

**ДИАГНОСТИКА МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО  
КЛИМАТА КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ПРЕЗИДЕНТСКОЙ  
БИБЛИОТЕКЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Изменения и преобразования во всех сферах жизнедеятельности становятся прочным элементом новой экономической ситуации и обуславливают необходимость пересмотра прежних принципов управления библиотекой в целях повышения эффективности использования всех ресурсов. Неоспорим тот факт, что именно персонал является одним из основных ресурсов организации. Арсенал инструментов совершенствования кадровой политики библиотеки, предлагаемый сегодня в профессиональной печати, достаточно велик. Теоретически все понятно, но практических результатов внедрения той или иной концепции управления персоналом, подтверждающих ее эффективность в библиотеках, очень мало. Какую модель «примерить» на себя? Как в погоне за инновациями не получить в результате новые затраты, отрыв сотрудников от работы, ненужные перемещения и, не дай бог, возврат к старым бедам?

Первый шаг к разработке кадровой политики – анализ состояния персонала. В Президентской библиотеке Республики Беларусь (РБ) последнее исследование персонала проводилось в 1977–1978 гг. Для изучения характеристик социально-психологических процессов, удовлетворенности трудом сотрудников нами была разработана система мониторинга морально-психологического климата библиотечного коллектива. Почему предметом диагностики был выбран именно морально-психологический климат? Он, во-первых: является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации; во-вторых: выступает в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психологического потенциала взаимодействия личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психических резервов. В-третьих: эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. В-четвертых: бла-

гоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на ее результаты, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные резервы.

Общая численность работников Президентской библиотеки РБ составляет 97 человек, из них 87 служащих (библиотечных работников), 74 из которых – библиотечные специалисты. Возрастной срез состава работников имеет следующий вид: 18–29 лет – 20 человек, 30–39 лет – 17, 40–55 лет – 27, свыше 55 – 23 человека. Образовательный уровень работников Президентской библиотеки достаточно высокий: 74 человека имеют высшее образование, 5 – среднее специальное, 8 – общее среднее.

Исследование проходило в период с марта по май 2005 г. Возврат опросных листов составил 52, таким образом анонимно было опрошено 52 сотрудника (70% от общей численности библиотечных работников). Для сбора данных был разработан опросный лист, включающий 42 вопроса.

Диагностика удовлетворенности персонала работой в библиотеке позволяет проводить учет, оценку и прогноз развития социально-производственной ситуации. Показатель удовлетворенности трудом влияет на эффективность деятельности и является важнейшим условием профессионального самосознания работника. При анализе показателей субъективного отношения к труду в целом выяснилось, что 50% сотрудников отметили полную удовлетворенность, 38% заявили о неполной удовлетворенности, совсем не удовлетворены 7,7%, (4,3% не ответили на вопрос). Показатель частичной неудовлетворенности работой оказался достаточно высоким.

В анкете испытуемых просили объяснить, чем обусловлена их неудовлетворенность. Анализируя анонимные ответы, можно сделать вывод, что неудовлетворенность была вызвана рядом причин, в числе которых:

- «нервозность» и напряжение в коллективе («недостаток взаимопонимания и желания сотрудничества между коллегами» и т.д.);
- выполнение неспецифических для профессиональной деятельности задач;
- неудовлетворенность организацией морального и материального вознаграждения («Уровень оплаты труда должен стимулироваться в зависимости от квалификации работника, а не от должности» и т.д.);

- низкий уровень заработной платы;
- плохая организация спортивно-массовой работы.

