Федеральное государственное бюджетное учреждение науки
Государственная публичная научно-техническая библиотека
Сибирского отделения Российской академии наук

О. В. Макеева

Персонал научных библиотек Сибири: профессиональная адаптация и удовлетворенность трудом

Новосибирск
ГПНТБ СО РАН
2016

УДК 023.5:027.021(571.1/.5)
ББК 78.34(253)
М15

Рекомендовано редакционно-издательским советом
Государственной публичной научно-технической библиотеки
Сибирского отделения Российской академии наук

Научный редактор:
Е. Б. Артемьева, доктор педагогических наук

Рецензенты:
Л. А. Кожевникова, доктор педагогических наук
Н. И. Подкорытова, кандидат педагогических наук
Т. Н. Мельникова, кандидат педагогических наук

ISBN 978-5-94560-283-0
© Федеральное государственное бюджетное учреждение науки
Государственная публичная научно-техническая библиотека
Сибирского отделения Российской академии наук
(ГПНТБ СО РАН), 2016
© О. В. Макеева, 2016

Оглавление

Введение 4
Глава 1. Адаптация персонала и удовлетворенность трудом: результаты эмпирических исследований, обобщения и результаты 7
1.1. Адаптация как явление и предмет изучения 7
1.2. Профессиональная адаптация и удовлетворенность трудом 18
1.2.1. Социология 24
1.2.2. Психология 31
1.2.3. Менеджмент и управление персоналом 45
1.2.4. Библиотековедение 62
Глава 2. Адаптация и удовлетворенность трудом библиотечных сотрудников в крупных научных библиотеках Сибири (по результатам изучения) 93
2.1. Актуальность и теоретические положения исследования 93
2.2. Адаптация к работе в библиотеке 96
2.3. Общая удовлетворенность трудом 120
2.4. Отношения в коллективе 124
2.5. Организационная культура 126
2.6. Удовлетворенность частными аспектами труда: условиями и организацией труда, заработной платой, системами премирования и стимулирования 131
2.7. Удовлетворенность профессией и профессиональное развитие 149
2.8. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом 162
Заключение 175
Литература 178
Приложения
1. Кризисы профессионального становления личности 192
2. Методики исследования удовлетворенности трудом 196
3. Тест «Интегральная удовлетворенность трудом» 200
4. Примерный образец Заключения по тестированию претендента на должность 205
5. Примерная карта результативности адаптации 206
6. Адаптационный лист нового сотрудника 208
7. Анкета по изучению адаптации и удовлетворенности трудом 209
8. Проект Концепции программы развития персонала 216

Введение

Основой развития любой организации признаются люди, формирующие ее человеческие ресурсы, обеспечивающие успешность деятельности. Насколько эффективным будет вклад человеческих ресурсов в достижение целей организации, во многом зависит от процесса работы с сотрудниками, сложившейся системы управления персоналом.

Признание ведущей роли человеческих ресурсов в развитии организации обусловило усиление тенденции признания необходимости их непрерывного развития (мотивации, квалификации), создания условий для выявления личных способностей и возможностей сотрудников.

Библиотеки, как и любые другие организации, стремятся постоянно развиваться, расширять номенклатуру продуктов и услуг, улучшать их качество. При этом все более четко оформляется понимание ведущей роли персонала в структуре ресурсов, признание того, что именно люди определяют достижение тех или иных показателей. Это обусловило повышение требований к профессиональной подготовке и личным качествам библиотекарей, к их должностным характеристикам, усилило необходимость регулярного повышения квалификации, на чем часто акцентируют внимание в профессиональной печати.

Вклад людских ресурсов в достижение целей библиотеки и повышение качества предоставляемых ею услуг зависит в первую очередь от того, насколько эффективно в библиотеке ведется работа с персоналом (подбор, адаптация, развитие, стимулирование и т. д.), начинающаяся на этапе собеседования с сотрудниками отдела кадров.

Смена работы или трудовой деятельности, к которой относится и завершение обучения в вузе, и поступление на работу, по мнению специалистов, вызывает определенный стресс у любого человека (по стобалльной шкале стрессогенных факторов Холмса-Рея смене места работы присвоено 47 баллов), не только у молодого специалиста, но и у профессионала со стажем. Поэтому библиотекам необходимо стремиться

разрабатывать и внедрять гибкую программу адаптации, которая позволила бы быстро и эффективно адаптироваться к условиям труда в библиотеке, как вчерашним выпускникам вузов, так и библиотекарям со стажем. Такая программа будет являться основой формирования профессионального и инициативного персонала.

Считается, что правильно организованная адаптация, как один из начальных этапов кадрового менеджмента, способна уменьшить стартовые издержки, сотрудник сможет быстрее достигнуть общих стандартов выполнения работы; поможет снизить озабоченность и неопределенность, возникающие у новых сотрудников из-за боязни сделать что-то не так; сократить текучесть кадров; сэкономит время руководителей и сотрудников, не отвлекаемых на ежеминутную помощь новичку; поможет развить позитивное отношение к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой.

Под удовлетворенностью трудом (работой), рассматриваемой как важный показатель результата адаптации, чаще всего понимается эмоционально-оценочное отношение работников (персонала) к выполняемой работе и условиям ее протекания. Исследователи выделяют общую и частную удовлетворенность, оценка которых очень часто не совпадает. Например, работник может быть в целом удовлетворен работой в библиотеке, но не удовлетворен условиями или содержанием труда.

К сожалению, в библиотековедении проблема удовлетворенности трудом разработана еще меньше, чем проблема адаптации персонала, что во многом обусловлено сложностью и многоаспектностью этих проблем.

В первой главе монографии изложена теоретическая часть вопроса: существующие положения теорий разных наук, в которых затрагиваются вопросы адаптации (библиотековедение, социология, психология, менеджмент); излагаются результаты некоторых исследований по теме; приведены подходы к решению практических задач адаптации персонала.

Во второй главе изложены результаты пилотного исследования по адаптации в четырех крупных научных библиотеках Сибири: Государственной публичной научно-технической библиотеке Сибирского отделения Российской академии наук (ГПНТБ СО РАН), Новосибирской государственной областной научной библиотеке (НГОНБ), Томской областной универсальной научной библиотеке им. А. С. Пушкина (ТОУНБ), Национальной библиотеке им. Н. Г. Доможакова Республики Хакасия (НБ РХ).

Объектом проведенного исследования являлась адаптация персонала; предметом – основные характеристики адаптации с особым акцентом на удовлетворенности трудом как одной из важнейших характеристик

адаптации; методами – анкетирование и документное исследование. Данные были обработаны при помощи полифункциональной статистической системы SPSS Statistics 17.0.

По итогам теоретического изучения и проведенного опроса автором создана рабочая модель удовлетворенности трудом библиотечных специалистов, представлены рекомендации по организации процесса адаптации в библиотеках, разработана концепция развития персонала, которая применима в любой библиотеке. В приложениях к монографии содержатся перечни и формы документов, рекомендуемых для организации мероприятий по адаптации сотрудников в библиотеках.

Издание будет полезно руководителям высшего и среднего звена, специалистам по работе с кадрами в библиотеках; преподавателям, аспирантам и студентам высших учебных заведений, обучающимся по направлению подготовки «Библиотечно-информационная деятельность».

Глава 1

Адаптация персонала и удовлетворенность трудом: результаты эмпирических исследований, обобщения и результаты

1.1. Адаптация как явление и предмет изучения

Анализируя адаптацию как сложное явление бытия, нужно отметить, что на современном этапе развития научного знания *адаптация* используется многими науками в качестве общего, междисциплинарного понятия. Вопросами объяснения ее механизмов, определением потенциала, а также возможностью управления процессами занимаются социальные, технические, биологические и экономические науки.

Благодаря широкому использованию, адаптация не имеет общепризнанного определения, как и большинство терминов, которые используются более чем в одной отрасли знаний. Существует множество определений, что объясняется широким содержанием понятия, субъективностью мировоззренческих и философских взглядов тех или иных ученых, а также целями проводимых исследований.

Отечественный философ Ю. Урманцев указывает на то, что по объему и содержанию «адаптация» – понятие не только междисциплинарное, но и весьма сложное, требующее достаточно осторожного применения. Он обращает внимание на недостатки используемых в энциклопедиях определений: тавтологичность (повторяемость) и вызванное этим обстоятельством отсутствие указаний на существенные, специфические, выделяющие именно адаптацию признаки[1].

[1] *Урманцев Ю. А.* Природа адаптации (Системная экспликация) // Вопр. философии. 1998. № 12. С. 21–36.

В «Новой философской энциклопедии», например, дано такое определение: «Адаптация – процесс, в ходе которого *устанавливается* и *поддерживается* приспособляемость системы (то есть поддержание ее основных параметров) при изменении условий внешней и внутренней среды, например, таких как температура, давление, содержание кислорода. Нередко адаптацией (адаптированностью) называют и результат такого процесса – наличие у системы приспособленности к некоторому фактору среды»[2].

В справочной литературе по экономике опорная дефиниция адаптации заключается в следующем: «Адаптация – *приспособление* экономической системы и отдельных субъектов к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни»[3].

Адаптация в широком смысле рассматривается в «Большом толковом социологическом словаре» и «Социологическом энциклопедическом словаре» и определяется как «путь, которым социальная система любого рода (например, семья, группа, деловая фирма, национальное государство) "*управляет*" или *отвечает* на среду своего обитания»[4] и «1. *Приспособление* самоорганизующихся систем к изменившимся условиям среды; 2. В теории Т. Парсонса – вещественно-энергетическое *взаимодействие* с внешней средой, одно из функциональных условий существования социальной системы наряду с интеграцией, достижением цели и сохранением ценностных образцов»[5].

Применительно к человеку как субъекту адаптации и областям его жизнедеятельности выделяют социальную, психологическую, профессиональную, экономическую, биологическую и другие виды адаптации.

Чаще всего под адаптацией вообще понимают приспособление индивида к условиям среды, измеряемое в объективных и субъективных показателях. Согласно современным представлениям, *адаптация* –

---

[2] Новая философская энциклопедия: в 4 т. / Рос. акад. наук, Ин-т философии Нац. обществ.-науч. фонд ; науч. ред. М. С. Ковалева [и др.]. М. : Мысль, 2000. Т. 1. С. 53.

[3] Экономика и управление, финансы и право: словарь-справочник / авт-сост.: Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. М. : Вуз и шк., 2004. 1288 с. ; *Гацалов М. М.* Современный экономический словарь-справочник. 2-е изд., перераб. и доп. Ухта : УГТУ, 2007. 480 с. ; Экономика : энцикл. словарь / авт-сост. А. Л. Кураков ; под ред. Л. П. Куракова. М. : Гелиос АРВ, 2008. 824 с. ; Большая экономическая энциклопедия. М. : Эксмо, 2007. 816 с.

[4] Большой толковый социологический словарь. М., 2001. С. 17.

[5] Социологический энциклопедический словарь на русском, англ., нем., фр., чешском яз. М. : Изд. Группа ИНФРА : Норма, 1998. С. 8.

сложное явление, заключающееся в согласовании интересов субъекта адаптации и требований внешней среды. В структуру модели адаптации обычно включают три компонента: *субъект – процесс адаптации – внешняя среда*[6].

В справочной литературе по социологии дается определение адаптации социальной: «Адаптация социальная – *вид взаимодействия* личности или социальной группы с социальной средой, в ходе которого *согласовываются* требования и ожидания его участников»[7] или «Адаптация социальная – *активное освоение* личностью или группой новой для нее социальной среды. Выделяют два вида адаптационных процессов: 1. Процесс, связанный с резкой сменой социальной среды; 2. Адаптация к изменившимся социальным условиям (изменения в законодательстве). <...> Адаптация социальная в обществе несет отпечаток того исторического этапа, который переживает общество в данный исторический момент. Следует различать адаптацию как процесс и адаптированность как результат, итог процесса адаптации»[8].

Адаптация социальная часто рассматривается во взаимосвязи с профессиональной адаптацией: «Адаптация социальная – активное освоение личностью или группой новой для нее социальной среды <...>. Следует различать адаптацию как процесс и адаптированность как результат. <...> На адаптацию социальную значительно влияют черты личности, например, психофизиологические особенности, социально-демографические характеристики (пол, возраст, уровень образования и др.). Выделяют адаптацию профессиональную, социально-психологическую, идейно-нравственную, к условиям труда. <...> Профессиональная адаптация – вхождение в профессию – зависит от психофизиологических способностей к выполнению данной работы, уровня профессиональной подготовки, степени сформированности профессионального интереса и др.»[9].

Итак, *адаптация – это процесс согласования, активного взаимодействия и достижения равновесия с внешней средой*. Но любой процесс состоит из нескольких действий или операций, то есть представляет собой определенный механизм.

---

[6] *Корель Л. В.* Социология адаптаций : вопросы теории, методологии и методики. Новосибирск : Наука, 2005. 415 с.

