотрудников и руководителей.

Итоги 2025 года:

- 15 практических семинаров (soft skills), 198 участников;
- 2 сессии для молодых сотрудников, 44 участника;
- 1 командная сессия для новой библиотеки, 9 участников;
- 2 практических семинара для проектной группы, 30 участников

ШПМ «Рост» - это саморазвивающаяся среда, где все элементы связаны и питают друг друга. Происходит постоянный обмен ресурсами, знаниями, опытом и результатами.

Модули роста:

1. Ввод в профессию.
2. Цифровая грамотность.
3. Рост мастерства.
4. Библиотечное сообщество.
5. Эффективное управление.
6. Растим таланты.
7. Портфолио методиста.



Внешнее обучение

Повышение квалификации и профессиональная переподготовка во внешних образовательных центрах и организациях в очном и дистанционном форматах.

Итоги 2025 года:

- 34 специалиста повысили квалификацию;
- 6 специалистов прошли профпереподготовку;
- 6 специалистов учатся в ВУЗах.

Ежегодный профессиональный смотр-конкурс ЦБС (с 2024 г.)

Цели конкурса:

1. Отработка профессиональных навыков.
2. Распространение лучшего опыта.
3. Выявление и поддержка талантливых сотрудников.
4. Повышение престижности работы в библиотеке.

Выбираются лучшие культурно-просветительские мероприятия на тему года.

91%
специалистов
были вовлечены
в обучение
и профессиональное
развитие в 2025 году.

Материальное стимулирование профессионализма

Цели и задачи:

- повышение мотивации;
- усиление заинтересованности в улучшении качества и результатов труда;
- совершенствование технологических процессов;
- творческое и ответственное отношение к труду;
- достижение высокой интенсивности труда;
- создание условий для профессионального роста.



Семинар для сотрудников «Прокачиваем качество: СМК в библиотеке», 2026

Виды материального стимулирования:

Индивидуальная надбавка за интенсивность и высокое качество работы

Определяется по результатам достигнутых показателей ЦБС и критериев личной оценки эффективности, включая:

1. Выполнение целевых показателей деятельности учреждения: книговыдача, посещаемость, проведение мероприятий и т.д.
2. Организационно - исполнительская деятельность: дисциплина, качество предоставления услуг.
3. Реализация мероприятий по повышению квалификации.

Премирование по решению руководителя

- за успешное и качественное выполнение работ и услуг;
- за проявление творческой инициативы, ответственного отношения к работе;
- за подготовку и участие в рейтинговых, имиджевых для ЦБС мероприятиях;
- по итогам смотров-конкурсов профессионального мастерства;
- в связи с государственными и профессиональными праздниками, личными, трудовыми юбилеями.

47% от общего фонда оплаты труда сотрудников составили стимулирующие выплаты в 2025 году.

Признание и профессиональный статус

Признание и повышение профессионального статуса - **ключевой нематериальный мотиватор** для специалистов бюджетной сферы, который формирует устойчивую эмоциональную связь с учреждением, подтверждает ценность сотрудника и стимулирует его к дальнейшему профессиональному развитию.

В 2025 году по представлению директора сотрудникам ЦБС вручили:

- 88 благодарственных писем администрации Красносельского района;
- 26 благодарностей от депутата Законодательного собрания СПб;
- 5 нагрудных знаков «За добросовестный труд» III степени.

В ежегодном районном смотре-конкурсе достижений специалистов культурно-досуговых учреждений в 2025 г. победили 3 сотрудника в номинациях: «Лучший специалист-новатор учреждения», «Лучший руководитель учреждения» и «Лучший специалист по техническому обеспечению учреждения».



Выезд сотрудников в Мариинский дворец, Законодательное собрание СПб, 2025



Семинар для сотрудников «Эффективное управление», 2025

При назначении на руководящие должности **приоритет отдается внутренним кандидатам** - своим талантливым и потенциальным сотрудникам.

Карьерный рост специалистов ЦБС в 2024-2025 годах:

- 7 вертикальных повышений на должность руководителя, в т.ч.: 1 заместитель директора, 3 заведующих библиотеками, 3 руководителя отделов;
- 21 горизонтальный перевод между отделами и библиотеками;
- 23 повышения квалификационной категории специалистов.

Участие в жизни библиотечного сообщества

ЦБС - член Ассоциации библиотек и специалистов библиотечно-информационной сферы «Первое библиотечное общество» (Ассоциация ПБО) и Российской библиотечной ассоциации (РБА).

Специалисты ЦБС принимают участие в крупных культурных событиях, форумах и ежегодных книжных ярмарках.

В процессе обучения и профессионального развития специалистов ЦБС 20% занимает обучение в общении*.

ЦБС поощряет и вдохновляет специалистов на расширение кругозора, обмен опытом, ознакомление с лучшими практиками и достижениями библиотечного дела.