Удовлетворенность условиями работы – это, в первую очередь, экология и эргономика рабочего места. Работников интересует уровень излучения монитора компьютера, качество питьевой воды, наличие кондиционера, работа отопительной системы и т.д. Дифференцированная удовлетворенность измерялась по ряду показателей: уровень оплаты труда, практика морального и материального стимулирования, оборудование и состояние служебных помещений, оборудование и состояние бытовых комнат, график работы, график предоставления отпусков, организация санаторно-оздоровительной работы, работа профсоюзной организации в целом, организация спортивно-массовой работы, взаимоотношения с сотрудниками библиотеки, взаимоотношения с коллегами по работе, отношения с руководством библиотеки, отношения с непосредственными руководителями. Показатели дифференцированной удовлетворенности позволили определить факторы, влияющие не только на удовлетворенность работой, но и на мотивацию. Так, к аспектам мотивации сотрудников можно отнести: удовлетворенность заработной платой, моральным и материальным стимулированием, условиями труда, организацией санаторно-оздоровительной и спортивно-массовой работы.

При оценке дифференцированной удовлетворенности выявлен высокий уровень неудовлетворенности работников по следующим показателям: практикой материального стимулирования – 42,5%; организацией спортивно-массовой работы – 46%, практикой морального стимулирования – 34,4% опрошенных.

Материальное вознаграждение имеет решающее значение в удовлетворенности трудом, при этом его смысл для работника не исчерпывается только компенсацией времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником. Денежное вознаграждение, точнее формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры, воспринимаются работником как свидетельство его ценности, влияют на самооценку работника, напрямую говорят о его социальном статусе. Общественный статус профессии информационно-библиотечных работников сегодня остается по-прежнему невысоким, о чем свидетельствуют низкая оценка труда библиотечного работника и деятельности библиотеки потребителями, общественностью, правительством. Тем не менее показатель удовлетворенности оплатой труда оказался доста-

точно высоким (67,3%), что указывает на проявление гибкости со стороны сотрудников Президентской библиотеки в отношении оплаты, доверия своему руководству, преданности профессии.

В целом, сотрудников Президентской библиотеки устраивает график работы, 46,1% работников оценили его хорошо; 75% – устраивает график предоставления отпусков; организацией оздоровления работников и членов их семей (санаторно-курортное лечение) довольны 46,1%; 55,7% опрошенных оценили работу профсоюзной организации в библиотеке как хорошую.

Состояние и оснащение служебных помещений и рабочих мест респонденты оценили достаточно высоко. За последние два года в Президентской библиотеке РБ преобразился интерьер во всех подразделениях, обновилась мебель. Каждое рабочее место автоматизировано, парк компьютеров постоянно обновляется, проведен ремонт в бытовых комнатах.

Сотрудникам библиотеки было предложено оценить интенсивность своего труда. 42,3% опрошенных заявили о высокой интенсивности личного труда; 5,7% оценили интенсивность как очень высокую и 50% – как нормальную, 2% отвечать отказались. Выяснилось, что сверхурочно приходится работать 32,6% опрошенных. Сотрудникам было предложено оценить сложность работы в сравнении с прошлым годом. 30,7% респондентов считают, что работать в этом году стало сложнее, 51,9% изменений не заметили. Отметим, что им приходится выполнять работу, не входящую в круг своих обязанностей, ежедневно – 7,6%; еженедельно – 9,6%; ежемесячно – 15,3%; от случая к случаю – 57,6%.

Значение фактора определенности в работе трудно переоценить. От степени определенности, точности и ясности тех обязанностей, которые должен выполнять тот или иной член коллектива, самым прямым образом зависит успех общего дела. Можно предполагать, что неопределенность играет разную роль в зависимости от характера труда в отделах. В условиях творческой деятельности степень неопределенности более высокая, чем в условиях нетворческой работы.

Вероятно, что некоторое несовершенство разделения труда в отделах имеет место, если одной из причин возникновения трудностей в работе некоторые сотрудники называют нечеткое регулирование производственных процессов. Данные о частоте выполнения работ, не

входящих в круг обязанностей работников, подтверждают это предположение.

Аналізу был подвергнут вопрос: «Какую должность Вы считаете возможным занять сегодня?». Это была попытка выяснить, насколько реализовано притязание на желаемое для работника признание. К сожалению, большинство респондентов (59,6%) отказались отвечать на данный вопрос. 19,2% удовлетворены той должностью, которую они занимают в настоящий момент, 17,3% считают, что они достойны занимать должность выше.

