

78.34(2)7

Б59

**БИБЛИОТЕЧНЫЙ КОЛЛЕКТИВ:
ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ**

Учебное пособие

Санкт-Петербург
Академия культуры
1996

и 2010

564798

**ВОЗВРАТИТЕ КНИГУ НЕ ПОЗЖЕ
обозначенного здесь срока**

Министерство культуры Российской Федерации
Санкт-Петербургская государственная академия культуры

Кафедра библиотекосведения

БИБЛИОТЕЧНЫЙ КОЛЛЕКТИВ:
ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Санкт-Петербург

1 9 9 6

Учебное пособие издается по решению Редакционно-издательского совета Санкт-Петербургской государственной академии культуры.

В пособии по материалам исследования, проведенного кафедрой библиотековедения СПбГАК, освещаются актуальные вопросы формирования и функционирования библиотечных коллективов и управления ими.

Учебное пособие может быть также использовано практическими работниками библиотек и в системе повышения квалификации и переподготовки управленческих библиотечных кадров.

Составители:

А.Н.Ванеев (гл. 1), Н.И.Мошкина (гл. 1 и 2), Ж.С.Щадрина (гл. 3), В.Г.Горев (гл. 4).

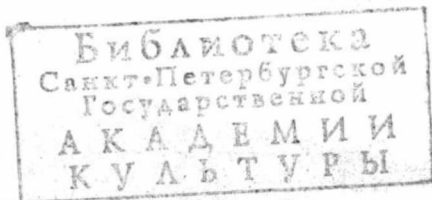
Научный редактор:

А.Н.Ванеев, доктор педагогических наук, профессор СПбГАК.

Рецензенты:

Н.В.Болотина, заместитель директора ЦГБ им. В.В.Маяковского,

О.П.Зыков, кандидат педагогических наук, доцент СПбГАК.



Глава I. Что такое библиотечный коллектив?

В библиографических указателях А.С.Чачко "Кадры научных библиотек" (I), включающих более тысячи источников и отражающих самые разнообразные аспекты работы с библиотечными кадрами, понятие "библиотечный коллектив" встречается в названиях работ всего пять раз.

Это весьма показательно. Мы либо изучаем библиотекаря, требования к нему, его профессиональные качества и т.п., либо предпочитаем обезличенно характеризовать деятельность библиотеки формально-казенными формулировками типа "библиотека сделала", "библиотека провела" и т.п. При этом упускается из виду, что те социально-культурные задачи, которые стоят перед библиотекой, решаются не отдельным библиотекарем и даже не суммой библиотекарей, составляющих штат библиотеки, а её коллективом, исследуя который, нельзя доходить из представления о нем как о группе механически взаимодействующих лиц.

В действительном коллективе отношения строятся на основе сознательной оценки содержания совместной деятельности, её целей и задач. В нем межличностные отношения опосредуются общественно ценным и лично значимым содержанием совместной деятельности. Как подчеркивают психологи, "совместная деятельность — это не простая сумма индивидуальных и независимых усилий, а качественно иное явление" (2).

К сожалению, приходится констатировать, что до сих пор отсутствует научный анализ библиотечного коллектива как объекта управления и саморегуляции, обладающего как общими для коллективов, так и специфическими особенностями. Стремясь в какой-то мере восполнить этот пробел, кафедра библиотековедения Санкт-Петербургской государственной академии культуры предприняла исследование проблем формирования библиотечных коллективов и управления ими.

Основным объектом исследования избраны коллективы централизованных библиотечных систем, что объясняется не только распространенностью этих библиотечных коллективов, но и специфическими условиями их функционирования. С одной стороны, коллектив ЦБС представляет собой единое целое, обладающее всеми характерными особенностями трудового коллектива. С другой стороны, этот коллектив территориально разобщен, что не может не нарушать его целостности.

В сельских ЦБС филиалы не только территориально удалены друг от друга и от центральной библиотеки, но в них, как правило, по одному библиотекарю. В результате, как показал опрос, проведенный Е.О. Дашиевой, до 70% сельских библиотекарей отметили, что с потерей самостоятельного статуса они не приобрели чувства коллективизма, товарищества (3).

В городских ЦБС филиалы нередко представляют довольно крупные библиотеки (например, в филиалах ЦБС С.-Петербурга от 5 до 15 сотрудников), в которых, следовательно, сложился свой коллектив, что позволяет говорить о разных видах коллективов в городских ЦБС: коллектив ЦБС, коллектив ЦБ, коллектив филиала. Все эти условия не могут не влиять на функционирование этих коллективов и управление ими.

В теории управления трудовыми коллективами выделяются понятия "большая группа" — коллектив предприятия, учреждения, где непосредственное личное общение между всеми сотрудниками практически невозможно, и понятие "малая группа", членам которой присущи непосредственные межличностные отношения. С этой точки зрения коллектив ЦБС представляет собой "большую группу", а её структурные подразделения (отделы, филиалы) — "малые группы", или первичные трудовые коллективы.

Поэтому очевидно, что для функционирования библиотечных коллективов и управления ими важное значение имеет изучение первичных трудовых коллективов, в которых отдельные его члены находятся в постоянном деловом, дружеском, бытовом общении.

Очевидно, и то что таким требованиям отвечают лишь коллективы структурных подразделений (отделов, филиалов), а не коллектив ЦБС в целом. Многие недостатки функционирования ЦБС связаны именно с этим обстоятельством: отдельные члены коллектива ЦБС, особенно её центральной библиотеки, рассматривают себя в лучшем случае как члены коллектива ЦБ, но не ЦБС в целом. Поэтому, например, они и комплектуют, в основном, фонд ЦБ, оставляя филиалам лишь те издания, которые, по их мнению, уже не нужны центральной библиотеке.

Не чувствуют себя членами единого коллектива и сотрудники филиалов. Именно поэтому они предпочитают обходиться своими силами и не обращаться к помощи своих коллег из других структурных подразделений. Нередко это негативно сказывается на качестве обслуживания читателей. Например, вместо того, чтобы запросить требуемое издание по внутри-

системному обмену из другого структурного подразделения, библиотекарь филиала просто отказывает читателю по причине отсутствия этого издания в фонде библиотеки.

Сложность управления библиотечным коллективом ЦБС обуславливается не только территориальной разобщенностью членов единого коллектива, но и известной самоизолирующей коллективов центральной библиотеки и филиалов. На практике это нередко приводит к противоречиям в деятельности этих коллективов, когда единый коллектив ЦБС фактически распадается на ряд в значительной степени замкнутых коллективов со своими собственными интересами и предпочтениями, зачастую не только не совпадающими, но и противоречащими друг другу. В результате, как отмечает Е.О. Дашиева, вместо ожидаемого объединения библиотек "в единый коллектив единомышленников", именно в ЦБС "резко обострились профессиональные, служебные, чисто человеческие противоречия... Взаимное отчуждение поразительно" (3).

Кафедрой библиотековедения была проведена паспортизация библиотечных коллективов ЦБС С.-Петербурга и Ленинградской области. Паспортизацией охвачено 10 городских и 9 ЦБС области. Её данные позволили уточнить представления о библиотечных коллективах ЦБС и содержание этого понятия.

Приведем, прежде всего, основные количественные показатели, характеризующие коллективы городских и сельских ЦБС. При этом следует оговориться, что объектом нашего рассмотрения, а следовательно и паспортизации, является не весь коллектив библиотеки, а библиотечный коллектив, т.е. коллектив библиотекарей. Такой подход обусловлен тем, что одним из основных признаков, объединяющих группу людей в коллектив, является общая цель их профессиональной деятельности.

Данные социально-психологических исследований показывают, что одним из факторов, влияющих на эффективность деятельности трудового коллектива, является его величина, т.е. количество включенных в него работников. Среднестатистический коллектив ЦБС С.-Петербурга, по данным паспортизации, насчитывает 85 человек (153 человека в межрайонной ЦБС и 51 человек в Ленинской ЦБС) и 56 человек в ЦБС области (96 человек в Выборгской ЦБС и 33 - в Гатчинской ЦБС).

По мнению В. Юрченко библиотечные коллективы относятся "к социально-неблагополучным" из-за высокой степени феминизации и малопривлекательных сторон библиотечной профессии (4). Действительно, высокая степень феминизации является одной из наиболее существенных особенностей библиотечных коллективов. Она, как подчеркивалось

ь итогах исследования библиотечной профессии, проведенного С.-Петербургским государственным институтом культуры, приняла "необратимый характер". На долю мужчин в библиотеках России осталось всего 2% (5). В ЦБС С.-Петербурга и области женщины составляют 99,6% всех библиотечных работников.

Очевидно, что это обстоятельство не может не отражаться на функционировании библиотечного коллектива. Его особенности в этом плане в принципе присущи любому женскому коллективу. Например, Е.О. Комаров, исследовавший женские трудовые коллективы, отмечает, что "у женщин веками сформировалась привычка заботиться о доме. Мужчины постоянно и легко отходит от семейных дел. Придя на работу, он как бы снимает их вместе с пальто или пиджаком. Женщина, наоборот, постоянно носит их вместе с собой". Он подчеркивает, что настроение каждого члена женского коллектива — основная движущая сила в его работе. В его книге приведен ряд любопытных мнений женщин-руководителей об особенностях женских коллективов. Они отмечают, что женщины эмоциональны, более общительны, легко ранимы. Невнимание обижает женщин, влияет на их настроение. Они, в отличие от мужчин, придают большое значение мелочам, деталям, что зачастую позволяет избежать ошибок. Женщины менее предрасположены к компромиссам, не всегда принимают их вынужденность и необходимость (6).

Своими наблюдениями над женскими библиотечными коллективами делится доцент Казанского гос.института культуры Б.Зильберман: "Недостает порой в женском коллективе собранности, сдержанности. Стоит кому-либо прийти на работу "не в духе", как через час-другой виноватность передается двум-трем коллегам. Плохое настроение, как масляное пятно на бумаге, расплывается, передается от одного к другому" (7).

Однако наряду с чисто эмоциональными чертами, женский коллектив имеет и объективные характеристики, также сказывающие определенное влияние на его функционирование. Маспортизация библиотечных коллективов ЦБС С.-Петербурга и области показала, что среди сотрудниц библиотек 67% замужем, 59% имеют детей (одного — 32%, двух и более — 25%), незамужних — 33%. По данным исследования библиотечной профессии среди библиотекарей России 36% незамужних и одиноких женщин, из которых каждая третья имеет одного — двух детей, 64% — замужем. Половина из них имеет двух детей, 23% — одного, 4% — троих, 5% — бездетны. При этом отмечается, что среди женщин-библиотекарей замужних меньше (64%), чем в среднем по России (75%). (5).

Предстоит еще оценить значение этих факторов для функционирования библиотечных коллективов, но и сейчас ясно, что отсутствие на работе отдельных членов коллектива в связи с болезнью ребенка может провоцировать конфликтные ситуации: "Почему я должна за неё рабствовать?" Разумеется, здесь многое определяется микроклиматом в библиотечном коллективе, когда этот же факт (болезнь ребенка) может вызвать не отторжение, а желание помочь. Заметим, что эта проблема имеет с точки зрения управления не только морально-этическую сторону, но и организационно-управленческую. Например, конфликтная ситуация может быть погашена, если должностная инструкция библиотекаря четко определяет, кого из сотрудников он должен заменять в случае болезни, отпуска и т.п., и на такие замены ему выделен фонд рабочего времени; если труд по замене временно выбывшего сотрудника дополнительно оплачивается и т.д.

Сложнее обстоит дело с той частью женского коллектива, которая не имеет своей семьи. С одной стороны, менее оязанные с домашними заботами, такие члены библиотечного коллектива имеют возможность больше времени, сил и внимания уделять работе, охотнее выезжают в командировки и т.п., что чаще всего положительно оценивается членами библиотечного коллектива. С другой стороны, такое стремление к добросовестной работе, присущее, разумеется, не только одиноким, может вызвать и негативное отношение: "Ей, что, больше всех надо?". Многое здесь зависит от морально-психологического климата в коллективе библиотеки, формирование которого является важнейшей обязанностью руководителя библиотечного коллектива.

Если названные особенности библиотечного коллектива присущи в принципе любому трудовому коллективу, в котором преобладают женщины, то другая особенность библиотечного коллектива ЦБС носит уже более узкий, профессиональный характер.

Данные паспортизации коллективов ЦБС показали их неоднородную структуру. Так, по образованию 39% библиотекарей имеют высшее библиотечное образование, 28% - среднее библиотечное и 33% не имеют профессионального библиотечного образования. По отдельным ЦБС эта картина имеет значительный разброс. Так, если в Ленинской ЦБС С.-Петербурга соотношение в коллективе профессионалов и непрофессионалов составляет 78% и 22%, то в Красносельской ЦБС оно равняется соответственно 49% и 51%.

Есть определенные различия в соотношении профессионалов и непрофессионалов в коллективах ЦБС С.-Петербурга и в коллективах ЦБС области. По образованию кадры ЦБС С.-Петербурга распределяются следующим образом: 65% имеют высшее образование, в том числе высшее библиотечное — 42%; гуманитарное — 16%; техническое — 7%; 27% имеют среднее специальное образование, в том числе библиотечное — 21%; 7% имеют среднее общее образование.

В ЦБС области 44% кадров имеют высшее образование, в том числе библиотечное — 33%; гуманитарное — 9%; техническое — 2%; среднее специальное образование имеют 45%, в том числе библиотечное — 38%; общее среднее образование — 11%. Таким образом, соотношение профессионалов и непрофессионалов в коллективах ЦБС С.-Петербурга 64% и 36%; области — 70% и 30%.