[7] Современная западная социология : словарь. М. : Политиздат, 1990. С. 9–10.

[8] Социологическая энциклопедия. Минск : Беларуская Энцыклапедыа, 2003. 384 с.

[9] Социологическая энциклопедия … С. 381.

Механизм социальной адаптации, по определению Л. В. Корель, – «симбиоз уникальных каузальных состояний, явлений и процессов, существующих в контексте сопутствующих им и продуцирующих их социальных факторов, актуализирующихся в определенной последовательности:

- *восстановление гомеостазиса системы*, вследствие нарушенного равновесия в рамках бинарной оппозиции: система – среда (Кеннон, Seligman, Jhonson, М. Крозье и др.) либо достижение ее гомеорезиса (Г. И. Царегородцев и др.);
- *обеспечение достигаемости целей* индивидуальными или корпоративными акторами в изменившихся условиях (М. Вебер, Bennet и др.), наличие надежного набора решений (Dobzhansky, Jochim и др.);
- "*переход*" *(перевод) ситуационного поведения,* представляющего собой пробную, подчас случайную реакцию адаптанта на новые вызовы времени, *в разряд устойчивых социальных практик* (Дж. Хоманс);
- *преодоление гистерезиса* – эффекта несоответствия, запаздывания изменений габитуса (то есть ментальных или когнитивных структур, посредством которых люди действуют в социальном мире) в связи с физическим перемещением в принципиально иную социальную среду (поле) (П. Бурдьё);
- *восстановление разрушенной диалектики* (консенсуса, способности к коммуникации) между системой (понимаемой как внешний взгляд на общество "с наблюдательной позиции кого-то извне") и жизненным миром (трактуемым как взгляд изнутри, точка зрения действующих субъектов на общество) (Ю. Хабермас и др.);
- *дифференциация системы*, суть которой состоит в постепенном ее (системы) освобождении от аскрипции (сплава независимых функций в какой-либо структурной единице) и в результате – росту приспособленности к окружению (Т. Парсонс)»[10].

В теории управления персоналом, социологии и кадровом менеджменте чаще используются понятия «трудовая адаптация» и «профессиональная адаптация»: «Адаптация профессиональная – адаптация людей, занятых трудом, к условиям профессиональной (социальной и физической) среды»[11]; «адаптация трудовая – приспособление индивида

---

[10] *Корель Л. В.* Механизм адаптации в силовом поле российского модернизационного проекта: попытка интерпретации // Социология и общество. Пути взаимодействия : III Всерос. социол. конгресс, 21–24 окт. 2008 г. С. 256–257. URL: http://www.isras.ru/abstract_bank/1209303160.pdf (дата обращения: 11.05.2016).

[11] Энциклопедический словарь работников кадровой службы. М. : ИНФРА-М, 1999. VIII, 327 с.

к новым условиям труда. Трудовая адаптация происходит при перемене места работы или смене профессии»[12]. Часто трудовая адаптация рассматривается как часть социальной адаптации[13], поскольку новый сотрудник, адаптируясь, «осваивает» новые для него социальные нормы, роли и ценности, подчиняя свое поведение требованиям организации и существующим условиям.

В разных науках анализу многочисленных определений понятия «адаптация» уделяли внимание многие авторы. Одни делали акцент на классификационном подходе – выделении многообразия форм адаптации (Л. В. Корель), другие – на более широком общебиологическом анализе (В. Ю. Верещагин, Э. К. Лекявичус), третьи – на философском (Ю. А. Урманцев), включающем взаимосвязь адаптации с принципом отражения (А. Б. Георгиевский, И. Д. Калайков)[14]. Например, А. Б. Георгиевский дает такое определение: «Адаптация есть особая форма отражения системами воздействий внешней и внутренней среды, заключающаяся в тенденции к установлению с ними динамического равновесия»[15].

В маркетинге адаптация рассматривается как одна из ключевых функций, обеспечивающая устойчивое развитие любой экономической системы посредством согласования интересов, целей и притязаний субъекта экономики и социально-экономической среды. Считается, что для достижения успешной и эффективной адаптированности необходимо принимать адаптивные меры в двух направлениях:

- *адаптивном* (пассивном) – исследование среды, подстраивание своей деятельности под запросы этой среды, а также внутренних резервов и ресурсов;
- *адаптирующем* (активном) – активное влияние на окружение, преобразование внешней среды путем формирования потребностей, создания положительного имиджа фирмы, продукта и т. д.

Напомним, что в социальной адаптации также выделяют две формы: *активную*, когда индивид стремится воздействовать на среду, чтобы

---

[12] Социологическая энциклопедия. В 2 т. Т. 1 А – М. М. : Мысль, 2003. 694 с.

[13] *Кузнецова И. А., Солодова Н. Г.* Трудовая адаптация и комфортность работников в изменяющейся организации. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2004. 224 с. ; *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом : учебник для вузов. М. : Финстатинформ, 1997. 878 с.

[14] *Митрофанов А. Г.* Специфика адаптации субъектов рынка в условиях переходной экономики : дис. ... канд. экон. наук. М. : 2002. С. 12.

[15] *Георгиевский А. Б.* Эволюция адаптации: Историко-методологические исследования. Л. : Наука, 1989. С. 27.

изменить ее (в том числе нормы, ценности, формы взаимодействия, которые он должен освоить) и *пассивную*, когда он не стремится к такому воздействию и изменению[16].

В библиотековедческих исследованиях процессы адаптации применительно к крупной научной библиотеке изучали Л. А. Кожевникова и Н. Н. Нестерович, С. С. Гузнер, О. В. Макеева[17]. Упоминают об адаптации как функции маркетинга В. К. Клюев, Е. М. Ястребова Г. Б. Паршукова, И. М. Суслова[18]; менеджмента и управления – Н. С. Карташов, М. Н. Колесникова (Тищенко), А. И. Пашин[19] и другие авторы.

В библиотековедении «адаптация» как термин рассматривается преимущественно применительно к работе с персоналом. Его можно встретить в работах по маркетингу, менеджменту и управлению в библиотечном деле. В «Терминологическом словаре по библиотечному делу и смежным отраслям знания» есть термины «адаптация молодых специалистов в библиотечном деле» и «адаптер» (устройство, осуществляющее согласованный обмен информацией между каналами различного уровня)[20]. В изданном Российской национальной библиотекой справочном пособии адаптация рассматривается в социально-психологическом аспекте[21].

---

[16] Управление персоналом : энциклопедия. М. : ИНФРА-М, 2009. 554 с.

[17] *Кожевникова Л. А., Нестерович Н. Н.* Крупные научные библиотеки в системе общественного производства территории : учеб.-метод. пособие. Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2000. 76 с. ; *Гузнер С. С., Кожевникова Л. А., Макеева О. В.* Адаптация библиотек: подходы, методы, модели, практика : науч.-метод. пособие. М. : ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ, 2013. 159 с. (Библиотекарь и время. XXI век ; вып. 145).

[18] *Клюев В. К., Ястребова Е. М.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности (маркетинг в системе управления библиотекой) : учеб. пособие. 2-е изд., дораб. и доп. М. : ИПО Профиздат, 2001. 144 с. ; *Паршукова Г. Б.* Технологии современного менеджмента в библиотечной деятельности : учеб. пособие. Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2004. 187 с. ; *Суслова И. М.* Практический маркетинг в библиотеках. М. : Либерея, 2004. 146 с.

[19] *Карташов Н. С.* О спорных вопросах науки управления библиотечным делом // Власть книги. Владивосток, 2004. № 4. С. 6–16. *Колесникова М. Н.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учебник для вузов. М. : Либерея-Бибинформ, 2009. 256 с. ; *Пашин А. И.* Библиотека как социально-культурная система: вопросы управления. М. : Либерея-Бибинформ, 2005. 95 с.

[20] Терминологический словарь по библиотечному делу и смежным отраслям знания. М. : БАН, 1995. С. 11

[21] Библиотечное обслуживание полиэтнического населения региона. Этнологическая грамотность библиотекаря : справочное пособие / Рос. нац. б-ка. СПб. : РНБ, 2001. С. 9.

При изучении адаптации необходимо учитывать:

• *адаптивные нормы* – общезначимые правила адаптивного поведения, за которым идет санкция: одобрение или порицание. Адаптивные нормы устанавливают допустимые границы адаптивной деятельности[22];

• существующие *адаптолизаторы* – элементы, условия, факторы воздействующие на адаптивный процесс;

• используемые субъектом адаптации *адаптивные технологии* – совокупность средств, методов, процедур, операций, при помощи которых будет осуществляться процесс адаптации в соответствии с выбранной стратегией;

• характеристики *адаптивной ситуации*, которая подразумевает наступление рассогласования взаимоотношений между системой и средой;

• *выработанные адаптивные стратегии* (развитие, защита, уход, реверсия), то есть совокупность действий и поступков в определенных условиях жизнедеятельности в соответствии с целями или ожиданиями человека.

Определение адаптивной стратегии будет зависеть:

• от уже имеющегося у субъекта *адаптивного опыта*;

• имеющихся *адаптивных ресурсов* (наличие и уровень развития, комбинации использования). В зависимости от их состояния, а также адаптивного опыта и потенциала, человек выстраивает модель *адаптационного поведения*, выбирает адаптивную стратегию;

• накопленного субъектом *адаптивного потенциала.* Под адаптивным потенциалом понимается «совокупность свойств, качеств, характеристик (ресурсов), которые существуют у адаптанта в скрытом виде и "задействуются", то есть актуализируются в ходе адаптации»[23]. Эти качества, свойства и характеристики могут в одном случае способствовать адаптации, в другом – быть адаптивно нейтральными. Но если адаптивный потенциал будет складываться большей частью из адаптивно нейтральных составляющих, то его совокупные возможности могут быть в некоторых случаях недостаточными для успешной адаптации к тем или иным случаям;

• тесноты и направленности имеющихся у субъекта *адаптивных связей.* Адаптивная связь характеризуется глубиной, скоростью, теснотой (слабая, умеренная, тесная, функциональная) и направленностью (прямая или обратная). Адаптивная связь понимается не только как информационная связь, то есть представляющая собой некоторые каналы, по которым объекту адаптации поступает информация об изменениях во

---

[22] *Корель Л. В.* Социология адаптаций ... С. 400.

[23] *Корель Л. В.* То же. С. 307.

внешней среде, но как «изменения во взаимной зависимости, обусловленности предметов, явлений, отношений, процессов, порожденные трансформацией последних»[24].

- выработанной *адаптивной культуры;*
- сформированного *адаптивного менталитета.*

Напомним, адаптация в современной науке признается междисциплинарной категорией, разработке которой уделяется значительное внимание в ряде наук. В социологии, менеджменте, маркетинге сформулировано не менее двух десятков аксиом (положений), о которых нужно помнить, осуществляя адаптационные мероприятия. Приведем некоторые общие положения и правила адаптации, на наш взгляд, актуальные и для библиотек[25]:

1. *Адаптация – это всегда изменение структуры, функций или поведения (деятельности) адаптирующейся системы (биологической, социальной, технической, экономической и т. д.).* Самый распространенный способ адаптации библиотек – увеличение количества проводимых мероприятий (поведенческий уровень), чуть реже встречается открытие или существенное изменение направления работы (функциональный уровень) и еще меньше как способ адаптации встречаются структурные изменения (структурный уровень).

2. *Успешная адаптация зависит от скорости и адекватности адаптационных мероприятий.* Огромная роль в данном случае принадлежит руководящему составу библиотеки, его умению анализировать ситуацию, выбирать решения, контролировать их исполнение, а принятие управленческих решений во многом зависит от информационного обеспечения руководства, поэтому эффективность информационных каналов, внутренних и внешних библиотечных коммуникаций в протекании адаптационных процессов имеет огромное значение.

3. *Внутренние структурные изменения, вызванные адаптацией, наиболее сложны, поскольку затрагивают изменения в поведении и функциях* (обратное утверждение справедливо не всегда). Задумывая перестройку своей деятельности и структуры, библиотекам необходимо продумать последствия такого шага, так как они могут не привести к желаемым результатам, потому что зависят от большого количества факторов: характеристик персонала, используемых технологий, накопленного опыта и ресурсов, запросов и «вызовов» внешней среды и т. д. В первое десятилетие XXI в. библиотеки активно перестраивали свою структуру, порой ежегодно проводя реорганизационные мероприятия,

[24] *Корель Л. В.* Социология адаптаций ... С. 104.
[25] *Корель Л. В.* Там же.

но такая интенсивность процессов демонстрирует скорее желание любым способом что-либо сделать, чем обдуманность действий и понимание достигаемой цели.

4. *Адаптационные резервы не безграничны, при их истощении процесс адаптации замедляется или останавливается совсем*. Остановка адаптации может быть не просто опасна, но и губительна для библиотеки. Для многих из них сейчас характерно состояние поиска новых путей и способов развития в непростых условиях существования, но бесконечное опробование то одного варианта, то другого приводит к преждевременному расходованию ресурсов, в том числе и человеческих, ведь постоянные нововведения требуют от людей значительных усилий. Даже приближение к критическому «порогу мотивации» (предельно допустимому для человека мотивационному давлению) может дать обратный эффект, и люди просто начнут скрыто саботировать работу.