Уровень сплоченности определялся путем анализа ответов респондентов на вопрос: «Если бы Вам предложили равноценную по оплате труда работу в другом учреждении, как бы Вы поступили?». 82,7% опрошенных ответили «Отказался», 5,7% – «Согласился», 11,6% воздержались от ответа. Уровень сплоченности оказался достаточно высоким, что, безусловно, является положительным моментом, так как сплоченность в данной ситуации следует рассматривать как характеристику устойчивости коллектива, (что подтверждается очень низким уровнем текучести кадров), его внутренних связей и, самое главное, показателей деятельности при воздействии внешних экстремальных факторов.

Взаимоотношения с руководством рассматривались как один из факторов удовлетворенности работой и морально-психологическим климатом. В результате анализа выявлено, что сложившиеся отношения с руководством библиотеки 48% опрошенных оценивают «хорошо», 42,3% – «удовлетворительно», 9,7% – не ответили на вопрос. Отношениями с непосредственным начальством довольны 63,4% опрошенных, «удовлетворительно» оценили свои отношения с руководителем 28% работников, 1,9% – «неудовлетворительно», 6,7% сотрудников не ответили на вопрос.

Интерес вызывает оценка сотрудниками стиля деятельности руководства при возникновении сложных производственных и жизненных ситуаций, а также уровень доступности руководства. Большинство (65,3%) не испытывают трудностей и имеют возможности для общения с руководителями, 25% респондентов заявили, что руководство для них недостаточно доступно, для 3,8% – недоступно вообще (5,9% не ответили на вопрос). 55,7% опрошенных ощущают поддержку и внимание со стороны руководства библиотеки при возникновении

сложных жизненных ситуаций, 31% – не всегда и только 7,6% не ощущают ее вообще (5,7% не ответили на вопрос).

В результате статистического анализа полученных данных было выявлено, что при субъективной оценке морально-психологического климата членами коллектива 26% оценивают его как хороший, большинство сотрудников (63%) – как удовлетворительный, неудовлетворительное отношение отметили 8% (3% не ответили на вопрос).

Удовлетворенность взаимоотношениями по горизонтали, с коллегами, также рассматривается как важный показатель морально-психологического климата в трудовом коллективе. В целом, сотрудники Президентской библиотеки РБ довольны взаимоотношениями с коллегами по работе (61,5%), 32,6% считают их удовлетворительными; 5,9% – неудовлетворительными; с сотрудниками других отделов библиотеки взаимоотношения налажены хорошо у 51% опрошенных, у 47% – удовлетворительно, 2% – неудовлетворительно.

Сотрудникам, участвовавшим в опросе, предлагался ряд вопросов для определения уровня конфликтности в коллективе Президентской библиотеки. Почти все (80,8%) указали на наличие конфликтов в библиотеке, 15,4% указали на их отсутствие, 3,8% не ответили на вопрос. При этом, 67,3% опрошенных отметили, что конфликты бывают редко, 13,5% – часто, 19,2% воздержались. В числе причин конфликтной ситуации называют следующие: межличностные отношения, выполнение производственных заданий, нарушение норм поведения, морали, трудовой дисциплины, распределение отпусков, начисление премий, зарплаты и т.д.

Известно, что бесконфликтных отношений в организации не бывает. По результатам исследования уровень конфликтности в коллективе Президентской библиотеки РБ оказался невысоким, но состояние некоторого напряжения и нервности сотрудники отмечают.

Лучший метод регулирования напряженности – это работа на опережение в целях предупреждения ее роста. В этом ключе было интересно мнение сотрудников о способности руководства разрешать конфликтные ситуации в коллективе. Позитивной тенденцией является то, что большинство (67,3%) опрошенных отметили способность руководства библиотеки к урегулированию конфликтов.