По данным исследования библиотечной профессии 41,6% библиотекарей России не имеют специального библиотечного образования: "Таким образом, библиотечная профессия, в отличие, например от медицинской, педагогической, оказывается открытой для непрофессионалов". Исследователи отмечают, что неспециалисты играют важную роль в библиотечном деле, занимая в штатных расписаниях библиотек около 20% рабочих мест (5).

Преимущество профессионалов в любом деле, в том числе и в библиотечной работе, не требует, кажется, особых доказательств. Вот и исследователи библиотечной профессии открытость библиотечной профессии для непрофессионалов считают вроде бы недостатком, указывая, что её нет в других профессиях. Однако оказывается, что приток неспециалистов "значительно обогащает библиотечное дело", так как они необременены "профессиональным мировоззрением" (5). Следуя этой логике, следовало бы и оставшихся еще в библиотеках профессионалов заменить непрофессионалами.

Интереснее ответить на другой вопрос: как влияет присутствие непрофессионалов на функционирование библиотечного, следовательно, профессионального коллектива? Ответить на этот вопрос, даже предположительно, не так просто. Дело в том, что категория работников библиотек, не имеющих библиотечного образования, неоднородна. В её состав входит, к сожалению, значительная часть лиц, имеющих образование по другим специальностям и лишь волею обстоятельств оказавшихся на библиотечной работе. Так, по данным исследования профессионально-квалификационной структуры кадров, проведенного в НИИ библиотековедения РНБ Н.И.Мошкиной, среди библиотекарей, не имеющих библио-

течного образования, почти половина опрошенных (47,7%) указали, что они работают в библиотеке потому, что не могут рассчитывать на другую работу.

На "круглом столе" психологов, проведенном "Литературной газетой", Е.Новикова сообщила о результатах серии психологических тренинговых занятий с библиотекарями. Результаты показали, что большинство библиотекарей когда-то мечтало стать филологами, лингвистами, писателями. Но не поступили в соответствующие вузы или не нашли работу по специальности и оказались в библиотеке. В результате "человек работает, но не считает себя библиотечным работником, он все время как бы ждет, что мир перевернется - и он станет тем, кем мечтает". Поэтому работа не приносит ему морального удовлетворения. Эта неудовлетворенность, идущая от сознания, что "я выше той среды, в которой нахожусь", проявляется в агрессивности по отношению к читателям и коллегам по работе (8).

Такие лица, как правило, рассматривают библиотечную работу как временное явление, как печальную необходимость и неудачу в их профессиональной биографии и поэтому чаще всего пренебрежительно относятся к библиотечному делу и не стремятся его изучать. Работа в библиотеке для них - отбывание службы ради получения хотя и небольшой, но все же зарплаты.

Г.П.Фонотов констатировал, что зачастую в крупных библиотеках "первенствующую роль" играют лица с неблиотечным образованием. Приходят они на работу в библиотеки не потому, что мечтают стать библиотекарями и, к сожалению, нередко так и остаются "дилетантами на библиотечном поприще" (9). Они, как правило, пренебрежительно относятся к библиотечному делу и к специальным знаниям в этой области.

Например, среди библиотекарей Приморской публичной библиотеки, не имеющих библиотечного образования, 86% не считают необходимым повышать свое образование. Характерно также, что 90,7 % библиотекарей, не имеющих библиотечного образования, отметили, что характер их работы не соответствует образованию. 61,5% библиотекарей с высшим и 80 % со средним неблиотечным образованием считают, что им для выполнения библиотечных обязанностей достаточно того образования, которое у них есть, а 15,3 % библиотекарей с высшим неблиотечным образованием даже полагают, что для библиотечной работы достаточно и среднего образования.

При опросе неспециалистов в ходе исследования библиотечной профессии 60% из них также отметили, что им не требуются специальные навыки и умения, а 57% не видят для себя нужды в специальной библиотечной подготовке. Можно согласиться с выводом исследователя, что в этом проявляется "высокомерное, снобистское пренебрежение примитивной библиотечной премудростью". Именно поэтому такие люди и уверенны, что они "легко адаптируются к библиотечному делу" (5).

О том, что значительная часть библиотекарей, не имеющих библиотечного образования, действительно адаптируется к библиотечной работе, свидетельствуют, в частности, данные опроса в Приморской публичной библиотеке. 69,2 % библиотекарей с высшим неблиотечным образованием указали, что они не собираются менять работу и лишь 15,3 % таких библиотекарей указали, что и оменяли бы работу, но некуда пойти.

Очевидно, что такие люди своим отношением к библиотечной работе не могут не вызывать негативной реакции профессиональных членов коллектива. Еще серьезнее дело обстоит тогда, когда в составе библиотечного коллектива преобладают и "диктуют свои условия" непрофессионалы.

Журналист Григорий Цитриняк в одной из своих публикаций привел фразу из телесериала "Подводные лодки": "Достаточно, чтобы на борту оказался только один человек, лишенный профессионализма, и ситуация может иметь ужасные последствия" (10). Библиотека, конечно, не подводная лодка, но когда среди членов библиотечного коллектива больше половины составляют неспециалисты, то профессиональный уровень деятельности такой библиотеки ниже чем очевиден.

Конечно, было бы неправомерным отгульное отношение ко всем библиотекарям, не имеющим специального образования. Среди них есть определенная часть тех, кто полюбил библиотечную профессию и связал с ней свою судьбу. Можно с большой долей вероятности говорить о том, что для них библиотечная работа стала профессией.

Но такой библиотекарь скорее всего и постарается получить библиотечные знания. В крупных библиотеках страны для этих целей функционируют Высшие двухгодичные библиотечные курсы для лиц, имеющих высшее, но не библиотечное образование. Немало таких библиотекарей учатся и на заочных и вечерних отделениях библиотечных факультетов.

Мы отнюдь не призываем к тому, чтобы вообще не брать на работу в библиотеки людей, не имеющих библиотечного образования. Но важно понимать, что недопустимо формировать библиотечный коллектив, в котором преобладают неспециалисты, т.е. непрофессиональный коллектив.

Экспериментальные исследования психологов показали, что при сходстве состава коллектива (образования, профессиональной подготовки, социальных установок, характеров) коллектив скорее формируется, сплачивается, чем при разнородном составе. Поэтому формирование коллектива библиотечных профессионалов имеет важное значение не только для его трудовой деятельности, но во многом определяет морально-психологический климат в коллективе.

По данным исследования библиотечной профессии три четверти опрошенных библиотекарей указали, что они охотно идут на работу, её напряженность оценивают как нормальную, отмечают наличие товарищеской взаимопомощи и здоровый психологический климат в коллективе (5). Однако следует заметить, что коллектив, состоящий в большинстве из профессионалов, не обязательно является здоровым коллективом.

Олег Сужейменов, рассматривая проблемы трудового коллектива, пишет: "Жизнь подсказывает, что понятие "коллектив" неоднозначно. Хорошо, если коллектив здоровый. Но на практике встречается и обратное. "Сложившийся" консервативный коллектив не любит радикальных перемен, даже если они явно к лучшему. Любую группу исполнителей мы привычно именуем коллективом, забывая о том, что так может называться лишь организованная, дееспособная общность, четко и осознанно выполняющая поставленную задачу" (II). В исследовании, проведенном Кабаровским институтом культуры, выяснилось, что по мнению большинства опрошенных в библиотечных коллективах, куда пришли на работу молодые специалисты, слабо проявляются добросовестное отношение к труду, дисциплинированность, любовь к своей профессии (12). А.Б.Зильберман справедливо заметил, что взаимопонимание, единодушные члены коллектива ценятся очень высоко. Однако это единство может достигаться как на основе взаимной требовательности, так и взаимного всепрощения (7).

В маленьком коллективе, а именно они преобладают в ЦБС, могут сложиться слишком близкие дружеские отношения, мешающие принимать

принципиальные решения. Именно в таких коллективах особенно велика опасность "группового эгоизма". Поэтому специалисты в области социально-психологических аспектов управления подчеркивают важность борьбы с "загрязнением" морально-психологической атмосферы коллектива. Её источником служат оплетки, что зачастую и служит основанием для возникновения конфликтных ситуаций в коллективе.

На сплоченность трудового коллектива оказывает влияние интенсивность не только делового, но и неформального общения. Например, опрос в производственных коллективах показал, что 75% работающих общаются между собой по мотивам труда и только 47% - по мотивам дружбы (2, с. 47). С точки зрения социальной психологии наличие в первичном коллективе наряду с формальными неформальных отношений, основанных на дружбе, симпатии, доверии и других субъективных факторах, в значительной степени определяют психологический климат в коллективе. Например, внутригрупповые конфликты зачастую возникают в сфере неформальных отношений и затем перемещаются в производственную сферу. Исследования А.С. Чачко коллективов крупных научных библиотек показали, что среди факторов, определяющих удовлетворенность работой, сотрудники библиотек назвали добрые отношения между сотрудниками, взаимопомощь, профессиональное общение, неформальные контакты во время работы (13). О значении психологического климата говорят и данные опроса библиотекарей Приморской публичной библиотеки. Так, среди мотивов привлекательности библиотечной работы 36,2% назвали хорошие отношения в коллективе, а 17,2% - хорошее отношение со стороны руководителя.

Как мы уже отмечали выше, сложной является и проблема взаимоотношений между библиотечными коллективами внутри единой структуры - централизованной библиотечной системы. По существу не только филиал, но и каждый отдел центральной библиотеки представляет собой отдельный библиотечный коллектив со своим планом работы, служебными обязанностями, интересами, предпочтениями. Его члены связаны между собой формальным, а зачастую и более или менее активным неформальным общением, имеют своего формального, а нередко и неформального лидера.

В этом плане можно говорить о том, что руководитель ЦБС фактически управляет не единым библиотечным коллективом, а суммой отдельных первичных коллективов со своими, нередко противоречивыми целями и предпочтениями. Создать из этого конгломерата коллективов единый библиотечный коллектив - задача весьма важная, но и одновре-

менно сложная. Среди мер, способствующих формированию социально-психологического климата в библиотечном коллективе, можно назвать организацию труда и совершенствование стиля руководства, совершенствование форм и методов морального и материального поощрения, организацию быта членов трудового коллектива, укрепление дружеских и доброжелательных отношений в коллективе и др.

Особая роль в решении задач формирования единого коллектива принадлежит руководителю первичного коллектива, в котором каждый его член, в том числе и руководитель, находится в непосредственном контакте с другими членами коллектива. Вместе с тем нельзя преуменьшать роль каждого члена библиотечного коллектива. Хорошо зная всех членов коллектива, он сознательно и избирательно реагирует на мнение каждого, учитывает степень его компетенции и информированности. Очевидно, что такие качества присущи лишь членам низового, первичного коллектива.

Что касается ЦБС в целом, то здесь, особенно в крупных ЦБС, отдельные члены коллектива могут быть даже незнакомы друг с другом. В этих условиях, во-первых, особенно велика роль именно руководителя первичного коллектива в формировании его социально-психологического климата, самоорганизации и устойчивости; а во-вторых, возникает необходимость в формировании таких управленческих структур, которые выступали бы в роли полномочных представителей первичных коллективов. Такими организационными формами являются, как известно, с одной стороны, совет руководителей структурных подразделений при директоре ЦБС, а с другой — выборный совет трудового коллектива.

Не менее важна и проблема самоуправления библиотечного коллектива, его устойчивость и саморегуляция. В этих целях при паспортизации коллективов библиотек выявлялся и вопрос о сменяемости, текучести библиотечных кадров. Анализ движения кадров показал, что за последние три года, предшествующие паспортизации, на 44% обновился состав библиотечных коллективов ЦБС С.-Петербурга и на 20% — области. О недостаточной стабильности кадров в ЦБС свидетельствуют данные о стаже работы. Так, 28% работников ЦБС С.-Петербурга и 27% в области имеют стаж работы до 5 лет, что также свидетельствует о большой сменяемости кадров.

Как показала практика, библиотечным коллективам свойственно, с одной стороны, стремление к самостоятельности, а с другой стороны,

проявление группового эгоизма, что затрудняет управление таким коллективом. Последнее особенно заметно оказывается при выборах руководителей библиотечных коллективов, когда выбранным оказывается не самый компетентный, а наиболее удобный для коллектива руководитель, нередко не обладающий ни индивидуально-личностными качествами, ни необходимыми знаниями для управления библиотечным коллективом.

Особенно возросла роль библиотечного коллектива в управлении, когда он получил право самостоятельно определять содержание и направления своей деятельности, формы материального стимулирования и коммерческой деятельности, принимать решения по любому вопросу функционирования библиотеки.

В этой связи особое значение приобретает деятельность Совета трудового коллектива — выборного органа, отражающего его интересы. Вопрос о функциях СТК не имеет однозначного решения. Так, по мнению Л.С.Куликовой СТК имеет право корректировать решения администрации (14). Этим самым принцип единоначалия заменяется принципом коллективной ответственности, что на практике зачастую ведет к коллективной безответственности.

Следует также иметь в виду иерархическую структуру трудового коллектива, во главе которого находится лидер, который благодаря своему престижу выделяется среди членов коллектива и поэтому может брать на себя решения, затрагивающие интересы всех его членов. Оптимальным при этом следует считать, положение, когда лидер и руководитель коллектива совпадают в одном лице. Если этого нет, то многое зависит от сложившихся отношений официального руководителя и неформального лидера. Например, практика деятельности СТК в некоторых библиотеках показала, что СТК, возглавляемый неформальным лидером коллектива, действует в режиме конфронтации к руководству библиотеки.