5. *В экстремальных условиях, требующих максимального напряжения адаптационных сил и резервов, успешная адаптированность (как результат) достигается за счет определенной платы, то есть утраты или существенного изменения его свойств*. Это положение перекликается с встречающейся в профессиональной литературе точкой зрения об утрате библиотекой своих основных сущностных свойств в погоне за поиском новых моделей деятельности и способов развития. Согласно теории адаптации, в экстремальных условиях неизбежно будут и должны происходить какие-то существенные изменения, но каждая конкретная библиотека будет сама решать, чем она готова «пожертвовать» для решения проблемы. Впоследствии библиотека будет самостоятельно нести всю полноту ответственности за предпринятые действия, однако большая ее часть ляжет на библиотечное руководство.

6. *Адаптация предполагает сохранение основной функции адаптирующейся системы*. Осуществляя перемены, библиотека должна продолжать выполнять свои основные функции, в противном случае можно говорить не об адаптации, а о перепрофилировании деятельности, то есть об осуществлении процессов совсем иного рода, подчиняющихся своим правилам. Учитывая, что большинство библиотек не самостоятельны сами по себе, то поиск баланса интересов с внешней средой включает и поиск равновесия (согласия) с учредителем, для которого сигнал о том, что основная функция не может быть выполнена в ожидаемом им виде, может стать основанием для ликвидации библиотеки.

7. *Чем больше статусов и ролей у адаптирующейся системы, тем сложнее процессы и механизмы адаптации*. Библиотеки, позиционируя себя в системе социальных институтов и культурного производства, приписывают себе немало статусов и ролей, что обусловливает

выполнение большого количества функций. Не оспаривая их количество и содержание, нужно напомнить, что «разрастание» ролей и, соответственно функций ведет к усложнению процессов адаптации, к снижению предсказуемости результатов и увеличивает риск неуспешных адаптаций.

8. *Доминирование активной формы (вида) адаптации (активное целенаправленное изменение условий жизнедеятельности) над пассивной (приспособление социальной системы к условиям жизнедеятельности) обусловливает более успешное протекание адаптации* – это очень важное положение в аспекте заявленной темы. Изменение модели деятельности библиотек в большинстве случаев направлено на приспособление к условиям, а не их изменениям, поэтому в большинстве случаев адаптация библиотек носит *пассивный* характер, что часто обусловливает неуспешные адаптации. Преобладание пассивной формы адаптации характерно для большинства библиотек, так как изменения чаще всего направлены на себя, а не на внешнюю среду.

9. *Доминирование активного или пассивного вида адаптации зависит от характера ценностных ориентаций и типа адаптационного поведения*. Это положение можно объяснить следующим примером: монотонный труд удовлетворяет людей с низким уровнем образования и квалификации, но угнетающе влияет на работников с высоким образовательным уровнем. Таким образом, чем более активный, профессионально и интеллектуально развитый персонал работает в библиотеке, тем больше шансов, что адаптационные процессы будут успешными. Однако не стоит исключать влияние возрастной психологии на деятельность библиотечных специалистов – в определенных возрастных группах происходит снижение трудовой активности, поэтому чем больше представителей разных возрастов работает в библиотеке, тем это выгоднее для нее, поскольку обеспечивает баланс поколений и их деятельностную активность.

10. *Каждая адаптирующаяся система имеет индивидуальный набор адаптационных свойств, опыта и резервов*. Очень часто библиотеки, видя примеры успешной работы, стремятся внедрить этот опыт в свою деятельность без предварительного анализа и составления прогноза. Такой подход обусловливает низкую эффективность или полную неадекватность адаптации, что приводит к истощению ресурсов, задержке адаптационного ответа на «вызов» внешней среды. Но результат мог бы быть и иным при достаточной проработке и внесению некоторых изменений во внедряемые процессы с учетом своего набора адаптационного опыта, свойств и ресурсов.

11. *В результате адаптации приобретаются новые качественные признаки*. Начиная адаптационные мероприятия, руководству библиотеки следует иметь четкие цели и понимание достигаемого результата. Осуществление мер, направленных на сиюминутное решение проблемы, не приведет к успешной адаптации, а лишь отодвинет на время проблему и ее последствия. Правильное выявление ресурса или примера из накопленного адаптационного опыта библиотеки, которые могут стать основой для мероприятий по адаптации и перехода на качественно новый уровень, – залог успешности адаптации.

12. *Чем выше внутренняя цельность адаптирующейся системы и ее связь с внешней средой, тем успешнее процессы ее адаптации*. В контексте этого положения говорится о ресурсном, технологическом и коммуникативном внутреннем единстве библиотеки, обеспечиваемое оптимально организационной структурой, функциональным разделением труда и используемыми технологиями. Кроме того, налаженное тесное взаимодействие с потребителями (реальными и потенциальными), поставщиками, органами власти, а также усиленное внимание руководства к их мнению необходимы для проведения адаптационных мероприятий.

13. *Регулярно возникающие адаптивные ситуации формируют адаптационный опыт, имеющий двойственный характер, поскольку иногда обусловливает инерционность в развитии, а успешная адаптация порой предполагает инновационность подходов*. В ответ на очередной «вызов» внешней среды, схожий с уже имевшим место в практике работы, гораздо проще дать апробированный ответ, но в таком случае есть риск его неполной адекватности, поскольку условия всегда меняются и абсолютно одинаковых ситуаций не бывает.

14. *Адаптация управляема в заданных границах, превышение минимальной или максимальной границы может привести к гибели системы*. Примером может стать постоянное повышение контрольных показателей в рамках государственных заданий для библиотек. В таком случае рано или поздно верхний порог, выше которого библиотека не сможет (даже с учетом разных «ухищрений») выполнять задание, будет достигнут и последствия могут быть весьма печальными.

Таким образом, изучение адаптации представляет собой сложную комплексную задачу, требующую от исследователя междисциплинарной подготовки и широты взглядов.

В следующих параграфах будет приведен краткий обзор наиболее известных и общепринятых положений теории по данному вопросу, а также проведенных исследований, осуществленных специалистами разных областей в XX – первом десятилетии XXI в.

1.2. Профессиональная адаптация и удовлетворенность трудом

Человек и его работа, как отмечал известный российский социолог В. А. Ядов, – вечная и актуальная тема[26], поскольку труд – необходимое условие жизни человека, неотъемлемый вид его деятельности[27].

В современном менеджменте (теории и практике) работа с персоналом признается одной из важнейших задач управления. Считается, что правильно выстроенная стратегия взаимодействия с сотрудниками способна значительно улучшить эффективность деятельности любой организации, поэтому вопросами профессиональной адаптации и развития коллектива активно занимаются специалисты в разных отраслях науки, промышленности, культуры, образования и социальной сферы. Человеческие ресурсы признаются основным средством развития любой организации.

Профессиональная адаптация в общем смысле – это приспособление к условиям труда, к профессиональной (социальной и физической) среде. Считается, что ее первый этап человек проходит во время профессионального обучения (на производственной практике), второй – в процессе работы на конкретной должности.

Напомним, по мнению специалистов, адаптация на рабочем месте сотрудника любой организации состоит из необходимости приспосабливаться к большой совокупности условий. Группы факторов принято условно объединять в виды адаптации:

- *психофизиологическая.* Приспособление нового сотрудника к новым психическим и физиологическим нагрузкам, освоение человеком новых условий труда. Сюда входит принятие санитарно-гигиенических норм, существующих в организации, ритма труда, удобство рабочего места. Новые условия могут не соответствовать тому, к чему ранее привык человек, и поэтому способны вызвать значительные психологические (возникновение конфликта, депрессия) и физиологические трудности (возникновение профессиональных или обострение хронических заболеваний, например, аллергии);

---

[26] На 21 мая 2015 г. поисковая система Google на запрос «удовлетворенность трудом» выдавала 340 тыс. результатов (11 мая 2016 г. – 360 тыс. результатов), а «адаптация персонала» – 421 тыс. результатов поиска (403 тыс. результатов).

[27] *Здравомыслов А. Г., Ядов В. А.* Человек и его работа в СССР и после : учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М. : Аспект Пресс, 2003. С. 4.

• *социально-психологическая*. В механизме социально-психологической адаптации выделяют определенные механизмы, которые оказывают существенное влияние на протекание процесса: *когнитивный*, включающий все психические процессы, связанные с познанием (ощущение, восприятие, память, воображение); *эмоциональный*, включающий чувства и эмоции (беспокойство, одобрение, сочувствие и т. д.); *поведенческий*, предполагающий направленность деятельности в социальной практике. У каждого сотрудника эти механизмы индивидуальны, зависят от накопленного адаптационного потенциала каждым отдельным человеком. Иногда отдельно выделяют *культурно-бытовую адаптацию* (освоение новым сотрудником особенностей быта и традиций проведения свободного времени, принятых в библиотеке);

• *организационно-административная (технологическая или техническая)* – процесс освоения новой техники и технологий или модернизированных имеющихся технических средств. Современная библиотека стремится использовать различные технические достижения, постоянно обновлять техническое оборудование, и это заставляет сотрудников постоянно совершенствовать свои технические умения и навыки, то есть адаптироваться к новым требованиям. Постоянно идут процессы приспособления сотрудника к экономическим условиям, принятым в библиотеке: системе оплаты труда, материальному стимулированию и т. д.;

• *профессиональная* (состав видов адаптации и критерии их выделения у отдельных авторов могут несколько различаться)[28]: достижение новым сотрудником профессиональных знаний и навыков, требующихся от него в данной организации в максимальном объеме, и их эффективное использование на практике. При этом подразумевается, что деятельность сотрудника соответствует должностным требованиям в минимально необходимом объеме. Считается также, что достижение профессиональной адаптированности работников с профильным и не профильным образованием, имеющих стаж работы и не имеющих, молодых и в возрасте будет сильно различаться по времени, качеству и глубине. Не стоит забывать, что библиотека – динамичная система, которая взаимодействует с непрерывно изменяющимися потребностями пользователей, а значит, процесс адаптации к изменяющимся условиям внешней среды должен быть непрерывным. Поэтому правомерно утверждать, что не только новые сотрудники нуждаются в специально

[28] *Кобцева Е. Н.* Адаптация персонала: классификация видов и показатели // Вестник Воронеж. гос. ун-т. Сер. Экономика и управление. 2008. № 1. С. 100–103.

созданной программе профессиональной адаптации, но и сотрудники со стажем должны постоянно адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде и проявляющимся в изменениях системы обслуживания пользователей, библиотечной технологии и т. д. Профессиональной адаптации в библиотеках различных типов и видов уделяется наибольшее внимание: создаются системы непрерывного образования, проводятся обучающие мероприятия по определенным направлениям деятельности библиотек.

Поскольку адаптация – непрерывный процесс, периодически актуализирующийся во времени (если этого не происходит или происходит крайне редко, то в развитии организации, возможно, наблюдается стагнация), то, по мнению многих исследователей, большое влияние на успешность как профессиональной, так и социальной адаптации, оказывает множество факторов, состав которых изучается в разных аспектах и на основании использования различных подходов.

Несмотря на то, что стиль приспособления меняется в процессе адаптации субъекта к требованиям деятельности, среде ее протекания, к особенностям партнеров по деятельности, существуют и универсальные формы стиля как устойчиво повторяющиеся формы адаптации субъекта к разным условиям среды и деятельности, поэтому их изучение очень важно для понимания процессов адаптации[29].

Для измерения степени успешности адаптации сотрудников (адаптированности) специалистами предлагается использовать разные критерии и показатели (объективные и субъективные).

К *объективным*, например, относят показатели, характеризующие эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Они подразделяются обычно по принадлежности к одному из ее видов:

- *профессиональному* (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места);
- *социально-психологическому* (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе);
- *психофизиологическому* (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

Любая система оценки персонала базируется на одном из трех подходов[30]:

---

[29] *Толочек В. А.* Стили профессиональной деятельности. М. : Смысл, 2000. 199 с.

[30] *Махмудова Н.* Оценочные персонал-технологии: практика управления. Самара : Самар. ун-т, 2014. С. 21–22.

• *гуманистический* – основывается на раскрытии всех лучших сторон работника, его успехов в труде. При таком подходе выбираются наилучшие варианты деятельности для сотрудника и для достижения профессионального совершенствования работника;

• *деятельностный* – носит комплексный характер, основан на оценке результатов труда и поведения в труде при выполнении трудовых функций;

• *ситуационный* – анализ трудовой деятельности, поведения осуществляется в конкретной ситуации и в конкретных условиях.

Для оценки труда руководителей чаще применяется *компетентностный* подход.