ЦБС регулярно организует для специалистов:

- поездки по обмену опытом в библиотеки города и области;
- встречи с издательствами, учреждениями культуры;
- участие в научно-практических конференциях, круглых столах и семинарах в различных форматах.

80 специалистов библиотечно-информационной деятельности приняли участие в мероприятиях библиотечного сообщества в 2025 году.

** Модель 70:20:10 в обучении.*



Методический семинар для специалистов ЦБС Выборгского района и ЦБС Красносельского района в ЦРБ «Книга плюс», 2026



Поездка по обмену опытом в Кронштадтскую Морскую библиотеку, 2026

Выгоды инвестиций в профессионализм

Для сотрудников:

- **Рост дохода:** эффективный контракт и стимулирующие выплаты за профессиональные достижения напрямую увеличивают заработок.
- **Горизонтальный карьерный рост:** повышение категории, перевод в другие отделы и библиотеки.
- **Приоритет при назначениях:** внутренние талантливые кандидаты получают преимущество.
- **Признание и статус:** благодарственные письма, награды, участие в знаковых мероприятиях библиотечного и культурного сообщества.
- **Профессиональное развитие:** возможность реализовать себя, осуществить мечту, внедрить любимые проекты.
- **Психологический комфорт:** ощущение стабильности, принадлежности к команде единомышленников, понимание целей и перспектив развития вместе с ЦБС.
- **Востребованность на рынке:** новые компетенции, подтвержденные опытом, повышают конкурентоспособность.

Для учреждения:

- **Выполнение государственного задания:** сотрудники активнее внедряют новые формы работы, привлекают читателей, проводят интересные мероприятия.
- **Снижение текучести кадров:** удержание опытных и высокопрофессиональных специалистов, экономия ресурсов на найм и адаптацию.
- **Сохранение корпоративных знаний:** опытные сотрудники передают знания через совместное обучение, наставничество, смотры-конкурсы, реализуемые проекты.
- **Укрепление корпоративной культуры:** формируется команда профессионалов, разделяющих ценности ЦБС.
- **Устойчивое развитие ЦБС:** создается кадровый резерв на руководящие должности.
- **Привлекательный имидж работодателя:** библиотека воспринимается как современное, престижное и надежное место работы.

Для пользователей и общества:

- **Высокое качество обслуживания:** мотивированные, развивающиеся библиотекари предлагают более качественные услуги, внедряют новые проекты и технологии, расширяет доступ пользователей к информации и культуре.
- **Сохранение культурного наследия:** опытные специалисты обеспечивают преемственность традиций библиотечного дела, транслируют культурные и гражданские ценности через культурно-просветительские мероприятия.

Почему комплексный подход к мотивации с фокусом на профессионализм работает?

- ✓ Закрывает все **три потребности устойчивой мотивации** человека*:
 - 1. Автономия.**
Возможность выбирать индивидуальную траекторию развития и действовать в гармонии со своим внутренним Я.
 - 2. Компетентность.**
Стремление быть эффективным, справляться с новыми задачами, откликаться на вызовы, предъявляемые окружающей средой.
 - 3. Связанность с другими людьми.**
Принадлежность к сообществу, признание, желание иметь надежную связь со значимыми людьми и быть понятым и принятым ими.
- ✓ При комплексном подходе **каждый элемент мотивации усиливает** следующий, как самоподдерживающаяся система: если бюджетные средства ограничены, нематериальные инструменты (обучение, признание, новый проект) продолжают поддерживать мотивацию.
- ✓ Комплексный подход обеспечивает **долгосрочный эффект**: сотрудник видит перспективу, знает, что его развитие будет вознаграждено и не стремится покинуть ЦБС.
- ✓ Руководство и сотрудники напрямую **заинтересованы и вовлечены** в обучение, самореализацию и рост профессионального мастерства.
- ✓ Мотивация не рассматривается как отдельная программа на определенный срок, т.к. **органично встроена** в рабочие процессы, соответствует целям и задачам ЦБС и охватывает все категории сотрудников.

** Теория самодетерминации Э. Деси, Р. Райана.*

Готовы делиться опытом!



Подробнее о ШПМ «Рост» можно прочитать в статье «Непрерывный рост мастерства как часть корпоративной культуры Централизованной библиотечной системы Красносельского района Санкт-Петербурга», подготовленной для VI Всероссийской научно-практической конференции «Методическая служба современной публичной библиотеки. Методист: грани профессионализма», 2024.
https://pl.spb.ru/conferences/index.php?ELEMENT_ID=61629



О подходе к мотивации и развитию талантливых специалистов делимся в выступлении «Как вырастить "жемчужину": ключевые условия формирования успешного библиотечного специалиста» на XXIX Ежегодной Конференции Российской библиотечной ассоциации, 2025.
https://www.rba.ru/activities/sections/annual/annual_717.html

Марина Султанова
Специалист по развитию и обучения персонала
sultanova@krlib.ru



Санкт-Петербургское государственное бюджетное учреждение культуры
«Централизованная библиотечная система Красносельского района»