Литература

1. Кадры научных библиотек: Библиогр. указатель: 1970-1978. — Киев, 1979; Чачко А.С. Библиотечный специалист: особенности труда и профессионализации. — 2-е изд. — Киев, 1981. — С. 177-191; Кадры научных библиотек: Библиогр. указатель: 1985-1990 гг. — Киев, 1991.
2. Кузьмин Е.С. и др. Руководитель и коллектив: социально-психологический очерк. — Л., 1974. — С. 67.

3. Дашиева Е.О. ЦБС: взгляд изнутри (Опыт критического анализа) // Актуальные вопросы библиотечной работы. - М., 1991. - С.110-123.
4. Юрченко В. Хорошо там, где есть мы! // Библиотекарь. - 1989. № 1. - С. 36.
5. Соколов А.В., Афанасова Л.Н. Библиотекарь-90 // Сов. библиотекосведение. - 1992. - № 3-4. - С. 57.
6. Комаров Е.И. Женщина-руководитель. - М.: Моск. рабочий, 1989. - 176 с.
7. Зильберман Б. Быть среди людей // Библиотекарь. - 1986. - № 2. - С. 31.
8. Наедине со всеми // Лит. газета. - 1989. - 1 марта.
9. Фисотов Г.П. Будем ли учиться всерьез? (Субъективные заметки) // Сов.библиотекосведение. - 1992. - № 3-4. - С. 74-75.
10. Лит. газета. - 1993. - 8 сентября.
11. Сулейменов О. Преодоление // Лит. газета. - 1986. - 2 апреля.
12. Пленкова Г.М., Киселева О.В. Профессиональная и социально-психологическая адаптация молодых специалистов // Науч. и техн. б-ки СССР. - 1989. - № 4. - С. 18-20.
13. Чачко А.С. Библиотечный специалист: особенности труда и профессионализации. - 2-е изд. - Киев, 1986. - С. 63.
14. Куликова Л.В. Библиотечный коллектив в условиях самоуправления // Организационные основы деятельности библиотек в новых условиях. Вып. I. - Л., 1991. - С. 37-52.

Глава 2. Формирование рациональной профессионально-квалификационной структуры кадров библиотек

Углубление задач и расширение социальных функций библиотек вызывает необходимость формирования соответствующего кадрового потенциала, эффективного его использования, поскольку численность и квалификация работников - один из важнейших факторов, определяющих уровень библиотечного обслуживания. Вместе с тем, сегодня отсутствуют четкие критерии и рекомендации по комплектованию штатов библиотек, по соотношению численности специалистов с высшим и средним образованием, технических работников. В библиотеках трудовые норма-

тивы численности до сих пор определяются в зависимости от количества обслуживаемых читателей, книгозачет.

Понятие "кадры" включает в себя постоянный (штатный) состав работников, состоящих в трудовых отношениях с государственными и иными предприятиями, учреждениями и организациями. В научной литературе различают понятия "кадры" и социально-экономическую категорию "рабочая сила", под которой понимается способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей человека, т.е. общая способность к производительному труду. Под "кадрами" обычно понимают квалифицированных работников, прошедших профессиональную подготовку и обладающих навыками, опытом работы в избранной сфере деятельности. Уровень подготовки и степень овладения методами работы зависит от конкретного места и роли, которую человек выполняет в системе общественного производства. Соответствие требований, предъявляемых к знаниям, квалификации работника, характеру выполняемых им трудовых функций — необходимая предпосылка правильного подбора и расстановки кадров.

Рациональное использование специалистов в библиотеках в соответствии с их квалификацией возможно лишь при наличии научно обоснованных пропорций между различными должностными и квалификационными группами. Вопросы формирования профессионально-квалификационной структуры кадров библиотек рассматриваются в работах А.Д.Бочковой, Т.А.Ждановой, Е.К.Высоцкой. Основные направления формирования кадрового состава крупных научных библиотек раскрываются в сборнике научных трудов "Формирование структуры кадров современных научных библиотек", изданном ГПНТБ СО РАН (17). Особое внимание в нем уделяется формированию профессиональных качеств, знаний, умений и навыков библиотечных работников, современным требованиям к ним, профориентации и адаптации молодых специалистов, непрерывному образованию, повышению квалификации и переподготовке библиотечных работников.

Результаты исследований, проведенных в ряде библиотек, в частности в ГПНТБ СО РАН, свидетельствуют о том, что занимаемая должность не всегда соответствует уровню квалификации и профессиональной подготовки работников. Нередко высококвалифицированные специалисты занимают должности, не требующие такого уровня знаний (во многом заняты технической работой).

Анализ структуры кадров Алтайской краевой универсальной научной библиотеки, проведенный А.Д.Бочковой показал, что во всех структурных подразделениях библиотеки явно преобладают сотрудники с высшим специальным и высшим непрофильным образованием. Данная ситуация вызвана тем, что отсутствуют четкие критерии и рекомендации при комплектовании штатов библиотек, по соотношению специалистов с высшим и средним библиотечным образованием (2).

Для универсальных научных библиотек Е.К.Высоцкой предложена модель структуры кадров; она считает, что в УНБ должно быть 50-70% специалистов с высшим библиотечным образованием, 10-25% - с высшим неблиотечным и не более 20-25% - со средним специальным образованием (4).

Профессионально-квалификационная структура - это распределение работников по выполняемым ими функциям, организационному и квалификационно-должностному признаку. Исходным моментом при исследовании профессионально-квалификационной структуры кадров библиотек является разделение труда как объективная основа дифференциации и обособления различных видов конкретного труда. Разделение труда предполагает разграничение деятельности в процессе совместного труда, обособления их в самостоятельные виды работ, а также выделение и образование специализированных подразделений, отдельных исполнителей для выполнения однородных работ. Как известно, существует три формы разделения труда: технологическая, функциональная, профессионально-квалификационная. В библиотеках ведущей формой разделения труда является функциональная, которая обуславливает развитие технологической и профессионально-квалификационной, преимущества которых в библиотеках реализованы пока недостаточно.

Функциональное разделение труда связано с созданием структурных подразделений и служб, специализированных на выполнение различных функций. Применительно к научным библиотекам функциональная специализация кадров естественна, т.к. современные научные библиотеки представляют собой крупные производственные подразделения с разветвленной структурой, с сочетанием ручного и машинного труда, в их штатном расписании наряду с привычными, давно утвердившимися должностями библиотекаря, библиографа и др. появляются и такие, как оператор ЭВМ, экономист, коммерческий директор.

Библиотека
Санкт-Петербургской
Государственной
АКАДЕМИИ
КУЛЬТУРЫ

Функциональное разделение труда библиотечных специалистов предполагает разграничение их деятельности в зависимости от функционального назначения работ, а также определяет роль и место отдельных групп специалистов.

В отечественном библиотековедении наиболее распространено деление библиотечного труда на такой, который связан с обслуживанием читателей и на обеспечивающий его. Изучая правовые аспекты библиотечной профессии, Е.Кущова выделяет в библиотечном труде:

1. Работа творческого характера (научно-исследовательская, научно-методическая, информационно-библиографическая, работа с редкими книгами, рукописями, систематизация литературы).
2. Работа с читателями, связанная с умственным напряжением, требующая педагогических способностей.
3. Работа связанная с монотонными и малопривлекательными видами труда (снятие с полок и расстановка литературы, оформление выдачи книг; обеспыливание).
4. Работа инженерно-технического характера: механизация библиотечных процессов, микрофильмирование, звукозапись, выявление средств защиты и сохранения книг и др. (12).

В справочнике квалификационных характеристик БАН зафиксированы следующие функциональные группы специалистов: по комплектованию библиотечных фондов; по описанию произведений печати и организации алфавитных каталогов; по систематизации, предметизации литературы; по организации и хранению библиотечных фондов; по библиотечному обслуживанию читателей; по справочно-библиографическому обслуживанию; в области научно-исследовательской и научно-методической работы; в области научно-библиографической деятельности; в области механизации и автоматизации библиотечно-библиографических процессов (9).

Рассматривая разделение и кооперацию труда в ЦБС, А.Д.Бочкова выделяет в профессиональном разделении труда библиотечных работников три основные специальности: "по работе с читателями", "работа с фондами, справочно-поисковый аппарат", "организационно-управленческая работа" (3) По мнению А.Д.Бочковой эти специальности охватывают всю профессиональную деятельность библиотечных работников, являются основой для углубления дифференциации труда.

В библиотековедении встречаются и иные классификации библиотечной деятельности, предлагаются новые специальности. Так, И.М.Андреева, Н.А.Сляднева, Л.В.Трапезникова рассматривая проблемы подготовки библиотечных специалистов в вузе, предлагают обучать по

по следующим специальностям: библиотекарь-педагог, библиотекарь - организатор самообразовательного (непрофессионального) чтения, библиотекарь - организатор профессионального чтения (I). О.П. Коршунов выделяет такие специальности, как: библиотекарь-библиограф для специальных (научно-технических) библиотек, библиотекарь-библиограф для массовых библиотек, библиотекарь-библиограф для работы с детьми и юношеством (II).

Грачев В.И., Рудич Л.И. рассматривая библиотеку как социально-коммуникативную систему, выделяют следующие группы специалистов: по теории и практике документальных коммуникаций - "документолог", по теории и практике социально-информационных коммуникаций - "социолог" или "информолог", технологи социально-коммуникативных центров и систем, специалист по управлению социально-коммуникативными центрами и системами - "информменеджер" (5).

Анализ описанных выше классификаций позволяет выделить основные признаки, лежащие в основе предложенных классификаций разделения библиотечного труда, это: тип библиотеки, состав книжного фонда, контингент читателей.

Определенный интерес представляет зарубежный опыт. Так, составители американского квалификационного справочника должностей библиотечных работников считают, что библиотечное дело - одна из немногих профессий, которая не предъявляет никаких требований в отношении характера образования, в библиотеке полезны любые специалисты. Квалификационные характеристики даны с учетом специфики отдельных типов библиотек, так публичная библиотека служит исключительно удовлетворению общеобразовательных, духовных и эстетических запросов, специальная - профессиональных запросов и потребностей. В справочнике выделены: функциональные библиотечные специализации - комплектатор, каталогизатор, предметизатор и др.; специализации по типам библиотек и видам документов - специалист по работе с аудиовизуальными материалами; библиотекарь специальной библиотеки; специалист медицинской библиотеки; полупрофессиональный и непрофессиональный персонал (водители библиобуса, технический помощник библиотекаря).

Изучая проблемы подготовки библиотечных кадров за рубежом, С.И. Клещук отмечает, что специалист (библиотекарь, информатор, архивист) должен владеть всем современным арсеналом средств, способов и приемов библиотечно-библиографического обслуживания, любой специа-

лист в процессе своей профессиональной карьеры должен быстро адаптироваться к возникающим потребностям рынка труда через систему мероприятий непрерывного образования (10).

В настоящее время в США принята следующая градация:

1. Библиотекарь общего профиля, который знает библиотечное дело как основную специальность, умеет применять компьютеры на рабочем месте, в целом понимая их вспомогательную роль в библиотечно-информационном обслуживании.

2. "Библиотекарь с техническим уклоном" (технической ответственностью), который может сам решать, где и на каких операциях расставить машины, с чего начинать и как продолжать автоматизацию.

3. "Технический эксперт с библиотечным уклоном", который делает основной упор на технику; он эксперт и консультант; ему мало технических знаний, которые могут дать даже в лучшем вузе библиотечно-информационного профиля.

4. "Технический эксперт", который имеет библиотечно-информационное образование, но без второго диплома бакалавра или магистра по "computer science" не сможет нормально работать.

В соответствии с общей схемой профессиональной карьеры, закрепленной в трудовом законодательстве ФРГ, библиотечные работники делятся на 4 группы: высшая, повышенная, средняя и общая. Для первой группы требуется высшее образование + 2 года специального обучения; для второй - 3,5 г. библиотечной школы; для третьей - 2 года профессионального обучения; для четвертой - 5 месяцев. Высшие группы предполагают большой объем теоретических дисциплин, включая социологию, науковедение и т.п. Библиотечные работники любого уровня должны в той или иной степени работать с ЭВМ. Системы подготовки незначительно различаются в отдельных землях, а также для публичных и научных библиотек (в последних требуется более высокая квалификация с точки зрения овладения научной дисциплиной по профилю библиотеки). (18).

Профессионально-квалификационное разделение труда основывается на распределении обязанностей и разграничении ответственности между работниками с учетом занимаемой должности, степени сложности поручаемых работ, необходимой для этого квалификации в целях обеспечения максимально возможного их соответствия. Один из важнейших принципов разделения труда служащих - недопущение их загрузки работами или операциями, которые могут быть выполнены менее квалифицированными работниками.

Профессионально-квалификационное разделение труда регламентируется "Квалификационным справочником должностей руководителей специалистов и служащих" (9). В библиотеках разделение функций между сотрудниками фиксирует должностная инструкция, которая разрабатывается на основе квалификационных характеристик. Основной задачей должностных инструкций и квалификационных характеристик является обеспечение необходимости разделения труда: между работниками в соответствии с их квалификацией и степенью сложности выполняемых работ. Но анализ должностных инструкций, проведенный в ГИИТБ СО РАН показал, что они выполняют сформулированную выше задачу "далеко не идеально", а главное почти не используются в повседневной деятельности. Основной их недостаток — неопределенность, они не обеспечивают нужные условия для выполнения работ, в них отсутствуют указания на примерный объем работы, её периодичность и технологию выполнения. Из-за их несовершенности рабочее время растрачивается на работы, не требующие квалификации данного сотрудника.