Все активнее внедряются уровневые и многофункциональные модели оценки персонала, в которых оцениваются: должность (профиль профессии); трудовой потенциал (уровень и качество рабочей силы); отношение к процессу труда (ценность труда, лояльность, конформность); деятельность персонала в производственном процессе и поведение в трудовом коллективе (ролевое участие, креативность, воля); мотивация к труду (желание и готовность); результаты трудовой деятельности (производительность, эффективность труда); эффективность системы оценивания. Оценка показателей связывается со стратегией бизнес-процессов, миссией и корпоративными ценностями организации, что требует разработки сбалансированной системы оценочных показателей[31].

По оценке специалистов, трудовая адаптация занимает от 1 до 3 месяцев, что учтено в определении испытательного срока и предусмотрено трудовым законодательством для вновь принятых на работу по новому контракту[32].

Субъективные показатели трудовой адаптации характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются по принадлежности к одному из видов адаптации и определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации[33]. Любая оценка представляет собой определение меры соответствия фактического уровня объекта оценки и его нормативных

---

[31] *Махмудова Н.* Оценочные персонал-технологии: практика управления ... С. 299–300.

[32] Социологическая энциклопедия. М. : Мысль, 2003. 694 с.

[33] Управление персоналом : энциклопедия. М.: ИНФРА-М, 2009. 554 с.

характеристик, поэтому оценка удовлетворенности трудом базируется у индивидов на целом комплексе ценностей и норм, которые он сам считает нормальными.

По мнению А. С. Готлиб, восприятие и оценка своего положения в организации, удовлетворенность собственных притязаний являются определенным результатом, фиксирующим меру успешности работника в процессе адаптации в изменяющихся условиях внешней среды[34].

Поскольку адаптация – это процесс, протекающий в определенных условиях конкретной организации, то на практике специалисты по работе с кадрами больше изучают этот процесс и адаптированность (как результат адаптации) сотрудников с учетом заданных условий[35], то есть используя объективные показатели.

Большинство научных исследований социологов и психологов направлено на изучение субъективных характеристик адаптации – через опосредованные критерии или показатели, например, удовлетворенность трудом или отношение к труду, то есть через особенности субъективного восприятия труда, обусловленные социологическими и психологическими условиями жизнедеятельности индивида и его природными задатками.

Под удовлетворенностью трудом, которую уже довольно давно предлагается рассматривать в качестве важного показателя адаптированности сотрудников в организации[36], чаще всего понимают эмоционально-оценочное отношение работников (персонала) к выполняемой работе и условиям ее протекания. Однако существуют разные интерпретации понимания этого явления: отношение к труду; показатель социального статуса индивида и мера адаптации индивида к социальной реальности; степень адаптации работника к производственной ситуации; степень соответствия личностных и вещественных факторов производства; характеристика трудовой активности; показатель успешности трудовой деятельности и др.[37].

---

[34] *Готлиб А. С.* Социально-экономическая адаптация россиян: опыт сочетания количественной и качественной методологии в одном отдельно взятом исследовании // Социс. 2001. № 12. С. 52 ; *Готлиб А. С.* Социально-экономическая адаптация россиян: факторы успешности-неуспешности // Социс. 2001. № 7. С. 51–56.

[35] *Тюлькина Ю. С.* Сущность и принципы адаптации персонала // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Сер. Экономика и управление. 2008. № 1. С. 109–113.

[36] Социологическая энциклопедия. М. : Мысль, 2003. 863 с.

[37] *Ильясов Ф. Н.* Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением). Ашхабад : Ылым (Наука), 1988. 100 с.

Обычно выделяют удовлетворенность *общую* и *частную* (различными аспектами труда). В то же время специалисты отмечают, что при общей удовлетворенности трудом может наблюдаться значительная неудовлетворенность его частными аспектами[38].

Большинство исследователей изучают удовлетворенность путем получения субъективной оценки работника (например, балльной) либо расчета индекса (или коэффициента) удовлетворенности. Специалистами создано достаточно много методик изучения удовлетворенности трудом (работой) (прил. 1), одной из самых распространенных является методика расчета интегрального индекса удовлетворенности (автор А. В. Батаршев) (прил. 2). Однако модификация, создание и апробация методик продолжается, поскольку цели и задачи исследований порой требуют учета определенных условий, что не всегда возможно при использовании уже имеющихся разработок.

Удовлетворенность трудом также часто используется в качестве основы модели оценки персонала и труда, позволяющей оценивать показатели результативности деятельности работника, коллектива и системы управления организацией в целом[39].

Приведенные данные свидетельствуют о том, что любой организации для успешного функционирования необходима постоянная планомерная работа с персоналом. Однако в российских учреждениях, в том числе и в библиотеках, часто уделяется недостаточно внимания вопросам управления адаптацией сотрудников.

По мнению специалистов, механизм управления этим процессом должен предусматривать решение проблем в трех направлениях:

• *структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления организацией* (выделение подразделения в структуре системы управления персоналом; распределение специалистов, занимающихся адаптацией по структурным подразделениям; развитие наставничества);

• *организация технологии процесса адаптации*, – как правило, программа адаптации состоит из общей и специализированной части (включает следующие этапы: подготовительный, информационный,

---

[38] *Бодров В. А.* Удовлетворенность работой как субъективный показатель профессиональной пригодности // Человеч. фактор: проблемы психологии и эргономики. 2007. № 3/1. С. 24–26 ; *Ядов В. А., Киссель А. А.* Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования // Социол. исслед. 1974. № 1. С. 78–87.

[39] *Махмудова Н.* Оценочные персонал-технологии: практика управления ... С. 302.

ознакомительный, адаптационный). К стадиям адаптации относят: ознакомление, приспособление, ассимиляцию, идентификацию[40];

• *организация информационного обеспечения процесса адаптации* (заключается в сборе и оценке показателей уровня и длительности адаптации; для российских организаций главная проблема состоит в выработке нормативов адаптированности сотрудников)[41].

Таким образом, адаптация представляет собой лишь один из начальных этапов работы с персоналом. Далее должны идти: постоянное повышение сотрудниками профессионального уровня, наличие достаточных материальных и нематериальных стимулов, обеспечение руководством мотивированности труда, возможность горизонтальной и вертикальной мобильности в организации (один из самых сложных вопросов в библиотеках). Главной задачей адаптационной работы «должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией»[42].

Библиотека, так же как и любая коммерческая организация, заинтересована в повышении своей конкурентоспособности, а это требует использования высокоэффективных технологий, а значит, и наиболее способных работников. Поэтому только организация, в которой персонал и руководство имеют взаимоувязанность интересов и целей, будет успешно развиваться в современных социальных и экономических условиях.

1.2.1. Социология

Проблемы взаимоотношений людей и социальных групп в производственных коллективах являются объектом изучения отрасли социологии – *социологии труда*, изучающей также реакцию людей на воздействие экономических и социальных стимулов к труду и трудовую адаптацию.

Первые научные работы в области социологии труда появились в начале XIX в. и носили эмпирический характер. Позднее большой вклад в развитие социологии труда за рубежом внесли Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Ф. Херцберг, Л. Дэвис, Д. Макгрегор, А. Файоль; в нашей стране (Россия и СССР) – Е. Дементьев, В. Святловский, Г. Наумов,

---

[40] Управление персоналом : учебник / Т. П. Вернигорова [и др.]. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Изд-во РАГС, 2008. С. 315–316.

[41] *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 205–234.

[42] *Кибанов А. Я.* Там же. С. 212.

А. Чупров, П. В. Новгородцев, А. Богданов, С. Булгаков, А. К. Гастев, Н. А. Витке, Ф. Р. Дунаевский, А. Р. Лурия и др. Среди ведущих теоретиков социологии труда начала 1960-х гг. можно назвать Ю. Н. Давыдова, А. Г. Здравомыслова, Н. Ф. Наумову, Г. В. Осипова, В. А. Ядова. В 1970–1980-е гг. существовало несколько ведущих научных школ: *ленинградская* (В. А. Ядов, О. И. Шкаратан, Л. С. Бляхман), *московская* (В. В. Кревневич, Г. В. Осипов, В. Г. Марков, М. Н. Руткевич, Ф. Р. Филиппов, Н. Ф. Наумов, А. К. Назимов, Л. А. Гордон, А. Г. Здравомыслов и др.), *новосибирская* (Т. И. Заславская, В. И. Герчиков, Р. В. Рывкина, Ф. М. Бородкин), *уральская* (Н. А. Аитов, Л. Н. Коган).

Значительный интерес наблюдается к вопросу социальной адаптации, что позволяет специалистам говорить о выделении в структуре социологии новой отрасли знания – социологии адаптаций[43].

Одна из первых исследовательских работ по изучению разных аспектов труда и отношению к нему работников, ставшая классическим примером в современной социологии труда, была проведена еще в 1960-е гг. коллективом ученых под руководством В. А. Ядова и А. Г. Здравомыслова. Изучалось отношение к труду молодых работников промышленности Ленинграда.

Тогда авторы считали, что в общем виде отношение к труду определяется тремя основными группами факторов:

- совокупностью всех общественных отношений;
- технологическими или функциональными особенностями содержания трудовой деятельности;
- особенностями личности работника, обусловленными социальными и личностными факторами.

Исследователи полагали, что отношение к труду определяется *объективными* (характером и содержанием труда) и *субъективными* (типологическими особенностями личности) причинами. Они указывали также, что «измерение уровня удовлетворенности свидетельствует лишь об уровне адаптированности работника в организации, и не более того»[44].

Авторы предприняли попытку, к сожалению, неудачную, в силу объективных политических причин того времени, сопоставить полученные результаты с результатами Ф. Херцберга. Заметим, что Ф. Херцберг является создателем одной из наиболее признанных ныне

---

[43] *Корель Л. В.* Социология адаптаций. Новосибирск, 2005. 415 с.

[44] *Ядов В. А., Киссель А. А.* Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования // Социол. исслед. 1974. № 1. С. 84.

мотивационно-гигиенической теории удовлетворенности трудом. Согласно ей, все факторы, влияющие на работу человека, можно условно разделить на две группы: *гигиенические* (оплата труда, безопасность, условия труда) и *мотивационные* (достижение, признание, внутренний интерес к работе). Отсутствие или недостаток первых приводит к неудовлетворенности в работе, но они не способны мотивировать сотрудников к улучшению своей деятельности. Группы, где преобладают гигиенизаторы, относят к группам низшего, мотиваторы – высшего порядка.

Эта теория перекликается с результатами более раннего эксперимента Э. Мэйо, известного как хоторнский эксперимент, проведенного на фабрике «Вестерн Электрикс» (Western Electrics) с группой женщин-работниц и ставшего классическим примером в теории управления по изучению удовлетворенности трудом и адаптации сотрудников (США, 1927–1936 гг.). Исследователями было доказано, что социально-психологический климат в коллективе оказывает большее влияние на производительность, чем многие технические аспекты производственного процесса. Кроме того, Э. Мэйо сделал вывод о том, что осознание персоналом важности своего труда, внимания к своей работе гораздо сильнее влияет на качество и интенсивность работы персонала, чем улучшение технических аспектов деятельности[45].

Следует отметить, что некоторые специалисты исследуют не только уровень (степень) удовлетворенности, но и влияние формулировки вопроса при проведении анкетирования на выбор ответа, а также понимание респондентами тех или иных используемых терминов. Например, проведенное Ф. Н. Ильясовым в 1980–1981 гг. изучение понимания термина «удовлетворенность трудом» среди аспирантов и стажеров разных институтов АН СССР показало, что респонденты в общем случае понимают его как вопрос об удовлетворенности своим местом в системе общественного разделения труда. Автор пришел к выводу, что «удовлетворенность трудом можно рассматривать как показатель эффективности трудовой социализации – процесса включения индивида в систему общественного разделения труда, или как показатель адаптированности работника к конкретной позиции в системе общественного разделения труда»[46].

К сожалению, *устойчивых доказанных взаимосвязей между удовлетворенностью работой (трудом) и уровнем производительности,*

---

[45] *Ильясов Ф. Н.* Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением). Ашхабад : Ылым (Наука), 1988. 100 с.

[46] *Ильясов Ф. Н.* О целесообразности и содержании исследований удовлетворенности трудом // Социол. журн. 2013. № 3. С. 130–138.

качеством работы и трудовой дисциплиной пока нет[47]. Эти связи признаются неоднозначными и опосредованными:

• характером и содержанием труда (в более простых видах труда связь, как правило, не обнаруживается);

• возрастом сотрудника;

• особенностями гендерной психологии (женщины в большинстве случаев больше удовлетворены работой, чем мужчины);

• должностью работника;

• стажем сотрудника (чем выше стаж, тем меньше влияние удовлетворенности трудом на его объективные показатели);

• содержанием высших личностных ценностей сотрудника;

• местом, которое занимает в иерархии ценностей отношение к работе;

• престижем труда в общественном сознании[48].