Вопрос о возникающих в работе трудностях не предполагал вариантов ответов, респондентов просили указать в свободной форме, какие именно причины повлекли за собой возникновение трудностей

в работе. Были названы следующие: недостаточно четкая регламентированность производственных процессов; недостаточное взаимопонимание и желание сотрудничества между работниками; возрастающий объем работы; нехватка помещений для хранения фондов; недостаток опыта и знаний; отсутствие системы повышения квалификации; недостаточный уровень компьютерной грамотности и т.д. Причины неудовлетворенности работой и трудности, возникающие в процессе профессиональной деятельности, во многом совпадают. Определенные тенденции удалось проследить, таким образом, анализ выявленных в процессе исследования трудностей позволил классифицировать их по нескольким группам:

- 1) связанные со слабой корпоративной коммуникацией;
- 2) связанные с межличностными отношениями;
- 3) обусловленные усложнением работы;
- 4) связанные с нечетким регламентированием труда;
- 5) связанные с недостаточно разработанной системой повышения квалификации.

Несмотря на то что 48% опрошенных оценивают хорошо взаимоотношения с сотрудниками других отделов, достаточно часто в качестве причин, вызывающих трудности в работе, указывалось на недостаточное взаимопонимание и желание сотрудничества между работниками библиотеки и неблагоприятный морально-психологический климат.

Достаточно «популярной» причиной возникновения трудностей в работе является «возрастающий объем работы». Необходимо отметить, что тенденция усложнения информационно-библиотечной деятельности является характерной особенностью на современном этапе, и Президентская библиотека РБ в этом смысле не является исключением. Внедрение современных информационных технологий, появление новых информационных продуктов и услуг, динамичные изменения информационных потребностей – эти и другие тенденции отражаются на деятельности библиотекаря. Объем необходимых современному библиотечному специалисту знаний, умений перманентно возрастает. Результаты опроса подтверждают этот факт. Часть сотрудников возникновения трудностей в работе объясняют недостатком опыта и знаний, низкой компьютерной грамотностью, указывают на отсутствие разработанной системы повышения квалификации. Здесь справедливо было бы отметить, что администрация библиотеки никогда не препятствует инициативе сотрудников повышать свою квали-

фикацию как по неформальным каналам – участвовать в конференциях, семинарах, проходящих в республике и за ее пределами, так и посредством стажировок. Существует в библиотеке практика обучения на местах в процессе внедрения новых задач АИБС, новых документов. Но подходы к организации обучения необходимо пересматривать. Разработке системы повышения квалификации должна предшествовать диагностика персонала для определения качественно различных и однородных типов сотрудников. Современная система обучения должна быть адаптивной, построенной с учетом высокой обновляемости профессиональных знаний. В процессе обучения сотрудников необходимо применять инновационные образовательные технологии. Безусловно, удовлетворенность трудом и жизнью в целом достигается благодаря профессиональному развитию, но нельзя заботу о профессиональном развитии возлагать только на администрацию библиотеки. Единственной гарантией прогрессивного профессионального развития в современных условиях является активность самого человека.

Анализ помог определить группы сотрудников, неудовлетворенных в зависимости от возраста и стажа, что позволит вести работу по снижению уровня неудовлетворенности дифференцированно, с учетом главных факторов в каждой группе.

Вызывает тревогу ситуация в возрастной группе от 22 до 25 лет. По результатам опроса выявилась полная неудовлетворенность своей работой у 60% опрошенных, причем это сотрудники со стажем работы от 3 до 5 лет. Причины неудовлетворенности связаны с низкой оплатой труда, с отсутствием возможности планировать карьеру, со слабостью системы повышения квалификации. Анализируя эту ситуацию, мы выдвинули гипотезу, что за всеми этими причинами кроется главная – недостаток адаптационных мероприятий для молодых специалистов. Нами был проведен дополнительный опрос молодых сотрудников из каждого подразделения библиотеки в возрастной группе от 22 до 30 лет со стажем работы в библиотеке до 3 лет.