Понятие "квалификация" различается специалистами в двух смыслах: в первом имеется в виду совокупность знаний и навыков, соответствующих определенному уровню сложности работ, характеризующему объективными признаками; во-втором — степень подготовленности работника к выполнению работ, которая в зависимости от освоения необходимых знаний и навыков может отклоняться от средних требований. Факт существования квалифицированного и неквалифицированного труда, которые по-разному оцениваются обществом и обуславливают различия в их оплате, в экономической литературе выражают понятием "сложность труда". Авторы "Методических рекомендаций по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов)" выделяют следующие признаки сложности труда: характер работ, составляющих содержание труда; разнообразие (комплексность) работ; самостоятельность выполнения работ; масштаб и сложность руководства; дополнительная ответственность. (13). Для оценки различных по сложности трудовых функций предлагается аналитический метод их расчленения на составляющие признаки, который основан на анализе технологии работ и организационно-технических условий их выполнения.

Для определения сложности библиотечного труда А.Д.Бочковой предложена методика, в основе которой такие признаки оценки, как организационная сложность, творческая, информационная и технологичес-

кля. Установить долю каждой характеристики в общей оценке сложности А.Д.Бочкова предлагает экспертным путем: (2).

В свою очередь, Т.А.Жданова предлагает 10 признаков для оценки сложности труда: степень разграничения труда, уровень автоматизации, характер труда, характер взаимодействия (координации), однородность, повторяемость, производственная самостоятельность, условия труда, характеристика выполняемых функций, степень привлекательности (7). Как А.Д.Бочкова, так и Т.А.Жданова предлагают в качестве основы классификатора функций для оценки сложности труда использовать "Систематизированный свод сведений о библиотечных операциях республиканской (АССР), краевой, областной библиотеки" (16).

Кемеровским государственным институтом культуры был проведен экспертный опрос специалистов: - практиков Западно-Сибирского региона и преподавателей института, отвечающих за студенческую практику и повышение квалификации библиотечных кадров. Им было предложено из 128 операций, включенных в "Типовые нормы времени на работы в библиотеках", выбрать продуктивные и репродуктивные. 107 операций (84%) были отнесены специалистами к репродуктивным, т.е. требующим элементарного воспроизведения действий в рамках жестко заданных алгоритмов, легко усваиваемых работниками с подготовкой в объеме средней школы. Таким образом, 1/6 часть элементарных действий, описывающих библиотечную технологию, требует специальных знаний, профессиональной квалификации.

Самую высокую оценку "продуктивности" получили: справочно-библиографическая и информационная работа; обслуживание читателей; систематизация и предметизация произведений печати. Нулевой или близкий к этому рейтинг у процессов: технической обработки документов, работы с фондом, учета библиотечного фонда (14).

Для анализа профессионально-квалификационной структуры кадров Приморской государственной публичной библиотеки им.А.М.Горького нами рассчитана система индексов, характеризующих степень рациональности профессионально-квалификационной структуры по результатам опроса сотрудников библиотеки.

Действующая система рабочих мест в библиотеке предъявляет определенные требования к профессионально-квалификационным характеристикам сотрудников, которые должны быть достаточны для выполнения определенного вида работ. Для характеристики этих условий рассчитаны индекс достаточности уровня образования, индекс профессионального соответствия. Профессионально-квалификационная структура

кадров считается рациональной, если она обладает определенной степенью стабильности (Устойчивости) некоторых её элементов. Оценить степень выполнения этого условия позволяют индекс устойчивости в профессии, индексы потенциальной сменяемости и потенциальной текучести кадров.

Методика расчета индексов сводится к приданию разным вариантам ответов на вопросы анкеты значимости в баллах, предложенная Н.Г.Солодовой. Ею определены ограничения (оптимальные значения) показателей:

Индекс достаточности уровня образования	$J_{д.р.до} \rightarrow I$
Индекс профессионального соответствия	$J_{п.с.} \rightarrow I$
Индекс профессиональной подготовленности	$J_{п.п.} \rightarrow I$
Индекс удовлетворенности работой	$J_{уд.} \rightarrow I$
Индекс устойчивости в профессии	$J_{ус.} \rightarrow 0,8$
Индекс потенциальной сменяемости	$J_{с.} \leq 0,2$
Индекс потенциальной текучести	$J_{т.} \leq 0,1 \quad (I5)$

Индекс общей удовлетворенности работой рассчитывался на основе ответов респондентов на вопрос: "Удовлетворены ли Вы в целом своей работой?" При обработке анкет за основу классификационных признаков брались занимаемая должность и образование. В целом по библиотеке значение индекса общей удовлетворенности работой равно 0,41, что значительно ниже оптимального значения. Есть определенные различия в значениях индекса в зависимости от должности и образования. Так, у ведущих библиографов значение данного индекса - 0,83, ведущих библиотечек - 0,75, заведующих отделами - 0,68, библиотечек 2 категории - 0,66, библиотечек - 0,56, библиотечек I категории - 0,03, главных библиотечек - 0,12. Наиболее высокий показатель индекса общей удовлетворенности работой у специалистов со средним специальным библиотечным образованием - 0,62, у специалистов с высшим неблиотечным образованием - 0,53, с незаконченным высшим - 0,5 высшим библиотечным - 0,35: средним специальным неблиотечным - 0,2.

Несомненный интерес представляют ответы респондентов на вопросы: "Что вам нравится в вашей работе?" и "Если вы собираетесь сменить работу на другую, то по каким причинам?" Среди мотивов привлекательности работы большинством респондентов названы такие, как "нормальный рабочий день, удобный режим работы" (41 %), "интересная работа, самостоятельный творческий характер работы, общественная ценность, полезность", "хорошие отношения в коллективе" (36 %), "работа близко от дома" (20 %).

Среди причин неудовлетворенности работой названы такие, как: "не устраивает зарплата" (25 %), "плохие санитарно-гигиенические условия труда" (15 %), "нет возможности изменить жилищные условия, устроить детей в детские учреждения" (12 %).

Значения индексов профессионального соответствия, профессиональной подготовленности и достаточности уровня образования представлены в таблице № 3.

Таблица № I

Оценка уровня достаточности образования
и степени соответствия библиотечных работников
по занимаемым должностям

Должность	Индекс профессионального соответствия	Индекс профессиональной подготовленности	Индекс достаточности уровня образования
Зав. отделом	0,76	0,88	1,00
Главный библиотекарь	1,00	1,00	1,13
Ведущий библиотекарь	0,53	0,77	0,56
Ведущий библиограф	1,00	1,00	1,00
Библиотекарь I кат.	0,33	0,55	0,62
Библиограф I кат.	0,00	0,50	1,00
Библиотекарь 2 кат.	0,40	0,47	0,33
Библиотекарь	0,46	0,52	1,05
В целом по библиотеке	0,40	0,60	0,80

Одним из условий рациональности кадровой структуры является создание системы подготовки и переподготовки кадров, которая обеспечивала бы определенный "запас знаний" у специалистов. Среди форм профессиональной подготовки сотрудники отдают предпочтение таким, как индивидуальное обучение на рабочем месте и система повышения квалификации. Однако на вопрос: "Где вы учитесь в настоящее время?" большинство респондентов (84 %) ответило - "не учусь нигде". Причем 43% респондентов и не собираются в дальнейшем повышать свою квалификацию, столько же не знают, и лишь 14 % намерены учиться.

После окончания учебы 17 % респондентов рассчитывают повысить квалификацию, 12 % — улучшить свое материальное положение, 6% — сменить место работы, иметь более интересную работу, лучше разбираться в производственных ситуациях.

Индексы устойчивости в профессии, потенциальной сменяемости и потенциальной текучести рассчитывались по ответам респондентов на вопрос: "Останетесь ли дальше работать на прежнем месте или собираетесь сменить его?" В целом по библиотеке индекс устойчивости в профессии равен 0,71 (оптимальное значение $J_{yc} \rightarrow 0,8$), индекс потенциальной сменяемости — 0,29 (оптимальное значение $J_c^p \leq 0,2$), индекс потенциальной текучести — 0,20 (оптимальное значение $J_p^p \leq 0,1$).

Значение индексов устойчивости, потенциальной сменяемости и потенциальной текучести у респондентов разных должностей и образования представлены в таблице № 2. Из таблицы видно, что индекс устойчивости в профессии ниже оптимального у специалистов со средним специальным небюджетным образованием и библиотекарей I категории. У данных категорий сотрудников также выше оптимального показатели индексов потенциальной сменяемости и потенциальной текучести. Наиболее стабильны группы специалистов со средним специальным бюджетным образованием, ведущих библиографов и библиотекарей, заведующих отделами. 50% опрошенных главных библиотекарей и библиографов I категории "хотели бы сменить место работы, но куда пойти".

Как показало исследование социально-психологического климата в ГИИТБ СО РАН, 67 % опрошенных высказали удовлетворенность работой и только 31% — удовлетворенность профессией. Негативное отношение к работе высказали 8 % и 20 % — к профессии. Только 3, % опрошенных выбрали бы эту профессию вторично (6). Исследователи большой процент отрицательных ответов объясняют тем, что более половины библиотечных работников выбирают себе профессию случайно, их привлекает не сама работа, которую они зачастую не знают до прихода в библиотеку после вуза, а понимаемая по-своему любовь к книге. Кроме того профессия не относится к числу престижных и высокооплачиваемых.

Таблица № 2

Значение индексов устойчивости, потенциальной сменяемости и потенциальной текучести у респондентов разных должностей и образования

Должность, образование	Индекс устойчивости	Индекс потенциальной сменяемости	Индекс потенциальной текучести
Зав. отделом	0,82	0,18	0,00
Главный библиотекарь	0,75	0,25	0,25
Ведущий библиотекарь	0,83	0,17	0,17
Ведущий библиограф	1,00	0,00	0,00
Библиотекарь I кат.	0,50	0,50	0,38
Библиограф I кат.	0,75	0,25	0,25
Библиотекарь 2 кат.	0,67	0,50	0,25
Библиотекарь	0,75	0,25	0,15
высшее библиотечное	0,71	0,29	0,25
высшее неблиотечное	0,77	0,23	0,23
незаконченное высшее	0,90	0,30	0,10
среднее специальное библиотечное	0,81	0,19	0,06
среднее специальное неблиотечное	0,30	0,70	0,30
среднее	0,67	0,33	0,33

Наименьший показатель удовлетворенности трудом был отмечен там, где преобладает физический труд (книгохранение), предъявляются дополнительные требования к психике работника (обслуживание), осуществляется большое количество операций технико-вспомогательного характера (МБА, СБО). В производственных отделах - отдел комплектования отечественной и иностранной литературы, отдел каталогизации и систематизации - показатели удовлетворенных работой имели среднюю величину, наибольший показатель - в научно-методическом и научно-библиографических отделах.

Было также выяснено, что текучесть кадров зависит от характера и содержания труда: наиболее высокая в производственных и обслуживающих отделах, а в научно-производственных - намного ниже.

Для анализа профессионально-квалификационной структуры отдела комплектования отечественной и иностранной литературы Библиотеки Российской Академии наук Е.А.Ерошкина путем опроса установила состав работ в виде перечня функций; периодичность выполнения каждой функции (в течение дня, недели, месяца); трудоемкость функций в виде затрат времени на каждую из них в течение определенного времени (анализ лег в основу курсовой работы в рамках функциональной специализации "Библиотечный менеджер"). Были выявлены наиболее трудоемкие операции: оставление картотеки лагун основного фонда, переписка с иностранными организациями по книгообмену и др., наиболее низкий показатель трудоемкости — у канцелярских операций, в первую же группу попали операции, требующие специальной подготовки. На основе полученных данных о трудоемкости операций была оценена сложность выполнения работ по таким факторам: разнообразие (комплексность) работ, самостоятельность выполнения работ, дополнительная ответственность. По степени сложности работ с учетом всех факторов операции разделены на 3 группы: особо сложные; средней сложности; операции, не требующие специальной подготовки.

Проведенная оценка сложности позволила выявить несовершенство разделения труда в отделе. Так, например, справки выполняют одновременно специалисты с различной квалификацией — главные библиотекари, ведущие библиотекари, библиотекари I и 2 категорий. II% опрошенных отметили, что они выполняют работу, которую могли бы выполнить сотрудники, имеющие более низкую квалификацию. Так, машинописные работы составляют 9,8 % рабочего времени главного библиотекаря, несмотря на то, что в отделе есть машинистка.

Результаты проведенных исследований свидетельствуют о необходимости упорядочения профессионально-квалификационной структуры кадров библиотек, установления оптимального соотношения специалистов с высшим и средним специальным образованием, приведения штатных расписаний в соответствие с реально существующим многообразием уровней квалификации. Ряд специалистов считает, что внедрение регулярной аттестации и введение квалификационных аттестатов, установление жесткой зависимости должностных окладов не от стажа, а от фактического роста квалификации работника, отраженного в квалификационном аттестате, позволит определить соответствие специалистов занимаемым ими должностям.

В библиотековедении сложились определенные предпосылки для дальнейшей разработки проблемы формирования рациональной профес-

сионально-квалификационной структуры кадров библиотек: определен перечень основных библиотечных специальностей, определены области умственного и физического труда в библиотеках, выявлены основные библиотечные операции, разработаны оценки сложности библиотечного труда. Определение сложности библиотечного труда необходимо для обеспечения рационального разделения труда, единого подхода при разработке должностных обязанностей и требований к уровню подготовки библиотечных специалистов, а также для более обоснованного установления должностного оклада исходя из квалификации работников и состава выполняемых ими работ. Рациональное использование специалистов в соответствии с их квалификацией возможно при наличии научно обоснованных пропорций между должностями и квалификационными группами, механизма квалификационно-должностного продвижения специалистов в библиотеках.