Многие исследователи признают, опираясь на результаты ряда зарубежных и отечественных исследований, установление различной степени влияния на удовлетворенность работой как показателя адаптированности работников, таких факторов, как пол, возраст, образование, заработная плата, содержание труда, стаж (рассматриваемых в качестве индикаторов)[49].

В. А. Ядов и А. А. Кисель считали, что еще в 1970-х гг. отечественными исследователями были зафиксированы положительные связи между уровнем удовлетворенности и состоянием производственной дисциплины, а также удовлетворенностью и высокой продуктивностью труда в творческой сфере (науке)[50].

Известные специалисты по менеджменту М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури в свое время также связывали удовлетворенность и качество трудовой жизни, выделяя следующие требования к организационной среде:

- интересная работа (содержание и характер труда);
- справедливое вознаграждение;

---

[47] *Бодров В. А.* Удовлетворенность работой как субъективный показатель профессиональной пригодности // Человеч. фактор: проблемы психологии и эргономики. 2007. № 3/1. С. 24–26 ; *Ядов В. А., Киссель А. А.* Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования … С. 78–87.

[48] Социологическая энциклопедия. В 2 т. Т. 2 Н–Я. М. : Мысль, 2003. 863 с.

[49] *Ильясов Ф. Н.* Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) … 100 с.

[50] *Ядов В. А., Киссель А. А.* Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования … С. 79.

- признание труда работников;
- благоприятные условия труда;
- минимальный, но достаточный надзор руководителей;
- участие работников в принятии решений, затрагивающих их интересы;
- хорошие отношения с коллегами;
- гарантии работы[51].

Как утверждают Г. П. Бессокирная и А. Л. Темницкий, уже к концу 1980-х гг. в нашей стране было убедительно доказано существование сложных взаимосвязей между мотивацией и эффективностью труда[52]. Они же приводили данные, согласно которым в 1970-х гг. в Ленинграде было выявлено два важных фактора отношения рабочих к труду (условия труда и удовлетворенность содержательными аспектами работы), а позднее, в 1990-х гг., по результатам исследования в Москве, они выделили уже четыре группы факторов:

1. *Содержание и организация труда* (напряженность, содержание и организация труда; использование рабочего времени и объем выполняемой работы).

2. *Условия и оплата труда* (техническая оснащенность труда, санитарно-гигиенические условия труда в целом, удовлетворенность бытовыми потребностями в организации, величина оплаты труда и медицинского обслуживания).

3. *Режим труда и отдыха* (количество выходных дней, продолжительность рабочей недели, время начала и окончания смены, продолжительность обеденного перерыва).

4. *Взаимоотношения в трудовом коллективе* (отношения с товарищами по работе и взаимоотношения с руководством)[53].

Авторы в качестве основных показателей отношения к труду использовали: самооценку интенсивности труда, выполнение сменных заданий, участие в улучшении организации труда, соблюдение трудовой дисциплины, стремление работать лучше.

В целом исследователи отмечали, что «структура связей между оценками различных элементов производственной ситуации и удовлетворенности работой на предприятии в целом стала более сложной»,

---

[51] *Мескон М., Альберт М.* Основы менеджмента / пер. с англ. М. : Дело, 1994. 701 с.

[52] *Бессокирная Г. П., Темницкий А. Л.* Рабочие в реформирующейся России как объект управления и субъект труда // Мир России: социология, этнология. 2013. Т. 22, № 3. С. 118.

[53] *Бессокирная Г. П., Темницкий А. Л.* Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью // Социол. журн. 1999. № 1/2. С. 188–194.

а количество факторов влияния увеличилось. Оценка величины заработка не являлась в 1990-е гг., как и раньше, определяющей для удовлетворенности работой на предприятии, наоборот, ее значимость даже снизилась (оценка переместилась со второго в третий фактор), но усилилась значимость оценок режима труда и отдыха, взаимоотношений на предприятии. Был выявлен новый фактор влияния – страх потери работы, который не был связан (по результатам исследования) с социально-демографическими характеристиками рабочих в Москве, но имел устойчивые связи по результатам похожего исследования в Пскове[54].

Удовлетворенность работой изучается также в аспекте влияния условий проживания, например, сельских и городских жителей: заработной платой, надежностью работы, характером выполняемых обязанностей, режимом работы, условиями труда, расстоянием до работы, уровнем профессиональной и моральной удовлетворенности. Было установлено, что на предмет изучения влияют: гендерные характеристики (пол); статус предприятия (юридическое или частное лицо, индивидуальный предприниматель); уровень образования (чем выше уровень образования, тем выше уровень удовлетворенности)[55].

Как тревожное обстоятельство, по результатам исследования 1998–2008 гг., Г. П. Бессокирная и А. П. Темницкий отмечают снижение ценности таких качеств, как ответственность, самостоятельность, стремление работать как можно лучше, стремление повышать свою квалификацию, инициативность. В иерархии трудовых ценностей эти характеристики заняли последние места, а на первые вышли: готовность помочь товарищам в работе, трудолюбие, справедливость и добросовестность. Исследователи считают, «мотивация труда рабочих мало изменилась в 1990-е гг., а в нулевые годы практически вернулась к той, которая фиксировалась в стране в середине 1970-х гг.»[56].

Авторы, по результатам исследования рабочих, установили наличие устойчивой положительной корреляции между наличием самостоятельности в работе и возможностью реализовывать свои способности, разнообразной и содержательно интересной работой, требованиями к постоянному повышению квалификации. Они приводят данные результатов анализа Европейского социального исследования 2010 г., согласно

---

[54] *Бессокирная Г. П., Темницкий А. Л.* Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью … С. 188–194.

[55] *Блинова Т. В., Вяльшина А. А.* Удовлетворенность работой сельских мужчин и женщин // Никонов. чтения. 2013. № 18. С. 237–241.

[56] *Бессокирная Г. П., Темницкий А. Л.* Рабочие в реформирующейся России как объект управления и субъект труда … С. 125–129.

которым только у российских рабочих была выявлена отрицательная корреляция между признаками самостоятельности в работе и оценками интенсивности труда, указывающая скорее на недисциплинированность, чем ответственность в работе[57].

Не менее интересны результаты выборочных исследований, проведенных И. Н. Махмудовой на предприятиях Самарской области в 2005, 2008, 2009 и 2012 гг. (1853 чел.). Например, было установлено, что на трудовую активность воздействует контролируемое и мотивируемое поведение (мотивы труда), но на практике встречается использование лишь контролируемых мотивов труда. Без ясного понимания цели работники просто присутствуют на рабочих местах, а не работают, что крайне неэффективно для организации.

Наибольшая эффективность труда у руководителей основного производства наблюдалась в возрасте 52–56 лет и при стаже работы 18–20 лет. Основными факторами влияния (в порядке убывания, выявлены на основе расчета коэффициентов корреляции) стали: стаж работы по специальности, возраст работников, уровень образования. В группе топ-менеджеров наиболее сильное влияние имел уровень образования – стаж работы по специальности, незначительное влияние – возраст работника (наибольшая эффективность труда топ-менеджеров наблюдается с 46 до 52 лет). И. Н. Махмудова полагает, что нужно различать профессиональную активность и эффективность труда. Она приходит к выводу, что «если эффективность в группе линейных руководителей, прежде всего, зависит от стажа работы по специальности, то для топ-менеджеров эффективность труда в большей степени связана с образованием и только потом со стажем и возрастом». Автором было установлено, что уровень удовлетворенности трудом работников прямо пропорционален росту нестабильности внешней среды, а низкая удовлетворенность снижает уровень запросов и ожиданий работников к качеству трудовой жизни, не формирует готовность к высокопродуктивному труду. По мнению И. Н. Махмудовой, поскольку границы производственной активности сотрудников сдвигаются в сторону увеличения возраста, но эффективность труда при этом не увеличивается, то целесообразно проводить перераспределение, ротацию кадров при превышении работником порогового возраста[58].

---

[57] *Бессокирная Г. П., Темницкий А. Л.* Рабочие в реформирующейся России как объект управления и субъект труда … С. 132–136.

[58] *Махмудова И. Н.* Оценочные персонал-технологии: практика управления … С. 303–309.

Таким образом, современные специалисты в области социологии труда ведут активные исследования в разных областях профессиональной деятельности людей. Они пытаются найти ответы на многие вопросы, касающиеся адаптации и удовлетворенности трудом, но чаще всего ими изучаются: взаимосвязь между адаптацией, удовлетворенностью трудом и производительностью работника; как и какие факторы влияют на отношение к труду; ценностное отношение к труду работников.

Высказываются также предположения о том, что удовлетворенность работой можно рассматривать и как субъективный показатель профессиональной пригодности личности[59].

1.2.2. Психология

В психологии, так же как и в социологии, существует отдельная дисциплина, изучающая особенности трудовой деятельности человека, но в аспекте психологических свойств личности – *психология труда*.

Во многом психология труда и социология труда, несмотря на то, что имеют разные объекты и предметы изучения, очень близки друг другу. Например, психологи, как и социологи, изучая трудовую деятельность, опираются на труды, признанные уже классическими, одних и тех же специалистов (Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль, Э. Мэйо и др.), используют одинаковые основные методы исследования (наблюдение, опрос, документальное исследование, эксперимент, фотография рабочего дня, хронометраж, метод экспертных оценок, тестирование).

Адаптация и удовлетворенность трудом являются важными характеристиками труда и производственных отношений, поэтому активно изучаются как в социологии, так и в психологии труда.

Первые работы по психологии труда начали развиваться параллельно трудам по социологии труда: в 1921 г. был создан Центральный институт труда во главе с А. К. Гастевым, в этом же году была проведена 1-я Всероссийская конференция по научной организации труда, где председателем был В. М. Бехтерев.

Основными направлениями исследований отечественных психологов являлись[60]:

• *В 1920–1930-е гг.:* методологические разработки (Л. С. Выготский, В. М. Бехтерев, В. Н. Мясищев, А. К. Гастев, Н. А. Бернштейн,

---

[59] *Богомолов А. М.* Структурно-функциональный подход к оценке адаптационного потенциала личности // Сиб. психол. журн. 2008. № 28. С. 53–58.

[60] История советской психологии труда. Тексты / под ред. В. П. Зинченко, В. М. Мунипова, О. Г. Носковой. М. : Изд-во Моск. ун-та, 1983. 360 с.

С. Г. Геллерштейн, А. И. Розенблюм и др.); разработка новых методов изучения профессий (И. Н. Шпильрейн, М. А. Юровская и др.); развитие и совершенствование трудовых навыков и умений (С. Г. Геллерштейн, А. А. Толчинский, Ю. И. Шпигель, Л. И. Селецкая, В. В. Чебышев, К. К. Платонов и др.); рациональное использование кадров (М. Ю. Сыркин, А. И. Розенблюм, А. П. Шушаков, О. П. Кауфман, А. П. Болтунов, А. И. Щербаков, Н. А. Вигдорчик и др.); проблемы промышленного травматизма и аварийности (А. И. Колодная, Р. И. Почтарев, П. В. Новиков, Д. И. Рейтынбарг, С. С. Вальяжников и др.); проблема утомления и работоспособности (А. А. Ухтомский, С. Г. Геллерштейн, А. А. Нейфах, К. Х. Кекчеев, Н. А. Эппле и др.).

• *1960-е – конец 1970-х гг.* В этот период наблюдается перенос внимания на общетеоретические вопросы, прикладные исследования концентрируются на области инженерной психологии и частных направлениях (например, профессиональное обучение, космическая психология, юридическая психология и др.). На первый план выступают вопросы, связанные с изучением личности работника: исследования мотивации и организации трудового процесса, управления трудовой деятельностью, разрабатываются способы формирования адекватных мотивов трудовой деятельности, упорядочивания процессов целеполагания и принятия решения в труде, совершенствования систем когнитивных действий, изучение механизмов формирования субъективного отражения. В это время трудятся такие специалисты, как И. Я. Бойко, К. М. Гуревич, В. Я. Дымерский, В. П. Зинченко, А. Е. Климов, Б. Ф. Ломов, Е. А. Милерян, Д. А. Ошанин, Д. Ю. Панов, В. Д. Шадриков и др.

• *в 1970-е гг.* сформировались четыре основные направления исследования трудовой деятельности: *психофизиологическое* (изучение функциональных состояний в труде (работоспособность, стресс, утомление, монотония); *инженерно-психологическое* (разработка системотехнических и психологических принципов проектирования деятельности оператора с учетом психологического обеспечения надежности человека); *исследование надежности систем управления* (разработка оптимальных режимов труда, нормирование рабочей нагрузки, организация контроля и многие другие практические вопросы психологии труда явились приоритетными для этого направления); *профориентационное* (работы по профессиональному обучению, профессиональному отбору и системе аттестации). Этот период характеризуется активными разработками методологических основ психологии труда. Большой вклад в решение проблемы оптимизации труда внесли работы Б. Ф. Ломова, В. Ф. Рубахина, В. Д. Шадрикова, В. А. Бодрова, Д. А. Ошанина, А. А Крылова, Н. Д. Завалова, В. А. Пономаренко, Е. А. Климова.