Хотят ли молодые специалисты сменить работу? 57% заявили о своем желании работать именно в Президентской библиотеке РБ. Привлекательность работы связывают с хорошими взаимоотношениями с коллегами, приемлемыми условиями труда, хорошей организацией труда, возможностью реализовать свои способности.

42,8% работников со стажем работы свыше года ответили либо: «Желал (а) бы, но найти другую работу сложно», либо «При появле-

нии выгодного предложения перейду на другую работу». На вопрос: «Что Вам не нравится в Вашей работе?», большинство респондентов отмечают неопределенность перспектив профессионального продвижения, тяжелые и вредные условия труда, отсутствие возможности проявить свои способности.

Как недостаток отмечается отсутствие системы адаптации сотрудников, хотя на местах всем оказывалась помощь со стороны либо коллег, либо руководителя подразделения, но многие считают, что желательна была бы стажировка. Выявилась интересная закономерность: те молодые специалисты, которые наиболее ощутимую поддержку в процессе адаптации получили от непосредственного руководителя, хотели бы остаться работать в библиотеке, удовлетворены работой и социально-психологическим климатом в коллективе, достаточно лояльны к библиотеке в целом.

Насколько молодые работники интегрированы в существующую систему ценностей библиотеки и соответствует ли она их личным ценностным ориентациям? Большинство опрошенных затруднились ответить на этот вопрос. Таким образом, оценить приверженность молодых специалистов к библиотеке не удалось.

Реализовать в полной мере свои способности удастся 28,6% молодых специалистов, остальные реализуются частично. В качестве проблем реализации чаще всего называется отсутствие дополнительных стимулов. На вопрос: «Можете ли Вы планировать свою карьеру в библиотеке?», большинство опрошенных ответили отрицательно.

Процессы профессиональной адаптации заслуживают отдельного изучения, тем не менее дополнительный опрос показал, что предпринятых мер по адаптации молодых специалистов было недостаточно. Благодаря диагностике социально-психологического климата удалось «вскрыть» проблему, которая обозначила необходимость пересмотра подходов к профессиональной адаптации в библиотеке. Целесообразной, на наш взгляд, может стать разработка комплексной, состоящей из нескольких блоков программы адаптации для новичков. Традиционно такие программы включают в себя следующие блоки: первичного обучения профессиональным навыкам; знакомства с библиотекой (организационной культурой, структурой, историей и т.д.); освоения технологических процессов и т.д. Формирование эффективной программы требует совместной работы с руководителями подразделений. Именно они представляют, какими знаниями и навыками

должен обладать их новый подчиненный, чему нужно научить в первую очередь, а чему – позже. Для ознакомления новичков с перспективами с точки зрения карьеры и развития можно разработать правила должностного и профессионального роста; модель идеального сотрудника библиотеки с перечислением тех компетенций, которыми он должен обладать, разработанной на основе модели сотрудников, которые успели добиться карьерного процветания. Чем больше у нового сотрудника источников необходимых сведений, тем меньше ошибок он совершит, а следовательно, удовлетворенность своей работой и библиотекой у него будет выше. Программа профессиональной адаптации должна стать эффективно работающим элементом системы управления персоналом в библиотеке.

В результате опроса обозначились проблемы, на которые сотрудники надеются обратить внимание руководства и решение которых окажет благотворное влияние на морально-психологический климат в библиотеке. Приведенные факты свидетельствуют о наличии некоторых неиспользованных резервов в управленческой деятельности руководства библиотеки, обращение к которым позволит коллективу эффективно и качественно решать возникающие проблемы в более благополучной обстановке.

По результатам мониторинга социально-психологического климата коллектива Президентской библиотеки РБ руководству были изложены следующие рекомендации:

1. Разработать систему повышения квалификации и профессиональной адаптации сотрудников.

2. Разработать систему своевременного реагирования на пожелания, предложения сотрудников и систему эффективной корпоративной коммуникации, для чего:

а) отработать систему получения информации о состоянии дел в коллективе, мнениях, настроениях работников, их проблемах, пожеланиях и предложениях, быть причастными к их разрешению;

б) больше внимания уделять коллективной и индивидуальной работе с персоналом;

в) принять как корпоративную ценность практику проведения общих собраний сотрудников, доведения необходимой информации до работников, обсуждения наиболее острых вопросов жизни и деятельности коллектива.