Литература

1. Андреева И.М., Сляднева Н.А. Трапезникова Л.В. Что положено в основу подготовки специалиста высшей квалификации. // Сов. библиотековедение. - 1988. - № 3. - С. 26-31.
2. Бочкова А.Д. Изучение потребностей областных библиотек в специалистах и вопросы квалификационного разделения труда. // Формирование структуры кадров современных научных библиотек. - Новосибирск, 1989. - С. 52-58.
3. Бочкова А.Д. Разделение и кооперация труда библиотечных работников как условие совершенствования деятельности централизованной библиотечной системы массовых библиотек. / Автореф. дис. ... - М., 1983. - 16 с.
4. Высоцкая Е.К. Формирование кадровых ресурсов универсальных и научных библиотек РСФСР и пути их оптимизации. / Автореф. дис. ... № 1., 1989. - 14 с.
5. Грачев В.И., Рудич Л.И. Библиотека в системе социально-коммуникативной деятельности и проблема подготовки специалистов нового профиля. // Науч. и техн. б-ки СССР. - 1989. - № 6. - С. 3-6.
6. Жданова Т.А. Профессиональная структура кадров научных библиотек // Науч. и техн. б-ки СССР. - 1983. - № 10. - С. 15-18.
7. Жданова Т.А. О новом подходе к составлению и использованию должностных инструкций в библиотеках // Науч. и техн. б-ки СССР. - 1990. - № 11. - С. 32-36.

8. Квалификационные характеристики руководителей и специалистов культурно-просветительных учреждений. // Науч. и техн. б-ки - 1991. - № 10. - С. 46-47.
9. Квалификационные характеристики должностей библиотечных работников. Положение Библиотеки Академии наук СССР. - Л.: БАН, 1976. - 53 с.
10. Клешук С.Е. Подготовка библиотечных кадров за рубежом // Науч. и техн. б-ки СССР. - 1990. - № 6. - С. 40-45.
11. Коршунов О.П. Как учить студента? // Сов. библиография - 1988. - № 4. - С. 18-24.
12. Кушова Е. Правовое регулирование труда библиотечных работников // Сов. труд. - 1975. - № 6. - С. 123-130.
13. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). - М.: Экономика, 1980. - 54 с.
14. Пилко И.С. Квалификационное разделение труда в научной библиотеке // Кадровый потенциал научных библиотек. - Новосибирск, 1992. - С. 3-11.
15. Солодова Н.Г. Формирование рациональной профессионально-квалификационной структуры кадров в непроизводственной сфере: (на примере жил. хоз-ва г.Иркутска):/Автореф. дис. ... - Томск, 1990. - 20 с.
16. Составление и использование систематического систематизированного свода сведений о библиотечных операциях республиканской (АССР), краевой, областной библиотеки: Метод. рекомендации / ГПБ им.М.Е.Салтыкова-Щедрина Сост. В.Ф.Тривнина, Т.А.Ермакова - Л., 1981 - 1982. (Вып. 1. - 1981. - 52 с.; Вып. 2. - 1982. - 48 с.).
17. Формирование структуры кадров современных научных библиотек: Сб. науч. тр. / ГИИТБ СО АН СССР. - Новосибирск, 1989. - 178 с.
18. Kształcenie bibliotekarzy w Republice Federalnej Niemiec // Pr. 2. Bibl. - 1989. - 57. - N 2. - С. 145 - 148.

Глава 3. Изучение социально-психологического климата библиотечного коллектива

Изучение социально-психологического климата библиотечного коллектива превращается сегодня в необходимое условие, определяющее возможности совершенствования работы по его оптимизации. Овладение методикой изучения социально-психологического климата (СПК) обеспечивает научно-обоснованное управление, способствует принятию позитивных решений, улучшающих межличностные отношения в библиотечном коллективе.

Начинается изучение с усвоения основных понятий СПК и анализа факторов, влияющих на его формирование, а завершается исследованием по оценке состояния СПК конкретного библиотечного коллектива, проведенного с помощью метода анкетирования, на базе которого разрабатываются рекомендации по оптимизации СПК.

Социально-психологический климат представляет собой "качественную сторону межличностных отношений, проявляющуюся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в труде". (1., с. 162).

Синонимами понятия "социально-психологический климат" являются понятия "морально-психологический климат", "психологический климат", "психологическая атмосфера коллектива". Структура социально-психологического климата определяется системой одожившихся в коллективе отношений между его членами и может быть охарактеризована элементами, представляющими собой синтез общественных и межличностных отношений. "Через общественные отношения раскрывается социальное содержание личных отношений людей в коллективе. Это - производственные, экономические, политические, правовые, этические, эстетические отношения. Через межличностные отношения раскрываются социально-психологические формы, в которые облекается содержание общественных отношений в процессах общения людей" (2, с. 20). При оптимальном состоянии социально-психологического климата в коллективе повышается производительность труда, снижается текучесть кадров, уменьшается острота конфликтов, а также повышается эффективность руководства коллективом и улучшается общее психологическое самочувствие членов коллектива. Социально-психологический климат коллектива пред-

ставляет собой сложное, многоаспектное явление, которое формируется под влиянием многочисленных факторов. В данном материале рассмотрены только проблемы, связанные с социально-психологическим климатом, которые нашли свое отражение в библиотечной печати.

Научные исследования показывают, что из объективных факторов наибольшее влияние на формирование социально-психологического климата в коллективе оказывают материально-технические и организационно-управленческие условия. Характер выполняемой работы, степень механизации и автоматизации производственного процесса, условия работы, уровень шума, освещение, вентиляция производственных помещений, состояние зданий и оборудования — все это определяет степень удовлетворенности членов коллектива своим трудом, воздействует на взаимоотношения в коллективе и при определенных условиях может способствовать возникновению конфликтных ситуаций. Организационно-управленческие условия коллектива по сравнению с материально-техническими более непосредственно связаны с социально-психологическим климатом. Это объясняется тем, "что социальная регуляция межличностных отношений в коллективе осуществляется через систему производственных отношений на основе установленных в обществе принципов распределения труда и заработной платы, зафиксированных в административно-правовой организации коллектива" (2, С. 12). Организационно-управленческие условия задают структуру производственных отношений в коллективе. Они мало зависят от волеизъявления каждого и побуждают людей к определенным видам взаимоотношений. Таким образом, конкретные организационно-управленческие условия в определенной степени влияют на социально-психологический климат, на проявление индивидуальных черт членов коллектива.

Важнейшим условием, во многом определяющим характер социально-психологического климата в коллективе, является стиль руководства. От действий руководителя коллектива зависит подбор и расстановка кадров, распределение обязанностей между сотрудниками, обеспечение благоприятных материально-технических условий деятельности, а также характер взаимоотношений с подчиненными, что существенно влияет на психологическую атмосферу коллектива.

Кроме указанных факторов, большое влияние на социально-психологический климат коллектива оказывают профессиональные и личные особенности его членов. Своеобразие социальной микроструктуры кол-

лектива определяется социальными и демографическими характеристиками его членов: возрастом, полом, профессией, образованием, национальностью, социальным происхождением. В какой-то степени социально-демографические признаки членов коллектива обуславливают тенденции формирования возможных взаимоотношений в нем. Индивидуально-психологические особенности людей проявляются в межличностных взаимоотношениях, кроме того они способствуют или мешают формированию чувства общности, тем самым влияя на взаимоотношения в коллективе. Наличие у каждого члена коллектива развитого чувства общности или принадлежности к группе является важным показателем высокого уровня развития коллектива и благополучного социально-психологического климата в нем. Чувство индивидуальной принадлежности к группе "может быть проанализировано как состоящее из когнитивного, аффективного и поведенческого компонентов. Первый из них включает в себя знание и разделение человеком групповых норм и целей; второй - эмоциональную идентификацию с группой, чувство "Мы"; третий - готовность человека к совместным формам деятельности для достижения групповых целей и задач" (З, С. 145).

Индивидуальные нормы поведения и деятельности членов коллектива под воздействием сложившихся взаимоотношений приводятся в соответствие с принятыми в коллективе нормами. Причем социально-психологический климат коллектива может быть относительно независимым от норм поведения и общения, принятых в обществе. Группа способна вырабатывать специфические формы взаимодействия и нормы общения. С другой стороны, личность члена группы, его социальные, демографические, профессиональные, личностные качества в свою очередь оказывают влияние на формирование групповых норм и целей, а также социально-психологического климата в коллективе. Причем значительность этого влияния зависит от того места, которое занимает человек в системе межличностных связей в коллективе.

К социально-психологическим свойствам личности, оказывающим положительное влияние на формирование климата, можно отнести активность в межличностных и межгрупповых отношениях, легкость установления контактов с другими людьми и коллективом в целом, доброту и отзывчивость в сочетании с высокой культурой поведения, тактичность в обращении с людьми, ответственное отношение к делу и так далее. Личность изменяется вместе с развитием коллектива, социально-психо-

логический климат которого может поощрять или подавлять развитие и совершенствование личности. В свою очередь каждый член коллектива оказывает влияние на коллективную психологию. Рассмотрение проблемы воздействия конкретной личности на коллективную психологию показало важность той роли, которую играют особенности членов коллектива в формировании его социально-психологического климата.

Конфликтность — важная проблема СПК, в связи с этим необходимо подробно остановиться на этом вопросе. Конфликт представляет собой "столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия". (1, с. 174). Конфликты очень разнообразны по своему характеру. Их можно различать по мотивам, по объему, по характеру течения и последствиям для личности и коллектива. На сегодняшний день универсальной классификации конфликтов нет. Важным может быть содержание противоречий, ведущих к конфликтам.

К ним относят: 1) противоречия поиска; 2) противоречия групповых интересов; 3) противоречия, связанные с личными эгоистическими побуждениями; 4) противоречия несостоявшихся ожиданий; 5) противоречия политического порядка.

По мнению А.Г.Ковалева, кроме классификации конфликтов по содержанию противоречий, можно также разделить конфликты по объему — на глобальные и парциальные. "Первого вида конфликты затрагивают всех, ..., нередко они не могут быть разрешены внутренними силами и требуют участия вышестоящих инстанций управления. Парциальный — это парный конфликт. Иногда это конфликт руководителя и одного из сотрудников организации, иногда — противоборство между собой рядовых работников. Такого рода противоречия могут быть решены внутренними силами". (4, с. 138) Конфликты также подразделяются по их длительности на кратковременные и затяжные.

В качестве одного из критериев группировки конфликтов можно считать степень влияния конфликта на жизнь и деятельность коллектива. В этом плане можно говорить о лихорадящих организациях и о разрушительных для коллектива конфликтах. Наконец, следует учитывать и влияние конфликтов на последующее развитие коллектива. По этому критерию можно различать конфликты, дающие осложнения, и без них.

Ряд авторов выделяют конфликты эмоциональные и деловые: "Источником эмоциональных конфликтов кроется в личностных качествах оппонентов. Эмоциональные конфликты могут быть противопоставлены деловым, происходящим из-за вполне конкретных фактов. В эмоциональном конфликте возможны только два выхода: либо разъединение оппонентов, при котором взаимодействие между ними невозможно, либо полная психологическая перестройка всех оппонентов" (5, с. 28). Следует отметить, что любой деловой конфликт, участники которого постоянны, имеет тенденцию переходить в эмоциональный.

Наличие различных конфликтных ситуаций в коллективе, частые конфликты свидетельствуют о сложившемся в нем неблагоприятном социально-психологическом климате. В то же время, происходящие конфликты еще более ухудшают психологический климат в коллективе. Однако существуют и конфликты, попытка избежать которых приводит к уменьшению эффективности деятельности коллектива.

В преодолении и предотвращении конфликтов важнейшая роль принадлежит руководителю коллектива. Во многом успешность его деятельности в этом направлении зависит от его личных качеств, от стиля руководства и его соответствия уровню развития коллектива. Одним из надежных путей предупреждения конфликтов является правильный подбор личного состава и расстановка кадров при учете совместимости характеров. Безусловно, для решения этой задачи руководитель должен обладать знанием членов коллектива, их индивидуальных особенностей, основ психологии и менеджмента. Другим важным путем профилактики конфликтов является четкая организация труда и принципиальное распределение материального и морального поощрения. Принято считать, что существуют два пути преодоления конфликтов, а именно: педагогический и административный. Кроме того, пути преодоления конфликтов могут быть позитивными и негативными. Подробное рассмотрение проблемы конфликтов обусловлено тем, что количество и особенности конфликтов являются быть может важнейшим показателем степени оптимальности социально-психологического климата коллектива. Конфликты, происходящие в коллективе, оказывают огромное влияние на межличностные взаимоотношения его членов, на степень удовлетворенности своей работой и психологическое самочувствие каждого работника, а в конечном итоге, на результат профессиональной деятельности коллектива.

Проблема создания оптимального социально-психологического климата в коллективе включает в себя целый комплекс задач. Одной из таких задач является выработка наиболее приемлемого стиля руководства, соответствующего уровню развития коллектива. Именно от действий руководителя зависит правильная расстановка кадров с учетом индивидуальных особенностей работников, обеспечение материальных условий деятельности коллектива. Вместе с тем, характер взаимоотношений руководителя с подчиненными служит важным показателем благополучия или неблагополучия психологической атмосферы в коллективе.

В психологии под стилем руководства понимается типичная для лидера система приемов воздействия на подчиненных. Существуют множество вариантов описания стилей руководства, но чаще выделяют три стиля: авторитарный, демократический и либеральный. Каждому стилю присущи свои особенности. Так для авторитарного свойственны жесткие способы управления — пресечение инициативы сотрудников, единоличное принятие решений; для демократического — коллегиальность, поощрение инициативы; для либерального — устранение от управления и ответственности за него.