К числу основных задач психологии труда относят (по А. В. Карпову[61]): повышение производительности и эффективности трудовой деятельности; содействие развитию личности в процессе трудовой деятельности. Решение этих задач неразрывно связано с изучением проблем мотивации деятельности, трудовой адаптации и удовлетворенности трудом и различными его аспектами.

Как признавали В. А. Ядов и А. А. Кисель еще в 1974 г., *удовлетворенность* – это психологическое состояние, по-разному формирующееся и изменяющееся у индивидов в одних и тех же социальных условиях, поэтому специфика организации, всей внешней среды жизнедеятельности человека играют существенную роль в его изучении. Чрезвычайно важны также, по мнению исследователей, система ценностных ориентаций личности, общая направленность ее интересов, уровень идентификации со своей профессией и работой[62].

В то же время отмечалось, что система ожиданий от результатов работы у разных сотрудников может существенно различаться: одни хотят творчески развиваться и удовлетворены творческим аспектом труда, другие – рутинностью и размером зарплаты, третьи – условиями труда, в том числе и возможностью пользоваться свободным графиком (у некоторых это граничит с откровенным нарушением трудовой дисциплины), а есть и такие, для кого работа – просто неприятная необходимость.

Независимо от целей, причин, ожиданий каждый работник в своей трудовой деятельности проходит ряд критических этапов, когда меняются его отношение к работе, мотивация, эмоциональное состояние, психологи это называют *профессиональными кризисами*.

Проблемы кризисов профессионального становления и развития в отечественных и зарубежных исследованиях связывают с возрастом человека. Одними из самых известных являются периодизации кризисов Э. Ф. Зеера, а также Н. С. Пряжникова и Е. Ю. Пряжниковой (прил. 1)[63].

---

[61] *Карпов А. В.*, *Пономарева В. В.* Психология рефлексивных механизмов управления. М., 2000. 283 с. ; Психология труда : учебник для вузов / А. В. Карпов [и др.]. М., 2004. 352 с.

[62] *Ядов В. А., Киссель А. А.* Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования ... С. 81.

[63] *Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э.* Эмоциональный компонент в профессиональном становлении педагога // Мир психологии. 2002. № 4. С. 194–203 ; *Пряжников Н. С., Пряжникова Е. Ю.* Психология труда и человеческого достоинства. М. : Академия, 2001. 480 с.

С понятием *профессиональный кризис* тесно связано понятие *профессиональная деформация,* под которым понимают всякое изменение, вызванное профессией, наступающее в организме и приобретающее стойкий характер. При этом деформация может распространяться на все стороны физической и психической организации человека, которые могут изменяться под влиянием профессии. Обычно под профессиональной деформацией понимают отрицательное влияние профессии на психологические характеристики человека, затрудняющее его поведение в повседневной жизни и способное снизить эффективность труда.

Тесно связано с профессиональными кризисами и *психическое выгорание*, которое оказывает отрицательное воздействие на все стороны личности и ее поведение, снижая эффективность профессиональной деятельности и удовлетворенность трудом, поэтому данное направление исследований также привлекает внимание психологов[64]. Под этим термином чаще всего понимают состояние эмоционального, физического и умственного истощения, которое чаще всего возникает у работников социальной сферы.

Психическое выгорание включает три составляющие: *эмоциональную истощенность* (опустошенность и усталость, вызванные работой), *деперсонализацию* (цинизм по отношению к своему труду и его результатам, выражающийся в социальной сфере бесчувственным отношением к клиентам) и *редукцию профессиональных достижений* (чувство

---

[64] *Орел В. Е.* Исследование феномена психического выгорания в отечественной и зарубежной психологии // Проблемы общей и организационной психологии. Ярославль, 1999. С. 76–97 ; *Орел В. Е.* Синдром психического выгорания личности. М. : ИП, 2005. 329 с. ; *Сидоров П. И.* Синдром профессионального выгорания // Мед. газ. 2005. № 43. С. 3–4 ; *Гостева Л. З., Бадалян Ю. В.* Профессиональное выгорание персонала, занятого в области социальной работы // Теория и практика обществ. развития. 2013. № 11. С. 133–136 ; *Додонов Б. И.* Эмоции как ценность. М., 2008. 134 с. ; *Новикова Л. В.* Социально-психологические, личностные и профессиональные факторы риска психического выгорания // Фестиваль педагогических идей. URL http://festival.1september.ru/articles/413786/ (дата обращения 08.06.2016) ; *Водопьянова Н., Старченкова Е.* Синдром выгорания. Диагностика и профилактика. СПб. [и др.] : Питер, 2005. 336 с. ; Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий / Борисова М. В. [и др.] ; Курс. гос. ун-т. Курск : КГУ, 2008. 334 с. ; Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / Ю. В. Бессонова [и др.] ; под ред.: А. Л. Журавлева, Е. А. Сергиенко; Рос. акад. наук, Ин-т психологии. М. : ИП, 2011. 511 с. ; *Чутко Л. С., Козина Н. В.* Синдром эмоционального выгорания. Клинические и психологические аспекты. М. : МЕДпресс-информ, 2013. 255 с.

некомпетентности в своей профессиональной среде, осознание неудачи в ней)[65].

В качестве причин, вызывающих психическое выгорание и тесно связанное с ним профессиональное выгорание в социальной сфере, чаще всего рассматривают:

• лежащие в их основе напряженные отношения между клиентами и работниками, поскольку работники именно этой сферы больше всего имеют дело с людскими проблемами, несущими в себе отрицательный эмоциональный заряд, который тяжким бременем ложится на их плечи;

• высокий уровень притязаний у работников социальной сферы. Когда высокомотивированные специалисты терпят неудачи в достижении своих целей и чувствуют, что не способны внести весомый вклад, они испытывают выгорание.

Особое внимание при изучении профессионального выгорания психологами уделяется индивидуальным свойствам личности и ее социально-демографическим характеристикам, с одной стороны, и факторам рабочей среды – с другой.

Из социально-демографических характеристик наиболее тесную связь с профессиональным выгоранием имеет *возраст*, менее однозначна связь с *полом*: в некоторых исследованиях отмечается, что мужчины более подвержены выгоранию, чем женщины, в других – результаты противоположны. Данные о связи со *стажем* также противоречивы. Влияние других социально-демографических характеристик (место жительства, социально-демографический статус, уровень зарплаты) изучено меньше. Из личностных свойств обнаружена связь с низкой степенью личной выносливости, пассивными тактиками сопротивления. Обнаруживается также положительная связь между выгоранием и агрессивностью, тревожностью. Из организационных факторов наибольшее влияние оказывают: повышение нагрузки; количество обслуживаемых клиентов, содержание и организация процесса обслуживания; степень самостоятельности и независимости при принятии решения; социально-психологические взаимоотношения в организации; социальная поддержка со стороны коллег, друзей, родственников и других близких людей; наличие обратной связи с руководством и клиентами; процессы стимулирования; оценка справедливости вознаграждения; ролевая двойственность (противоречие между функциями работников). Тесную связь все составляющие профессионального выгорания имеют с удовлетворенностью трудом (положительная корреляция),

[65] *Орел В. Е.* Феномен выгорания в зарубежной психологии: эмпирические исследования // Психол. журн. 2001. № 1. Т. 15. С. 89–99.

идентификацией себя с организацией (нацеленность на работу ради достижения ее целей), нарушениями трудовой дисциплины, состоянием здоровья и самочувствием[66].

Выше уже отмечалось, что *содержание* труда оказывает большое влияние на мотивацию, адаптацию, эффективность и результативность труда работников. Но характер профессиональной деятельности различен, одни профессии предполагают наличие творческого компонента деятельности, креативности и инновационности, другие нет.

Психологи условно делят профессии на разные группы, например, К. М. Гуревич выделил два типа[67]:

• *профессии первого типа* – виды деятельности, в которых либо отсутствует зона неопределенности, то есть жестко заданы способы выполнения задач, либо неопределенность слишком высока (профессиональные задачи очень разнообразны, в профессиональном обучении нельзя подготовить человека к их успешному выполнению, отсутствует алгоритм правильного точного действия, который мог бы стать основой обучения), либо деятельность выполняется в экстремальных условиях, или требует трудно развиваемых свойств индивидуальности. В профессиях этого типа успех обусловлен природно заданными свойствами индивидуальности, поэтому для обеспечения высокопродуктивной деятельности полезен профессиональный отбор. Случаи оптимального соотнесения требований профессии и работника К. М. Гуревич называет «абсолютной профессиональной пригодностью».

• *профессии второго типа* – виды деятельности, в которых степень разнообразия профессиональных задач невысокая и может быть выработан алгоритм успешного выполнения задач. При этом существует известная «зона неопределенности», позволяющая выбрать оптимальные внутренние и внешние способы деятельности, компенсирующие ограничения и опирающиеся на преимущества индивидуальных свойств субъекта. Для профессий второго типа К. М. Гуревич предлагает использовать термин «относительная профессиональная пригодность», означающий, что успех деятельности может быть обеспечен индивидуальным стилем деятельности, сформированным в профессиональном обучении и в ходе профессиональной адаптации.

Таким образом, с точки зрения психологии труда весь процесс трудовой деятельности неразрывно связан с индивидуальными характеристиками личности, их изменениями и состоянием, а также

---

[66] *Орел В. Е.* Феномен выгорания… С. 89–99.

[67] *Гуревич К. М.* Дифференциальная психология и психодиагностика : избр. тр. СПб. [и др.] : Питер, 2008. 335 с.

характеристиками самого труда (содержанием, интенсивностью, формализованностью и т. д.). Их оптимальное сочетание (правильный выбор профессии) приводит к появлению и становлению специалиста, качественно и эффективно работающего на своем месте, и поступательно развивающегося в процессе трудовой деятельности при наличии адекватных стимулов и системы мотивации.

Мотивация деятельности тесно связана с удовлетворенностью трудом (работой). В уже упоминавшемся выше исследовании В. А. Ядова и А. Г. Здравомыслова были определены *три основных мотива, влияющих на общий уровень удовлетворенности работой*:

- содержание трудовой деятельности,
- заработная плата,
- возможность повышения квалификации.

Было признано, что эти три мотива дополняются побудительными силами морального характера (осознание работником своего долга, моральной ответственности перед коллективом и обществом), поэтому развитие индивидуальных качеств человека оказывает существенное влияние на трудовую деятельность его как работника.

В указанном изучении были выявлены зависимости между возрастом, полом рабочего и его отношением к труду (для контроля была взята группа рабочих старше 30 лет). Исследователи установили, что для молодого рабочего самыми важными факторами, определяющими степень его удовлетворенности работой, являются возможности продвижения по службе и разнообразие труда. Для рабочих старше 30 лет эти два фактора также наиболее важны, однако они меняются местами, и на первом месте у них оказывается разнообразие труда. С возрастом повышается мотивационная роль санитарно-гигиенических условий труда, человек становится гораздо более чувствительным к недостатку комфорта. В то же время характер взаимоотношений с администрацией менее значим для рабочих старше 30 лет, нежели для молодых рабочих.

Было также установлено, что мотивы труда у мужчин и женщин существенно различаются, и это вызвано как психофизиологическими, так и социальными причинами. Для мужчин больше, чем для женщин, важны различные факторы, связанные с содержанием работы: ее разнообразие, творческие возможности, общественная важность продукции. Женщины оказались более чувствительны к условиям труда (в том числе к взаимоотношениям в коллективе). Для них величина заработка чаще, чем для мужчин, определяет удовлетворенность работой.

Но не будем забывать о том, что любой коллектив – это социально-психологическая группа (общность), в которой каждый из ее членов должен идентифицировать, отождествлять себя с другими членами

группы. Социально-психологическая группа имеет определенную систему деятельности, заданную местом группы в системе общественного разделения труда, и потому «она сама выступает субъектом определенного вида деятельности и через нее включена во всю систему общественных отношений». Такие группы рассматриваются как «реальные естественные»[68]. Психологической характеристикой группы, являющейся индикатором социальной идентичности, рассматривается «мы-чувство», на основе которого формируются и действуют групповые нормы и ценности.

Например, М. Аргайл, известный американский специалист в области социальной психологии, сопоставляя результаты разных исследований, писал: «удовлетворение, полученное от работы, менее важно для человека, чем удовлетворение супружескими отношениями, семьей или материальным положением, <…> работа является больше источником разочарований и беспокойства, нежели удовлетворения»[69]. Он же указывал на неоднозначность связи между удовлетворенностью работой и организационными факторами, на необходимость учета наиболее важных, с его точки зрения, факторов: заработной платы, отношения к работе, отношений в коллективе и с руководством, возможности продвижения по службе. М. Аргайл полагал, что работа может быть источником внутренней удовлетворенности для тех, кто убежден, что работа – это самое главное в жизни, что с точки зрения морали необходимо много работать. Такой человек будет вести определенный образ жизни, при котором важна самодисциплина, а его ценность (человека) определяется трудом. Все зависит от внутренней мотивации и отношения к труду самого человека.