3. Руководителям структурных подразделений пересмотреть должностные инструкции для равномерного распределения функциональных обязанностей среди сотрудников.

4. Поддерживать необходимую интенсивность труда, эффективно используя систему мотивации работников.

5. Использовать сочетание морального и материального стимулирования трудовой деятельности сотрудников. Внедрять в практику своей работы такие формы морального поощрения, как благодарность за эффективный труд, изучение и обобщение передового опыта. Замечать и отмечать лучших людей.

6. Определять перспективы работникам по служебной деятельности, ввести в практику ведение сотрудниками индивидуальных планов профессионального и служебного развития.

7. Организовать в библиотеке проведение обучающего семинара для руководителей подразделений «Социально-психологические подходы к управлению библиотекой» в целях повышения уровня компетентности руководителей в вопросах практического управления.

8. Организовать тренинговые занятия по командообразованию для сотрудников библиотеки, так как подобные совместные мероприятия способствуют повышению сплоченности коллектива.

Современный информационный рынок, участником которого является библиотека, характеризуется высокой динамичностью и неопределенностью. Трансформируется привычная «среда обитания» библиотекаря. Очевидно, что хаотичное реагирование на постоянные изменения внешней среды непродуктивно. Совершенствование управления персоналом должно осуществляться на основе постоянной диагностики сотрудников. Только зная реальные способности работников, можно быстро и с минимальными затратами использовать имеющийся потенциал для завоевания долгосрочных преимуществ на информационном рынке.

Корпоративную культуру необходимо строить на основе принципов непрерывного развития и обучения. Успех библиотеки в период изменений сильно зависит от того, как сотрудникам объяснили необходимость перемен и описали их последствия. Мы считаем, важнейшая цель кадровой политики Президентской библиотеки РБ – поэтапное развитие у сотрудников культуры адаптации, то есть готовность к изменениям.

В Президентской библиотеке богатый кадровый потенциал. Повышая уровень индивидуального вклада в развитие библиотеки, развивая в себе профессионально важные качества, мы тем самым повышаем эффективность работы нашей организации, ее престиж в обществе.

**П.С. Романов**

## **ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПУБЛИЧНЫХ И АКАДЕМИЧЕСКИХ\* БИБЛИОТЕК (ПО МАТЕРИАЛАМ ДИССЕРТАЦИОННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ США)**

Самые различные факторы национальной экономики оказывают прямое и непосредственное влияние на состояние академических структур и их библиотек. Например, повышение или снижение рождаемости в стране повлияет через определенное время на количество обучающихся студентов (а следовательно, и на число пользователей академической библиотеки). Изменения индекса Доу-Джонса\*\*, относительная способность студента получить кредит на обучение, уровень инфляции и безработицы в стране, средний прожиточный минимум – вот далеко не полный перечень макроэкономических факторов, которые обуславливают качественное состояние финансового здоровья академических библиотек. Хорошо известно, что количество студентов, поступивших в вуз и обучающихся в нем, дают ему возможность получать некий доход и из этой суммы субсидировать развитие различных структур, в том числе и академической библиотеки. В современных условиях наблюдаются низкие темпы роста бюджетных отчислений на библиотеку, высокий уровень технической оснащенности академических библиотек, повышающиеся объемы заработной платы библиотечным и информационным работникам; академические библиотеки в значительной степени впадают в зависимость от получения внебюджетных средств.

---

\* Академические библиотеки – библиотеки высших учебных заведений (университетов).

\*\* Индекс Доу-Джонса – средний показатель курсов акций группы крупнейших компаний США. Назван таким образом, так как публикуется фирмой Доу-Джонса. Представляет среднеарифметическую величину ежедневных котировок на момент закрытия биржи.