Деятельность руководителя предъявляет к человеку, занимающему это место, особые требования. Руководитель должен обладать профессионально-психологической подготовленностью к труду, а также организаторскими и педагогическими способностями. При этом, кроме высокого уровня квалификации по своей специальности, руководитель должен обладать знаниями по теории организации коллектива и психологии управления. Среди его умений и навыков должны быть умение приказывать и подчиняться, определенные привычки обращения к людям. Кроме того, к подготовленности руководителя относят его опытность. Именно на практике формируются свойства личности, необходимые для труда организатора, знания превращаются в навыки и умения. Психологическая подготовленность к руководству коллективом включает необходимый минимум свойств личности, обеспечивающий успешное вхождение в деятельность и её осуществление.

Одним из важнейших условий успешной работы руководителя является наличие у него развитых организаторских способностей. Эти способности складываются из таких элементов, как практический склад, гибкость и подвижность ума, решительность, самообладание, настойчивость и т.д. Необходимой стороной организаторской деятельности руководителя на всех этапах развития коллектива является педагогическая деятельность, которая требует от него наличия педагогических

способностей.

Краткое знакомство с социально-психологическими проблемами руководства показывает, насколько высоким требованиям должен отвечать руководитель коллектива, чтобы успешно заниматься своей деятельностью. Проблема соответствия руководителя занимаемой должности, соответствия стиля его работы особенностям возглавляемого коллектива неразрывно связана с вопросами психологического климата в коллективе, на который руководитель влияет непосредственно, предъявляя требования к сотрудникам и разрешая конфликты в межличностных отношениях, организуя условия труда и решая кадровые вопросы. Все это говорит о том, насколько важна специальная подготовка руководящих кадров и правильная организация управленческой деятельности для успешной работы коллектива и формирования в нем благоприятного морально-психологического климата.

Для библиотечных коллективов эта проблема является особенно актуальной в настоящее время, когда изменившиеся экономические условия предъявляют жесткие требования к руководителям библиотеки и к их умению обеспечить выживание и дальнейшее функционирование своих коллективов.

В изучении психологического климата библиотечного коллектива могут ставиться следующие задачи: 1) изучить воздействие стиля руководства, характерного для руководителя коллектива, его личностных качеств и взаимоотношений с подчиненными на психологический климат в библиотеке; 2) проанализировать влияние условий труда, степени удовлетворенности библиотекарей своей специальностью и перспективами профессионального роста на морально-психологическую атмосферу в коллективе; 3) выявить наличие и характер конфликтов в библиотечных коллективах; 4) определить особенности взаимоотношений между членами коллектива в библиотеках; 5) провести сравнительный анализ результатов изучения социально-психологического климата в отделах библиотеки или филиалах ЦБС; 6) определить возможные пути оптимизации психологического климата в исследуемых коллективах и разработать конкретные рекомендации и предложения по его совершенствованию.

Для проведения исследования психологического климата применяется ряд методов: анализ документов, наблюдение, беседа, анкетный опрос. Первые три метода используются с целью сбора основной информации о библиотеках — базах исследования, то есть для получения

данных об основных показателях работы библиотек, составе обслуживаемых читателей, задачах коллектива, количестве сотрудников и особенностях расстановки кадров, условиях работы библиотекарей. Беседы с заведующими библиотеками, ЦБС позволяют собрать сведения об особенностях организации труда и управления в рассматриваемых библиотеках, об основных направлениях деятельности руководителей коллективов этих библиотек. Кроме того использование методов беседы и наблюдения дает возможность сделать определенные выводы о состоянии социально-психологического климата в коллективах изучаемых библиотек, о характере отношений между их сотрудниками и более объективно подойти к оценке результатов анкетного опроса.

Анализ документов — один из широко применяемых и эффективных методов сбора первичной информации.

В ходе исследования анализируется такая библиотечная документация как годовые планы-отчеты, ежемесячные и ежеквартальные статистические отчеты, ежемесячные индивидуальные планы работы, планы основных показателей работы библиотек, реестры платных услуг, должностные инструкции сотрудников, дневники работников изучаемых библиотек, рабочие картотеки и записи заведующих библиотеками, другие источники информации. Таким образом, в качестве материала для анализа выбираются как официальные, так и неофициальные по своему статусу источники информации, письменные, статистические по форме изложения документы. Но основным методом, на который опирается анализ социально-психологического климата в библиотечном коллективе является метод анкетного опроса. Опрос представляет собой метод сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к опрашиваемым (респондентам) и основанный на непосредственном (интервью) или опосредованном (анкета) социально-психологическом взаимодействии между исследователем и опрашиваемым. С помощью опроса можно получить как информацию о фактах, так и сведения о мнениях, оценках и предпочтениях опрашиваемых, их потребностях, интересах, жизненных планах и т.д.

Широкое распространение опроса как метода сбора первичной информации объясняется тем, что информация, высказанная респондентами при опросе, часто богаче и подробнее, чем та, которую можно получить другими методами, она легче поддается количественной обработке. Применение метода опроса, как правило, наиболее плодотворно в сочетании с другими методами, позволяющими дополнять и контролировать полученные с его помощью данные. Анкетирование позволяет оперативно выявить мнения, суждения большого количества опрашиваемых или даже

всего коллектива. При соблюдении условий анонимности анкетный опрос дает возможность получить откровенные ответы по проблемам, имеющим личную значимость для опрашиваемых по моральным, этическим вопросам, выяснить взгляды на стиль и методы руководства, которые в личной беседе или в коллективе не всегда высказываются. Сказанное выше определяет выбор анкетного опроса в качестве ведущего метода изучения социально-психологического климата в коллективах библиотеки. (тексты рекомендуемых анкет см. в приложении).

Для выявления мнений о состоянии СПК в коллективе библиотеки, ЦБС или их структурных подразделений проводится сплошное анкетирование, т.е. опрашиваются все библиотечные работники по выбираемой исследователем анкете. На основании статистической обработки данных опроса, их обобщения и анализа разрабатываются рекомендации по совершенствованию психологического климата в адрес: базы исследования. Так, например для ЦБС г. Североморска исследователь Белогуб А.А. использовавшая нашу методику исследования СПК, предложила:

1. Периодическое проведение опросов по проблемам социально-психологического климата среди сотрудников, доведение до них результатов опросов и обсуждение на производственных совещаниях в целях оптимизации СПК.

2. Организацию лекций для сотрудников по вопросам психологического климата, культуры общения и развития коммуникативных навыков.

3. Регулярное информирование специалистов о новой литературе по данным темам, прежде всего о материалах, публикуемых в библиотечной печати.

4. Принятие мер по улучшению условий и стимулированию труда библиотекарей.

Для Кировской ЦБС г.С.-Петербурга исследователь Верхоланцева В.Н. предложила следующее:

1. В целях повышения психологической компетенции библиотекарей рекомендуется пригласить психолога и провести цикл занятий для руководителей и подчиненных, посвященных основам социальной психологии и вопросам межличностного общения в коллективе.

2. Для сокращения конфликтов рекомендуется выявлять наиболее типичные, вызванные одними и теми же причинами, и заниматься их профилактикой.

3. Для устранения факторов, влияющих на неудовлетворенность трудом, можно экспериментально использовать новые формы его организа-

дии (гибкий рабочий график, работа на дому)

4. Для совершенствования межличностных отношений необходимо уменьшить дефицит общения: сближению поможет поддержание и создание положительных традиций в коллективе — празднование юбилеев, дней рождений и иных форм неофициального общения.

Так как социально-психологический климат способствует или препятствует совместной работе, эффективности труда, необходимо рекомендовать создавать общими усилиями коллектива условия для его оптимизации. Очевидно, что задачи и рекомендации по оптимизации социально-психологического климата следует связывать с разными сторонами управления и саморазвитием коллектива.

Прежде всего необходимо постоянно заботиться о развитии неофициальных связей между работниками в процессе труда, так как систематические деловые контакты способствуют и психологическому сближению людей. Сближению помогает участие в жизни коллектива: например, выпуск внутрибиблиотечной газеты, организация вечеров, празднование дней рождения. Все это помогает каждому сотруднику почувствовать свою принадлежность к коллективу, свою нужность, значимость.

Создание положительных традиций в коллективе способствует повышению эффективности работы, стабильности социально-психологического климата. Но нужно помнить, что наряду с положительными существуют и отрицательные традиции, оказывающие противоположное действие. Бывает, что традицией становится неконструктивная критика начальства, обвинение его во всех бедах библиотеки, в повседневную жизнь библиотеки входят прогулы, опоздания, длительные перерывы на обед. Такие групповые нормы поведения вряд ли заслуживают одобрения в качестве традиций.

Принятые в коллективе нормы делового взаимодействия складываются в служебный этикет. Служебный этикет формирует стиль отношений в коллективе, в нем очень тесно переплетаются формальные и неформальные элементы служебного взаимодействия.

Служебный этикет включает в себя множество неформальных элементов: настроение, манеры приветствия и обращение руководителя к сотрудникам, формы и методы критики.

Настроение в коллективе — одна из наиболее значительных сил, побуждающих людей к творческой работе, накладывающих отпечаток на поведение в группе. Настроение отражается на отношении к делу, межличностных контактах, стремлении соблюдать дисциплину или нарушать

её. Коллективное настроение, которое содержит черты настроения отдельных людей, обладает заразительностью, опосредованно быстро передается от одного человека к другому. Настроение может сильно влиять на результат работы всех. Поэтому для оптимизации социально-психологического климата нужно создать условия для хорошего настроения. Это достигается и комфортной обстановкой на рабочем месте, и благоприятными, дружескими взаимоотношениями с сотрудниками.

Немалая роль в создании хорошего настроения принадлежит руководителю, который должен быть всегда приветлив, вежлив, доброжелателен. Поэтому умение руководителя управлять собой, своим поведением, эмоциями, настроением служит залогом хорошего настроения в коллективе. Но это должно распространяться не только на руководителя, но и на каждого рядового члена коллектива. Ведь добрые отношения друг к другу создают атмосферу взаимопонимания, взаимоуважения, что повышает работоспособность, способствует эффективности труда.

Серьезный психологический момент служебного этикета — форма обращения руководителя к подчиненным. Правила служебного этикета рекомендуют руководителю давать поручения в форме не приказа, а просьбы, быть внимательным, тактичным и справедливым к подчиненным. Критика — еще одна область служебного этикета. Нужно не злоупотреблять критикой, не допускать перерастания критики в ссору, не унижать достоинства людей критическими придирами.

Коллеги должны уважать чувство личного достоинства друг друга, поддерживать инициативу и творческий подход к делу, что способствует укреплению здорового психологического климата. Нормы поведения, установленные в коллективе, оказываются фактором стабилизации всех отношений, дают сотрудникам ощущение уверенности, создают индивидуальное лицо каждого коллектива.

Еще одно качество коллектива, влияющее на социально-психологический климат — сплоченность. У высокосплоченных групп меньше проблем в общении, у них меньше непонимания, напряженности, враждебности и недоверия. Положительный эффект сплоченности можно усилить, привлекая членов коллектива к управлению, участию в решении главных проблем библиотеки — структурных, финансовых, функциональных.

Признавая положительные качества сплоченности, нужно учитывать и её отрицательный эффект, заключающийся в групповом единообразии — тенденции подавления взглядов и мнения отдельной личности, что ведет к конфликтам.

В установлении норм, традиций, создании здорового социально-психологического климата многое зависит от руководителя и может быть им реализовано с помощью экономических, организационных, социальных методов управления. Так, выполняя функцию планирования, руководитель должен учитывать материальные и людские ресурсы, предусматривать возможные трудности и обеспечивать необходимые резервы в работе. Планирование касается и социального развития коллектива: роста квалификации работников, общекультурного развития каждого как личности, что связано с социально-психологическим климатом.

Функция координации требует повседневного учета степени сложности сформированной системы взаимодействий деятельности коллектива.

К функции стимулирования руководителю необходимо подходить с особой осторожностью. Она должна соотноситься с моральными и правовыми нормами, психологическими особенностями стимулируемой личности и качеством труда библиотечного работника, со сложившейся в данный момент ситуацией. Руководитель может использовать методы морального и материального стимулирования (повышение по службе, объявление благодарности, денежного премирования). Но здесь есть один момент, который таит в себе опасность для создания оптимального социально-психологического климата в коллективе. Руководитель не должен забывать о принципе справедливости и по мере возможности должен стараться объективно оценивать работу каждого конкретного человека. Впрочем, часто сами работники подвергают субъективной оценке бремя вознаграждения и затраченных усилий, сравнивают его с тем, что получили другие за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения во взаимоотношениях коллектива.

Наконец, на социально-психологическом климате библиотечных коллективов и управлении ими в значительной степени сказывается их специфика как преимущественно женских коллективов, обладающих, как известно, повышенной конфликтностью. Вот почему так важен самоконтроль в действиях руководителя: он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут излишним серьезными и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности коллектива.

Как сказано выше, важным фактором, оказывающим влияние на СПК, является стиль руководства коллективом, поэтому для повышения эффективности управления необходимо оценивать стиль и регулировать его особенности. Эта оценка обеспечивается, в предлагаемой методике изучения социально-психологического климата, введением в анкеты соответствующих вопросов, позволяющих выявлять через ответы на них разные стороны как состояния СПК, так и стиль руководства. Изучение состояния СПК — неперенное условие его формирования и совершенствования.