Одним из основных элементов, определяющих удовлетворенность трудом, согласно многим исследованиям, является удовлетворенность материальным вознаграждением. Это обусловлено тем, что личностные цели, планы и перспективы основываются на потребностях и нуждах, зависящих от материального благосостояния, но не всегда рост доходов приводит к увеличению как удовлетворенности материальным благополучием, так и удовлетворенности трудом как источника доходов. Например, T. Kasser и R. Ryan установили, что индивиды, для которых важен материальный успех в жизни, ниже оценивают свое материальное благополучие и после удовлетворения своих материальных притязаний[70].

---

[68] *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 1996. С. 140–141, 150.

[69] *Аргайл М.* Психология счастья / пер. с англ. 2-е изд. СПб. [и др.] : Питер, 2003. 270 с. : ил. (Мастера психологии).

[70] *Маслоу А. Г.* Мотивация и личность. СПб. : Евразия, 2001. 478 с.

Личные качества, как отмечает большинство отечественных и зарубежных исследователей, существенно влияют на профессиональную успешность и результативность труда работников. Например, к Большой пятерке личностных качеств, воздействующих на профессиональную деятельность, относят: экстраверсию, сговорчивость, целеустремленность (сознательность), невротическое состояние, готовность приобретать новый опыт. Д. и С. Шульц считают, что первые два из этих качеств особенно эффективны в прогнозировании профессиональной успешности[71].

Многие специалисты отмечают, что при изучении адаптации и удовлетворенности трудом (работой) очень важно учитывать мотивацию индивида, а также систему ценностей сотрудника. Как мы уже указывали, разработкой теории мотивации занимались А. Маслоу, А. Н. Леонтьев, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг и другие специалисты. Их разработки стали основой для проведения многих исследований по проблеме, в том числе в области библиотековедения. Заметим, что теории А. Маслоу и Ф. Херцберга в зарубежном библиотековедении часто выступали основой изучения удовлетворенности трудом библиотекарей[72].

В частности, А. Маслоу считает, что реализация и актуализация высших потребностей (в творчестве, самореализации) возможна только при обеспечении потребностей низших. Поэтому если у человека элементарно не удовлетворены потребности в питании, проживании, то думать о самореализации и творческом развитии он вряд ли будет (за редким исключением). Но поскольку потребности постоянно растут, то этот процесс удовлетворения бесконечен.

Одним из наиболее известных зарубежных исследований 1970-х гг. является работа К. Плэйт и Е. Стоун, которые провели анкетирование 162 американских и 75 канадских библиотекарей на основании мотивационно-поведенческой теории Ф. Херцберга, результаты которого совпали с основными положениями его теории. В частности, было установлено, что наличие поведенческих факторов не влияет на удовлетворенность трудом, тогда как их отсутствие ведет к неудовлетворенности. Мотивационные факторы больше влияют на степень удовлетворенности трудом, но их отсутствие редко приводит к неудовлетворенности.

---

[71] *Шульц Д. П., Шульц С. Э.* Психология и работа. 8-е изд. СПб. [и др.] : Питер, 2003. 557 с. (Мастера психологии).

[72] *Шарапкова Е. П.* Удовлетворение трудом библиотечных работников (по материалам зарубежной печати) // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. Новосибирск, 1984. С. 130.

Основными факторами, влияющими на *неудовлетворенность*, были признаны политика администрации, стиль руководства, межличностные отношения (поведенческие факторы), достижение цели и признание (мотивационные факторы). Основными мотивационными факторами удовлетворенности были признаны достижение цели, признание, содержание работы. При этом заработная плата была упомянута один раз, межличностные отношения – дважды. Поскольку достижение цели и признание были признаны существенно влияющими как на удовлетворенность, так и на неудовлетворенность, то исследователями было рекомендовано руководству обращать на них особое внимание. Однако разделение факторов на поведенческие и мотивационные было признано условным, затрудняющим получение объективных результатов, поэтому была обоснована необходимость разработки новых теорий[73].

Приведем теории мотивации, применимые в библиотечном деле и рекомендуемые специалистами в современных учебных изданиях по менеджменту и управлению библиотекой[74].

Содержательные теории мотивации

Теория Клейтона Альдерфера (ERG) (1972 г.). Человек имеет три группы потребностей:

- существования (физиологические и в безопасности);
- взаимосвязей (стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей);
- роста (реализация способностей, самоутверждение, самовыражение).

К. Альдерфер считает, что движение от потребности к потребности происходит не только вертикально, но и горизонтально. Движение сверху вниз (с более высокого уровня на более низкий) вызывает разочарование в работе, выражающееся в опозданиях, прогулах, низком качестве работы, нежелании брать на себя ответственность, агрессии, апатии к работе и т. д.

Теория Дэвида МакКлелланда (1940-е гг.).

Человеку присущи три потребности:

- во власти (выражается в стремлении воздействовать на других, контролировать ход событий);

---

[73] *Шарапкова Е. П.* Удовлетворение трудом библиотечных работников (по материалам зарубежной печати) … С. 130.

[74] *Суслова И. М., Клюев В. К.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учеб. для вузов культуры и искусств. СПб. : Профессия, 2009. С. 456–457 ; *Колесникова М. Н.* Управление персоналом библиотеки : учеб.-практ. пособие. – СПб. : Профессия, 2011. С. 115–119.

• в успехе (удовлетворяется в процессе доведения работы до успешного завершения);

• причастности (выражается в стремлении человека любить, иметь дружеские отношения, быть привязанным к кому-либо и т. д.).

Теория Фредерика Херцберга (конец 1950-х гг.).

В современной психологической науке наиболее признанной считается двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Херцберга.

К условно выделяемым мотивационным критериям относят характеристики деятельности, успехи и достижения в труде работника (или группы), перспективы карьерного и профессионального роста, признание со стороны социального окружения (показатели престижного и имиджевого характера). К гигиеническим критериям автор относит: эргономические условия труда, уровень материального вознаграждения, стиль руководства, характер межличностных отношений в коллективе. Но в разных группах влияние той или иной группы факторов будет существенно отличаться.

Считается, что уровень удовлетворенности повышается при развитии (усилении) мотивационных критериев. При оптимизации гигиенических факторов, как правило, снижается неудовлетворенность работой, но не всегда повышается удовлетворенность трудом.

Ф. Херцберг условно делит трудовые коллективы на группы высокого и низкого уровня. В первом случае в группе развита мотивационная составляющая, которая в совокупности с хорошим социально-психологическим климатом (группа гигиенических факторов) дает высокую степень удовлетворенности трудом.

В группах низкого уровня развития часто решающим фактором становятся размер заработной платы и эргономические условия труда.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожиданий Виктора Врума (1964 г.).

Человек, кроме активной потребности, имеет набор ожиданий, которые будут удовлетворены в процессе выбранного им типа поведения.

В теории выделяются три важные взаимосвязи: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; валентность или ценность поощрения (вознаграждения).

Валентность предполагает степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающую вследствие получения определенного вознаграждения.

Мотивация будет выражаться формулой:

Мотивация = (З – Р) × (Р – В) × валентность,

где З – затраченные усилия, Р – полученные результаты, В – вознаграждение.

Теория справедливости (равенства) Стейси Адамса (1963 г.).

Любой работник сравнивает отношение полученного им вознаграждения к затраченным усилиям и соотносит его с вознаграждением других работников, выполняющих такую же работу. Он оценивает свой вклад по следующим параметрам: образование, стаж, квалификация, возраст, творчество.

Таким образом, сотрудник будет неудовлетворен до тех пор, пока он будет считать отношение к себе предвзятым, несправедливым.

Теория постановки целей Эдвина Лока (1968 г.).

Цели и удовлетворенность результатом труда по достижению целей определяют мотивацию работника. Выполнение работы зависит от характеристик: сложности работы; ее ясности и определенности; выгодности (приемлемости); готовности работника приложить усилия для достижения (приверженности цели). Автор выделяет еще две группы факторов: организационные и индивидуальных способностей.

Модель Портера–Лоулера (Лайман Портер и Эдвард Лоулер; *1968 г.).*

В модели используются пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Достигнутые сотрудником результаты зависят от приложенных им усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания своей роли. Уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения, которое может быть внутренним (чувство удовлетворения, самоуважение, ощущение компетентности) и внешним (премия, продвижение по службе, похвала руководителя).

Авторы показывают, что высокая результативность является *причиной*, а не *следствием* полного удовлетворения.

Специалисты в области организационной психологии Ричард Хэкмен и Грег Олдхэм разработали *модель характеристик работ* или *модель характеристик функциональных обязанностей*.

В 1980 г. они, после изучения влияния рабочих заданий на удовлетворенность трудовой деятельностью, разработали модель, в которой

было выделено 5 факторов, влияющих на мотивацию: разнообразие навыков, законченность задания, значимость решаемых в процессе труда задач, а также автономия и наличие обратной связи[75].

Во многих публикациях психологов подчеркивается, что положительные и отрицательные *эмоции* человека также имеют большое значение в его профессиональной деятельности. Сотрудники, имеющие больше положительных эмоций, более коммуникабельны, более активны, креативны, больше склонны выбирать быстрые и эффективные стратегии обработки информации, что, безусловно, влияет на производительность и эффективность труда. Однако большое влияние оказывает и характер выполняемых ими задач. В этом мнение психологов совпадает с распространенным утверждением социологов: *содержание и характер труда влияют на удовлетворенность и адаптацию сотрудников*[76]. Значительное воздействие оказывают на них также престиж профессии в обществе и возраст респондентов (Д. Супер), разные этапы профессионального развития индивида (Р. Хоппок)[77].

Во взглядах Франца Вейнерта (организационная психология) отразились точки зрения многих специалистов на проблему удовлетворенности трудом. Он полагал, что для того, чтобы человек был в высокой степени удовлетворен трудовой деятельностью, она должна:

- соответствовать его физическим и умственным способностям;
- предполагать интеллектуальную активность;
- способствовать появлению у работника чувства успеха;
- предоставлять возможности для применения его способностей и расширения сферы его интересов;
- предусматривать доминирование одного стиля управления, ответственность работника перед собой и личную инициативу[78].

Нельзя не упомянуть также о влиянии *организационной культуры* на адаптацию и удовлетворенность трудом сотрудников. Многими

---

[75] *Саттон Р.* Охота за идеями: как оторваться от конкурентов, нарушая все правила. М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. С. 182–183.

[76] *Козина И. А.* Организационно-культурные факторы удовлетворенности трудом : автореф. дис. … канд. психол. наук. М. : ФГОУ ВПО «Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ», 2010. 26 с. ; *Хвостикова В. А.* Удовлетворенность работой и субъективное благополучие сотрудника как фактор эффективности деятельности организации (на примере зарубежных исследований) // Социал. психология и о-во. 2012. № 1. С. 26–39.

[77] Психологическая энциклопедия. 2-е изд. СПб. : Питер, 2003. 1096 с.

[78] *Кирхлер Э., Майер-Пести К., Хофманн Е.* Психология труда и организационная психология. Т. 5: Психологические теории организации / пер. с нем. Харьков : ИД «Гуманит. центр», 2005. 312 с.

исследователями отмечается, что чем больше работник доволен ею, чем больше он отождествляет себя с организацией, тем эффективнее и производительнее его деятельность. Некоторые отечественные и зарубежные исследователи приводят данные о том, что организационные особенности в значительной степени (иногда в большей степени, чем социально-демографические факторы) определяют направленность и силу воздействия этих факторов (прямая, обратная, сложная)[79]. При этом некоторые специалисты утверждают, что можно даже выделить типологические особенности сотрудников удовлетворенных (или неудовлетворенных) организационной культурой, создать их типологические (психологические) портреты[80].

Безусловно с практической точки зрения изучение удовлетворенности трудом (работой) необходимо для развития деятельности организации. Однако, как отмечает В. А. Бодров, утверждение «довольный работник – хороший работник» (или «счастливые сотрудники – довольные клиенты») весьма привлекательно, но не находит эмпирического подтверждения, хотя и продолжает интересовать исследователей[81].

В то же время некоторые из них приходят к выводу об ограниченной ценности подобных изучений, хотя и оговариваются, что нельзя исключать «хотторнский эффект»: в одном из интервью сотрудник дал положительную оценку ежегодным опросам по удовлетворенности трудом в организации, несмотря на то, что никаких мер впоследствии не предпринималось, объяснив свой ответ тем, что работникам просто приятно знать, что руководство ценит их мнение[82].

Необходимо также учитывать влияние «*я-концепции*» человека на его отношение к работе и удовлетворенность трудом (термин появился на рубеже XIX–XX вв. и обозначает систему представлений личности о себе самом). Концепция состоит из трех составляющих: *когнитивная* (представление индивида о себе самом, совокупность качеств

---

[79] *Иванова Т. Ю., Рассказова Е. И.* Социально-демографические и организационные факторы удовлетворенности трудом // Психол. журн. 2013. Т. 34, № 6. С. 59–71.