Создание благоприятного социально-психологического климата в библиотечных коллективах является в настоящее время одним из основных ресурсов повышения результативности библиотечной работы и выживания библиотеки в новых социально-политических и экономических условиях. Однако, для успеха библиотечной работы важны не только степень и качество удовлетворения информационных потребностей читателей, но и культура взаимоотношений библиотекаря и читателя. (6) Во многом она определяется существующим в библиотеке социально-психологическим климатом, созданием в библиотеке особой атмосферы духовности, являющейся заслугой её коллектива и руководителей разных рангов.

Литература

1. Психология: словарь./ Под ред. А.В.Петровского. — М.: Политиздат, 1990. — 494 с.
2. Бойко В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность. — М.: Мысль, 1983. — 207 с.
3. Авдеевская Е.П. Принадлежность к группе и самовосприятие личности. // Вспр. психологии. — 1990. — № 3. — С. 144 — 150.
4. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. — М.: Политиздат, 1978. — 279 с.
5. Бородкин Ф.М. Внимание: конфликт. — Новосибирск: Наука, 1983. 140 с.
6. Мейжис И.А. Диалог в библиотеке. // Науч. и техн. б-кл. — 1994. — № 3. — С. 26-36.

Глава 4. Роль руководителя в формировании библиотечного коллектива

Качество работы любой библиотеки во многом зависит от кадров, уровня их профессионализма, кругозора, умений, навыков. Должностные обязанности руководителя библиотеки определяют его прежде всего как организатора работы коллектива. Руководить — значит анализировать состояние управляемой системы, намечать цели и пути её достижения, контролировать и регулировать действия каждого члена управляемого коллектива библиотеки таким образом, чтобы обеспечивать планомерное функционирование всей системы.

В числе основных требований школы современного библиотечного менеджмента, продуманная до мелочей система работы руководителя с персоналом — одно из главных условий создания работоспособного коллектива библиотеки. Это прием и увольнение, распределение обязанностей и оплата труда, взаимоотношение и разрешение конфликтов и т.п. Эффективность и жизнеспособность этой системы зависят во многом не только от того, что представляет собой руководитель как личность и профессионал, как он воспринимает коллектив, но и от того, как воспринимает коллектив его, какие качества он ценит в руководителе и что категорически отвергает.

Реальный переход системы управления библиотекой от оперативного управления (ОУ) к стратегическому (СУ) меняет характер работы коллектива библиотеки в целом, в том числе и характер работы её руководителя. Работа руководителя библиотеки в новых условиях хозяйствования и развития рыночных структур в экономике — это работа руководителя фирмы. "Фирменная" работа библиотечного коллектива — неперемное условие СУ. Она требует от руководителя повседневной кропотливой работы с коллективом. Руководитель вынужден как бы постоянно воссоздавать коллектив библиотеки, поддерживать высокий уровень работоспособности ради решения генеральной задачи — постоянного улучшения обслуживания пользователей. Для решения этой задачи в условиях СУ библиотекой необходимы: системный подход, жесткая структура управления — как ответ на внешнее воздействие, приоритет самоуправления, зависимость от "человеческого фактора" как способность к гибкому сознанию, оперативной деятельности. Именно это по-

могает эффективно преодолевать все противодействия новому и выкивать при всё возрастающей конкуренции. Опыт не может быть единственным руководством для будущего, он мешает руководителю. Сопротивление переменам ведет к отставанию и краху. Поэтому работа библиотеки как "фирмы" - это переход к предпринимательской гибкости, где на первом месте способности и предприимчивость, опирающиеся на прочный фундамент профессионализма. Менеджмент в этих условиях становится главенствующим как фактор научного управления библиотечной деятельностью.

В библиотечном деле управлению подлежит всё. Поэтому знание закономерностей научного управления, его функций, принципов и методов необходимо практически всем библиотечным работникам. Если руководитель библиотеки регулирует деятельность сотрудников, управляет движением материальных объектов и средств осуществления библиотечной работы, то и библиотекарь тоже оказывает управленческое воздействие на деятельность пользователей, организуя их досуг, их свободное время библиотечными средствами. Реализовать это может только коллектив профессионалов. Поэтому одна из основных задач руководителя создавать не просто коллектив, а профессиональный коллектив. Мы достаточно хорошо усвоили истину нашей библиотечной практики всех уровней и объемов - работа наша строится в основном на доверии. Система этих доверительных взаимоотношений внутри библиотечного коллектива в принципе очень проста. В то же время она замкнутая, чрезвычайно специфична по содержанию и составу (преимущественно - женский), нетрадиционна. Своеобразной характеристикой её качественной стороны может быть только совесть, базой - высокий профессионализм как руководителя, так и каждого члена библиотечного коллектива. Дилетантизм и поверхностное представление о сущности библиотечной профессии наносят непоправимый вред и очень быстро сказывается на результатах работы всего коллектива. Поэтому в ряду функционально определенных и научно обоснованных приемов и методов работы в библиотеке любого масштаба деятельности контроль распределяется первостепенной функцией научного управления не только в его классической схеме, но и в любой кибернетической системе управления любыми объектами.

В этой связи неизмеримо возрастает значение роли руководителя библиотеки в создании работоспособного профессионального коллектива, деятельность которого реально может контролироваться. По

условиям ролевой теории, как одной из концепций социальной психологии, каждая роль определяется ролевыми предписаниями, которыми создается "сценарий поведения". Поведение же человека (как руководителя так и руководимого) контролируется представлением его самого и окружающих о характере роли, о необходимых действиях в конкретной ситуации. На этой основе возникает понятие об "эффективном" или "неэффективном" руководителе или работнике. При этом содержательная часть роли — не "маска", а продуктивное выполнение норм поведения, принятых как в обществе в целом, так и в отдельных социальных группах.

Задача руководителя не только в создании работоспособного коллектива профессионалов-единомышленников, но и коллектива с высоким уровнем социально-психологического климата (СПК). Такое состояние СПК коллектива В.М.Шепель определяет как "здоровое". Это значит, что в коллективе отсутствуют конфликты-эксцессы, противоречия между отдельными членами коллектива или "малыми группами", между руководителем и подчиненными. Все противоречия разрешаются посредством взаимной доброжелательности, под воздействием общественного мнения, благодаря личному авторитету руководителя (как общепризнанному влиянию его в силу определенных заслуг).

В процессе общения руководитель должен знать, какие качества и поступки его сотрудники ценят, а какие нет. Исследования, проведенные в начале 80-х годов в ряде библиотек вузов Северо-Западной зоны России дали очень интересные результаты, в числе которых сотрудники библиотек определили как наиболее предпочтительные качества их руководителей — профессионализм, выдержку, коммуникативные способности, предприимчивость. К числу положительных личностных качеств руководителя библиотечного коллектива были отнесены: порядочность, доброта, открытость, простота. Был отмечен как существенный в реализации роли руководителя — создателя библиотечного коллектива — педагогический такт его, как система отношений руководителя к подчиненным, продуманных с позиций педагогической целесообразности. Также положительно оценили респонденты 43, что составило 11% от общего числа сотрудников библиотек, участвовавших в опросе — а их было более 100) способность руководителя проникать во внутренний мир человека, психологическую наблюдательность, связанную с тонким пониманием личности и её состояния (такие способности принято называть "перцептивными"). Оценены по достоинству были способности руководителя к эмпатии (сопереживанию, умению эмоционально воспринимать другого человека, проникнуть в его внутренний мир) и экстраверсии

(направленности личности руководителя на окружающих людей, события). К наиболее нетерпимым качествам руководителя респонденты отнесли: самодурство, деспотизм, мстительность, негативный карьеризм, беспринципность.

Современные исследователи, оценивая роль руководителя библиотеки в деле создания работоспособного коллектива прежде всего выделяют следующие основные черты:

1. Выдержка и спокойствие.
2. Способность находить в подчиненных положительные черты.
3. Не спешить наказывать.
4. Уметь быть хорошим слушателем и собеседником и т.п.

Еще в 1930 году Г.Эмерсон сформулировал 12 принципов производительности, отмечал среди них наиболее предпочтительные качества в ролевой функции руководителя: умение точно определить цели и задачи (программно-целевой подход), здравый смысл, компетентное и справедливое отношение к персоналу. Д.Карнеги считал, что самое ценное качество руководителя в деле создания работоспособного коллектива и поддержания здорового СМК — умение вызвать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств и поощрения. В 1979 году были впервые опубликованы на русском языке работы Т.Фарнворта, где он характеризовал роль руководителя как "архитектора" идеального коллектива. При этом к числу негативных качеств, могущих разрушить коллектив очень быстро, он относил одержимость, паникерство, скептицизм и дилетантизм руководителя. К числу наиболее положительных качеств, способствующих укреплению коллектива — трудолюбие, профессионализм, соответствие всестороннего развития и специальных знаний, высокий уровень социальной ответственности — осознание общественного долга, психологическую совместимость и т.п. При этом он заметил, что реализация всех этих свойств "идеального руководителя" возможна только при условии рациональной (нормальной, научной) организации труда.

В деле создания профессионального коллектива руководитель библиотеки никогда не должен забывать, что один из важнейших методов современного управления — делегирование полномочий. Под этим понимается передача подчиненному задачи или участка деятельности из сферы руководителя. Эта ситуация особенно характерна для библиотеки. Делегирование полномочий предусматривает наделение подчиненного свободой действий, но сохраняет ответственность руководителя за руководство процессом.

В процессе создания библиотечного коллектива руководитель постоянно сталкивается с проблемой адаптации нового сотрудника. Адаптация – процесс и результат приспособления нового человека (нового элемента в системе "малой группы") к новым условиям, преодоление трудностей. Профессиональная адаптация включает активное приспособление к знакомым профессиональным требованиям, но в незнакомой обстановке, привыкание к новым условиям труда и быта, к новому руководителю и новому коллективу с его традициями и обычаями. Роль руководителя в этом процессе – содействовать всеми мерами быстрой адаптации нового сотрудника.

По простейшей схеме ролевая функция руководителя в процессе создания коллектива библиотеки сводится к выбору наиболее приемлемого в данной ситуации подхода. Так же как и в системе управления его задача точно определить оптимальное соотношение методов: экономического, административного и социально-психологического.

Реально существуют три возможных подхода в формировании коллектива библиотеки, при которых роль руководителя будет проявляться наиболее весомо и зримо:

1. Совместная группа может быть создана за счет специального подбора людей с учетом наилучшего сочетания их способностей и личных качеств.

2. Оптимальное распределение функций и обязанностей с помощью соответствующего комплекса организационно-распорядительных документов.

3. Сплоченный, работоспособный коллектив профессионалов создается за счет развития у его членов навыков эффективного общения, культуры личного и делового взаимодействия.

Очевидно, что все указанные подходы взаимосвязаны и могут быть реализованы только при условии качественно разработанных и юридически грамотных комплексов документов: профессиограмм, квалификационных характеристик, должностных и функциональных инструкций, технологических карт и других элементов документационного обеспечения библиотечного делопроизводства, рассматриваемых как части комплексной программы НОТ данного библиотечного коллектива.

В современных условиях хозяйственной деятельности библиотека-фирма испытывает ряд затруднений, с которыми её коллектив ранее никогда не сталкивался. Это прежде всего комплекс проблем экономического характера. Значительное число библиотек, такие как НТБ, профсоюзные понесли невосполнимые потери и в числе и в кадровом составе. Только сейчас, в 1996 году они начинают стабилизировать

свою деятельность, выходя из периода кризиса. Более организованно и без существенных потерь прошли путь перехода к новым условиям хозяйствования общедоступные государственные библиотеки – ЦБС. Очевидно, что большую, возможно решающую роль в этом сыграла централизация сети, которая к моменту вхождения бюджетных библиотек в переходный период 1991–1995 годов была в основном завершена в сети государственных общедоступных библиотек.

Этот период перехода библиотечной системы от оперативно-распорядительной основы управления к стратегическому (СУ), от жесткой распределительной системы к первоначальным формам рыночных отношений значительно осложнил задачу формирования библиотечного коллектива. Роль руководителя заметно усложнилась в новых условиях хозяйствования. На первый план выступают требования, которым может отвечать только руководитель новой формации – предприниматель, отлично сформированный в своей области профессионал, обладающий необходимыми знаниями в области менеджмента и маркетинга, основ конкретной экономики библиотечного дела. Таким образом, предприимчивость становится одним из основных качеств библиотечного менеджера.

В современном понятии, предприимчивость – это находчивость, соединенная с энергией и практичностью. В. Даль определяет предприимчивого человека как деятельность человека "энергичного, находчивого и изобретательного; обладающего практической сметкой". А.М. Омаров добавляет к этим характерным чертам еще – "смелый, решительный, отважный организатор".

Для предприимчивого руководителя библиотеки в нашем современном понимании его роли как организатора коллектива, характерны прежде всего творческий и ответственный подход к выполнению обязанностей, способность к инициативному, без администрирования, решению поставленных задач. Предприимчивость руководителя в условиях библиотеки – прежде всего постоянный поиск нового, ориентация на поиск, обоснование, принятие и реализацию высокоэффективных управленческих решений. Понятие "предприимчивость" более широкое, чем "деловитость" и "инициативность". В то же время без деловитости и инициативности невозможна предприимчивость.

Таким образом, предприимчивым руководителем библиотеки может считаться тот, кто в процессе формирования коллектива мыслит гибко, масштабно и перспективно, умеет анализировать, распознавать и использовать конъюктуру в интересах своей библиотеки, своевременно принимает и реализует управленческие решения; в том числе и неординарные. При этом он готов на оправданный риск. Умеет убеждать и заинтересовывать коллектив. Прежде чем принять решение, такой руководитель взвешивает все обстоятельства экономического, социального и психологического характера, сообразуя их со спецификой библиотечной работы.

В предприимчивости следует различать три стороны — экономическую, юридическую и социально-психологическую. Для предприимчивого руководителя в условиях библиотечной деятельности главенствуют юридическая и социально-психологическая стороны, так как предприимчивость в правовом и психологическом аспектах обуславливается не только правовой грамотностью руководителя (что в условиях развитого библиотечного законодательства становится обязательной нормой), но и характером и темпераментом, а также уровнем культуры и общего развития личности (что в условиях библиотечной деятельности особенно важно).

Предприимчивость руководителя не может быть не замечена и не оценена коллективом библиотеки. Дело в том, что предприимчивость, являясь одним из важнейших качеств руководителя, позволяет ему добиваться успеха в условиях "недостаточно организованной среды" (как внутри библиотеки, так и вне её). Заметим, что это наиболее типичная ситуация для современного состояния одного из основных элементов библиотечной системы любого уровня развития — её материально-технической базы.

В аспекте социально-психологической стороны предприимчивость руководителя библиотечного коллектива должна учитывать не только состояние МПК, но и общую специфику библиотечного труда. Труд библиотечного работника, как и в целом в сфере культуры имеет индивидуализированный, творческий характер, насыщен высоким интеллектуальным содержанием. Библиотечный труд объективно менее, чем в других отраслях непроеизводственной сферы, поддается механизации и автоматизации, регламентации и типизации. Как следствие этого — трудности в выработке конкретных норм и оценке результатов и качества труда. Функциональные особенности сферы культуры в целом и библиотечного дела в частности, специфика библиотечной профессии и

труда определяют и качественное своеобразие кадровой структуры его трудовых ресурсов.

Прежде всего — это довольно высокий, по сравнению с другими отраслями народного хозяйства страны, удельный вес специалистов с высшим и средним специальным образованием. По данным Информационного центра Министерства культуры РФ в 1989 году он составлял около 30%, а в 1994 году несколько снизился и составил около 27%. В системе государственных общедоступных библиотек, например, он составил соответственно примерно те же показатели. (Заметим, что в научных библиотеках этот показатель выше. Так, по данным ЦНМБК Минвуза РФ, в вузовских библиотеках России работают сейчас более 40% сотрудников с высшим образованием).

Другое немаловажное обстоятельство — феминизация основных профессий сферы культуры. В настоящее время удельный вес женского труда в сфере культуры составляет более 70%. В библиотеках этот показатель неизмеримо выше — более 95%. Можно сказать, что библиотечный персонал в российских библиотеках — подавляюще женский.

Отмеченная нами специфика трудовых ресурсов сферы культуры в целом и библиотечного дела в частности обуславливает и ряд особых черт их использования в условиях библиотек. Так, довольно высокий удельный вес специалистов с высшим и средним специальным образованием требует от руководителя библиотеки решения трудной проблемы рационального использования кадрового потенциала коллектива. Социологи считают, что потенциал специалистов в отрасли культуры используется только на 20%. Поэтому одним из факторов эффективности использования ресурсов является установление оптимального соответствия между уровнем образования и квалификацией специалиста и занимаемой им должности, сложности и объемом выполняемой им работы. При этих условиях руководитель выполняет своеобразную роль координатора. В этих условиях не менее, чем в других случаях может проявиться талант руководителя как организатора — менеджера библиотечного дела. При этом не менее важным остается решение проблемы рационального использования труда преимущественно женского коллектива библиотеки. Сочетание профессионального труда с организацией быта семьи создают дополнительные трудности для руководителя в процессе формирования и управления коллективом. Из-за возникающих в связи с этим трудностей усиливается текучесть кадров, снижается качество работы. Если руководствоваться одним из принципов Фейоля (т.н. "критерии оценки организационной структуры") виды работы дол-

жны группироваться так, чтобы соответствовать возможностям сотрудников и мотивировать их работу. Иначе сотрудники, работая долго на одном месте теряют интерес к делу. Так, по мнению американских специалистов, оптимальность структуры позволяет достигнуть высокого уровня стабильности пребывания в должности; т.е. до минимума снизить уровень текучести кадров библиотеки. Естественно, высокий уровень текучести кадров в коллективе библиотеки дезорганизует управление библиотечной системой, разрушает её и сводит к нулю все усилия руководителя в создании творческого, профессионального, работоспособного коллектива библиотеки.

Литература

1. Березкина Е. Я и моя работа // Библиотековедение. - 1994. - № 6. - С. 68.
2. Ванев А.Н., Мошкина Н.И. Библиотечный коллектив: Проблемы изучения и управления // Библиотековедение. - 1994. - № 5. - С. 96-105.
3. Дюков А.Т. Психология коллектива. - М.: Изд-во МГУ, 1984. - 208 с.
4. Зацепин В.И. К вопросу о структуре вертикального общения в коллективе // Руководство и лидерство. - Л.: 1973. - С. 112.
5. Карпова Н.И. Менеджер библиотечного дела. - СПб.: Изд-во СПбГАК, 1994. - 22 с.
6. Комаров Е.И. Женщина - руководитель. - М.: Моск. рабочий, 1989. - 175 с.
7. Культура в условиях рыночной экономики: Учеб. пособие. - СПб.: Изд-во СПбГАК, 1993. - 86 с.
8. Мейжис И.А. Обратная связь // Науч. и техн. б-ки. - 1994. - № 4. - С. 38-41.
9. Научная организация труда в библиотеке: Практ. пособие/ Под ред. А.Н.Ванеева. - М.: Книга, 1980. - 87 с.
10. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. - М.: Изд-во политич. лит., 1990. - 260 с.
11. Петрикина С.П. Организационная структура управления в библиотеке // Науч. и техн. б-ки. - 1993. - № 9. - С. 3-9.
12. Петрикина С.П. Основные функции руководителя библиотеки // Науч. и техн. б-ки. - 1993. - № 10. - С. 35-40.
13. Сулова И.М. Что меняется в управлении библиотеками? // Библиотековедение. - 1994. - № 1. - С. 42.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ КУЛЬТУРЫ

Кафедра библиотекведения

Уважаемые коллеги!

В целях совершенствования подготовки библиотечных кадров и управления в библиотеках просим оказать содействие в осуществлении предпринимаемого исследования "Библиотечный коллектив: проблемы формирования и управления" и заполнить предлагаемый паспорт.

Заранее благодарим Вас за помощь и сотрудничество!

П А С П О Р Т Ц Б С

1. Наименование ЦБС _____
2. Общее число библиотечных работников _____
3. Кадровый состав
- 3.1. по образованию:
- 3.1.1. среднее _____
- 3.1.2. среднее специальное библиотечное _____
- 3.1.3. среднее специальное небиблотечное _____
- 3.1.4. высшее библиотечное _____
- 3.1.5. высшее небиблотечное гуманитарное _____
- 3.1.6. высшее небиблотечное техническое _____
- 3.2. по возрасту:
- 3.2.1. 18 - 21 _____ 3.2.4. 31 - 40 _____
- 3.2.2. 22 - 25 _____ 3.2.5. 41 - 50 _____
- 3.2.3. 26 - 30 _____ 3.2.6. свыше 50 _____
- 3.3. по стажу работы:
- 3.3.1. до 1 года _____ 3.3.3. от 3. до 5 _____
- 3.3.2. от 1 до 3 _____ 3.3.4. от 5 до 10 _____
- 3.3.5. от 10 до 15 _____
- 3.3.6. от 15 до 20 _____
- 3.3.7. свыше 20 _____
- 3.4. пол: женский _____ мужской _____
- 3.5. семейное положение:

3.5.1. незамужних _____ 3.5.3. замужних _____

3.5.2. холостых _____ 3.5.4. женатых _____

3.6. имеющих детей:

3.6.1. одного _____ 3.6.2. двух и более _____

4. Сменяемость:

4.1. уволившихся за последние три года _____

4.2. поступивших в библиотеку за последние три года _____

5. Наличие общественных организаций в ЦБС (СТК и др.) _____

А Н К Е Т А

УВАЖАЕМЫИ ТОВАРИЩИ!

В целях изучения социально-психологического климата коллектива Вашего отдела, просим ответить на предложенную анкету. Ваши ответы помогут оптимизировать социально-психологический климат Вашего коллектива и улучшить работу отдела. Нужные ответы подчеркните. В случае несогласия с предложенными ответами, просим дать свои.

1. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями в коллективе?

- Да
- Не всегда
- Нет

2. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с непосредственным руководителем?

- Да
- Не всегда
- Нет

3. На чем должны основываться взаимоотношения в коллективе:

- на деловых качествах (дисциплинированность, организованность, опыт, квалификация)
- на личностных качествах (отзывчивость, доброта, чуткость, порядочность, общительность)
- на признании деловых и личностных качеств
- в большей степени на деловых качествах
- в большей степени на личностных качествах
- только на деловых качествах
- только на личностных качествах.

4. Удовлетворяет ли Вас психологический климат в коллективе?

- Да
- Нет
- Не всегда

5. Требуется ли Ваша работа нервного напряжения?

- Да
- Редко
- Нет

6. Что вызывает нервное напряжение?

- Сама работа
- Отношения в коллективе
- Отношения с непосредственным руководителем

7. Бывают ли в Вашем коллективе конфликты

- Да
- Нет

8. Если бывают, то как часто?

- Часто
- Редко

9. С чем на Ваш взгляд связано возникновение конфликтов?

(с выполнением производственных заданий; с начислением зарплаты; премий; распределением отпусков; с нарушением норм поведения, морали, трудовой дисциплины; с межличностными отношениями работающих на почве расхождения взглядов, характеров и т.д.)

10. Хотите ли Вы перейти на другую работу?

- Нет
- Да
- Думаю на эту тему, но еще не решил

II. Какая причина, скорее всего, повлияла бы на перемену места работы?

- Неудовлетворенность специальностью
- Неудовлетворенность зарплатой
- Несоответствие между выполняемой работой и квалификацией
- Не сложились отношения с руководителем
- Неблагополучные отношения с членами коллектива
- Неблагоприятная атмосфера в коллективе
- Далеко ездить от дома

АНКЕТА

Уважаемый товарищ!

Просим Вас ответить на предложенные вопросы. Ваши ответы и предложения помогут разработать рекомендации по совершенствованию психологических аспектов управления библиотекой. Правильность выводов и обобщений в значительной степени будут зависеть от четкости Ваших ответов. Ответы просим давать на все вопросы анкеты.

Ответы на вопросы должны даваться в форме рекомендуемой в анкете. Если у Вас не сложилось достаточно четкого мнения по тому или иному вопросу в ответ следует написать: "Затрудняюсь ответить".

1. Занимаемая должность

2. Специальность

3. Образование

4. Возраст

5. Трудовой стаж: общий- ; в библиотеке -

6. Четко ли определен круг Ваших обязанностей?

Да.

Нет.

7. Как часто Вам приходится выполнять работу, не входящую в круг Ваших обязанностей?

Ежедневно, ежемесячно, еженедельно, от случая к случаю (подчеркнуть).

8. Какие качества характера Вы хотели бы видеть в Вашем руководителе?

Общительность, внимательность, убежденность, уравновешенность, инициативность, справедливость (подчеркнуть)

9. Обладает ли Ваш руководитель хорошими организаторскими способностями? Да. Нет.

10. Обладает ли Ваш руководитель достаточными теоретическими знаниями? Да. Нет.

11. Имеет ли достаточные практические знания? Да. Нет.

12. Способен ли Ваш руководитель быстро принимать правильные решения? Да. Нет.

13. Умеет ли реализовать принятые решения? Да. Нет.

14. Предоставляет ли возможность подчиненным проявлять инициативу? Да. Нет.

15. Умеет ли Ваш руководитель поддерживать дисциплину?

Да. Нет. Не во всех случаях

16. Дисциплинирован ли он сам?

Да. Нет.

17. Какими методами воздействия Ваш руководитель чаще пользуется?

Посурения, убеждения, просьба, совет, внушение, наказание.

18. Может ли быть хорошим примером?

Да. Нет.

19. Справедлив ли в отношении с подчиненными?

Да. Нет.

20. Тактичен ли в общении?

Да. Нет.

21. Обладает ли спокойствием и выдержкой?

Да. Нет.

22. Проявляет ли заботу о подчиненных?

Да. Нет.

23. Презабильно ли Ваш руководитель реагирует на критику?

Да. Нет.

24. Пользуется ли авторитетом среди подчиненных?

Да. Нет.

25. Могли бы Вы откровенно поделиться с ним личными переживаниями?

Да. Нет.

26. Достаточно ли в коллективе людей, с которыми Вы хотели бы проводить досуг?

Да. Нет.

27. Способен ли руководитель погасить личные конфликты в коллективе?

Да. Нет. Частично.

28. Хотели бы Вы: сменить работу, перейти в другой отдел (подчеркнуть).

29. Соответствует ли Ваша работа Вашим способностям, склонностям?

Да. Нет. Частично.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. Что такое библиотечный коллектив?	3
2. Формирование рациональной профессионально-квалификационной структуры кадров библиотек	15
3. Изучение социально-психологического климата библиотечного коллектива.	30
4. Роль руководителя в формировании библиотечного коллектива.	43
Приложения: 1. Паспорт ЦБС.	52
2. Образцы анкет.	54
3. Образцы анкет.	56

Библиотечный коллектив:
формирование и управление

Учебное пособие

Редактор Н. Э. Малеева
Машинистка Т. Г. Виноградова
Корректор В. П. Галанова

СПбГЛК. Зак. 123 Тир. 500. Объем 4 печ. листа, 23.10.1996
191186. Санкт-Петербург. Дворцовая наб., дом 2, СПбГЛК.

5000