[80] *Козина И. А.* Организационно-культурные факторы удовлетворенности трудом : автореф. дис. … канд. психол. наук. М. : ФГОУ ВПО «Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ», 2010. 26 с.

[81] *Бодров В. А.* Удовлетворенность работой как субъективный показатель профессиональной пригодности // Человеч. фактор: проблемы психологии и эргономики. 2007. № 3–1. С. 24–26.

[82] *Ильясов Ф. Н.* О целесообразности и содержании исследований удовлетворенности трудом // Социол. журн. 2013. № 3. С. 130–138.

и характеристик, которыми, как ему кажется, он обладает); *оценочная* (совокупность оценок индивидом этих характеристик); *поведенческая* (как индивид поступает на самом деле).

Одним из самых распространенных вариантов «я-концепции» (А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский) является представление ее в виде трех составляющих компонентов: *когнитивного* (образ своих качеств, способностей, внешности и др.), *эмоционального* (самоуважение, самоуничижение и т. д.) и *оценочно-волевого* (стремление повысить самооценку, завоевать уважение и др.).

Таким образом, «я-концепция» предполагает оценку себя по трем направлениям: себя самого как личности; себя в глазах окружающих; себя такого, каким хочу быть и соотнесение с действительностью.

В рамках развития «я-концепции» работало много специалистов, что свидетельствует о значительном интересе к данной теме (Б. Г. Ананьев, Т. Ю. Каминская, А. Н. Леонтьев, С. Стейн, В. В. Столин, Г. Е. Залесский, Л. А. Венгер, И. С. Кон, К. Роджерс, В. Ротенберг, И. И. Чеснокова, Е. В. Шорохова и др.).

Итак, изучение адаптации и особенно удовлетворенности трудом является одной из самых востребованных тем в организационной психологии и психологии труда, однако, доказанных и общепринятых зависимостей между социально-демографическими или психологическими характеристиками человека и его отношением к труду пока нет. Большинство исследователей тем не менее признает наличие связи между удовлетворенностью трудом, эффективностью работы и такими характеристиками как *возраст, пол, стаж, особенности психики*, а также *условиями* и *содержанием труда*.

1.2.3. Менеджмент и управление персоналом

В современном менеджменте считается, что адаптация персонала – необходимый и важный этап управления.

Согласно точке зрения, принятой большинством специалистов, адаптация обеспечивает[83]:

- уменьшение стартовых издержек (сотрудник быстрее достигает общих стандартов выполнения работы);
- снижение озабоченности и неопределенности у новых сотрудников;

---

[83] *Суслова И. М.* Стратегическое управление библиотекой. М. : МЦБИС, 2008. 256 с. ; *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие. М. : КноРус, С. 259.

• сокращение текучести кадров;

• экономию времени руководителей и сотрудников, не отвлекаемых на ежеминутную помощь новичку;

• развитие позитивного отношения к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой.

Напомним, специалисты выделяют *первичную* (период первоначального включения личности в деятельность той или иной организации) и *вторичную* адаптацию (все последующие изменения работы или профессии, вызванные не только переходом человека на новое место работы, в другую организацию, но также техническими, технологическими, организационными нововведениями на прежнем месте).

Библиотеки, так же как и другие организации, используют два источника набора персонала (рекрутинг): *внутренний* (из работников библиотеки) и *внешний*. К достоинствам первого относят приверженность библиотеке, экономичность, хорошая осведомленность руководства о возможностях кандидата; к недостаткам – накопление личных сложных взаимоотношений сотрудников, «семейственность». Достоинство внешнего источника – приток свежих идей, взглядов, приемов работы. Однако при этом увеличивается время адаптации, изменяется моральный климат (чаще на первых порах), требуется больше затрат на профессионально-производственную адаптацию[84].

Предпочтительность источников набора персонала на разных стадиях развития организации меняется. Например, внутренний набор эффективнее на стадиях роста и зрелости организации, внешний – становления, старения и упадка, когда необходимо привлечение новых творческих и креативных людей.

К способам привлечения работников относят: поиск кандидатов, ротацию (горизонтальное перемещение сотрудников), совмещение профессий, формирование кадрового резерва (готового, актуального и перспективного). К готовому резерву относят специалистов, в настоящее время выполняющих обязанности, актуальному – почти готовых к замещению, но которым не хватает опыта, перспективному – тех, кому еще не хватает опыта и знаний, но потенциально способных заменить того или иного сотрудника.

Отбор кандидатов рекомендуют осуществлять при помощи:

• анализа документов (анкет, отчетов, характеристик, результатов аттестаций и т. д.);

• проведения структурированного интервью;

• тестирования (профессионального и психологического);

---

[84] *Суслова И. М.* Стратегическое управление библиотекой … С. 226.

- метода ситуационного анализа;
- экспертной оценки (опрос руководителей и ведущих специалистов);
- наблюдения;
- анализа результатов трудовой деятельности;
- социометрии (оценки формальных и неформальных отношений внутри коллектива).

Важными критериями при приеме на работу как в библиотеку, так и во многие другие организации, служат образование, опыт, личные качества и возраст[85]. Приоритетность именно этих критериев не случайна, напомним, что, согласно результатам многих социологических и психологических исследований, основными факторами влияния на адаптацию и удовлетворенность трудом (как результата адаптации) являются возраст, личные качества и иногда образование.

В последние годы на рынке труда сложилась тенденция трудоустройства специалистов не по специальности[86]. Однако уровень образования при приеме на работу сотрудники кадровой службы стараются выяснить, поскольку он косвенно характеризует обучаемость кандидата (чтобы получить высшее образование, требуются определенные способности, усидчивость и настойчивость, а оценки за профессиональную практику охарактеризуют уровень исполнительности и ответственность у кандидата).

Одна из последних новых тенденций в работе специалистов по подбору персонала – сбор информации о претендентах в социальных сетях. В июле 2012 г. исследовательский центр холдинга «Империя кадров» совместно с Ассоциацией консультантов по персоналу провел глобальный опрос экспертов на рынке труда «Социальные медиа – новый инструмент для HR». В опросе приняло участие 2680 респондентов из Астрахани, Барнаула, Волгограда, Екатеринбурга, Калининграда, Киева, Краснодара, Курска, Магадана, Минска, Москвы, Нижнего Новгорода, Ростова-на-Дону, Самары, Санкт-Петербурга, Святогорска, Сочи, Таганрога, Туапсе, Тулы, Ярославля. Респонденты представляли области деятельности: розничная и оптовая торговля, IT / телекоммуникации, недвижимость / строительство, финансы, консалтинг, медиа, логистика, медицина / фармацевтика, ТЭК, нефтегазовая отрасль и др. Выяснилось, что большинство респондентов используют социальные медиа в работе, при этом на вопрос «Считаете ли Вы эффективным поиск кандидата

---

[85] *Суслова И. М.* Стратегическое управление библиотекой ... С. 227–228.

[86] *Специальность* – комплекс приобретаемых путем специальной теоретической и практической подготовки знаний, умений, навыков и компетенций, необходимых для определенной деятельности в рамках соответствующей области профессиональной деятельности; конкретизация вида трудовой деятельности в рамках одной профессии.

через социальные сети?» положительно ответили – 73,13 %; отрицательно – 24,25 %; воздержались – 2,61 %[87].

Учитывая это, необходимо рекомендовать всем, кто находится в процессе поиска работы или работает на испытательном сроке, осмотрительнее относиться к своей активности в социальных медиа.

Важными характеристиками кандидатов считаются возраст и личные качества. Они воздействуют в первую очередь на социально-психологическую адаптацию, на психологический климат в коллективе, который признается одним из важнейших факторов, влияющих на отношение к труду и в библиотеках.

Кроме того, личные качества и возраст существенно воздействуют на характер протекания процессов адаптации (например, на время и успешность).

Поскольку адаптация – сложный и практически непрерывный процесс приспособления к организации, то специалистами по управлению персоналом и менеджменту рекомендуется иметь в организации специальное подразделение, занимающееся адаптацией сотрудников или одного-двух специалистов (в зависимости от размера организации) в составе кадровой службы.

Рекомендуется также иметь специально разработанные программы (общую и специальную), ориентированные на разные виды адаптации и разные категории работников, поскольку адаптационные процессы рядовых сотрудников и руководителей высшего звена существенно различаются.

Примеров подобных программ и состава документов, необходимых для успешного протекания адаптации в разных организациях, очень много в изданиях по управлению персоналом, однако в библиотечной профессиональной литературе их гораздо меньше.

Несмотря на разделение на отдельные виды профессиональную и социальную адаптацию, необходимо отметить их тесную взаимосвязь. Усвоение профессиональных знаний и приобретение соответствующих навыков в библиотечной работе обусловлены процессом вхождения новичка в социальную среду библиотеки. И наоборот, полнота включения молодого человека в социальную жизнь библиотеки зависит от его успешности на профессиональном поприще. Поэтому, уделяя внимание профессиональной адаптации, не стоит забывать о реализации мер по вхождению специалиста в новую для него социальную среду.

---

[87] *Павлова М. В.* Поиск персонала в социальных сетях: новый вид деятельности или обязательный функционал каждого рекрутера? // Упр. человеч. потенциалом. 2013. № 2. С. 91–93.

Адаптация сотрудника в организации может закончиться по-разному:

- появлением хорошего работника, эффективно выполняющего свои обязанности (успешная адаптация);
- возникновением конфликтов, разбирательствами и увольнением (неуспешная адаптация);
- появлением работника, работающего не с полной отдачей, частично вписавшегося в коллектив (есть друзья и враги) – этот вариант является наиболее распространенным.

Чаще всего появление нового сотрудника на первом этапе адаптации вызывает увеличение загруженности остальных. Это происходит по нескольким причинам: во-первых, новичку надо помогать; во-вторых, увеличивается нагрузка на структурное подразделение (в связи с увеличением количества работников). Но не редки проявления и «офисной дедовщины», при этом сотрудники, давно работающие, стремятся показать таким образом свою опытность и незаменимость.

К сожалению, чаще всего по отношению к новичку руководство запускает механизм «естественного отбора» – хороший выживет, плохой – уйдет. Новый работник попадает в сложную ситуацию: с одной стороны, сложности ему создают коллеги, с другой – начальство[88].

Но если сотрудник уйдет, то все усилия (временные, финансовые, физические) будут потрачены зря, увеличится текучесть кадров, может ухудшиться психологический климат в коллективе. Именно поэтому специалисты в области управления кадрами и менеджмента настоятельно рекомендуют внимательно заниматься вопросами управления адаптацией персонала (табл. 1).

Таблица 1

Прямые зарплатные издержки[89]

Категория сотрудника	Срок для выхода на точку безубыточности (месяц)	Время для оценки эффективности (месяц)	Зарплата
Рядовой исполнитель	3–4	6	Х
Руководитель	6	12	Н

[88] *Лукьянов О. И., Гордеев М. Ю., Варнахина Е. Г.* Как помочь новичку войти в коллектив и приспособиться к работе // Упр. человеч. потенциалом. 2007. № 3. С. 171–182.

[89] *Овумян М. Н.* Специалист по адаптации персонала. К чему и как адаптируем? // Упр. человеч. потенциалом. 2013. № 3. С. 249.

Как считают специалисты по работе с персоналом, более опасный источник издержек – *моббинг* или *буллинг*. Он выражается в целенаправленном преследовании или несправедливом отношении к работнику со стороны коллег (игнорирование просьб, непредоставление полной информации для работы, сваливание на него «черной» работы или чужих обязанностей и т. д.) или начальства (не прислушивается к предложениям, предъявляет повышенные требования, повышает голос, не дает возможности для профессионального роста и т. д.). В крайнем случае моббинг превращается в травлю новичков, «офисную дедовщину»[90].

Понятие моббинг уже успело укорениться на рынке труда. По оценкам основателя и директора британской компании The Field Foundation Тима Филда, еще в 1997 г. создавшего в интернете ресурс, посвященный моббингу, целенаправленное преследование или несправедливое отношение к работнику со стороны коллег или руководства обходится британской экономике в 30 млрд евро ежегодно. В Швеции даже был принят специальный закон против моббинга. Европейские специалисты в ходе специальных исследований подсчитали, что следствиями моббинга становятся стресс (появляется в 76 % случаев), бессонница (71 %), паранойя (60 %), головные боли (55 %), ночные кошмары (49 %), чувство отстраненности (41 %), сомнения, стыд и чувство вины (38 %). По оценке германских психиатров, именно моббинг является причиной около 10 % самоубийств в стране. В России точных цифр ущерба от моббинга никто пока не подсчитывал, но, по разным оценкам, его жертвами становятся от 5 до 20 % работающего населения[91].

Моббинг чаще развивается при недостаточном внимании руководства к взаимоотношениям в коллективе или просчетах в управлении, поэтому вопросы управления групповой динамикой в современной организации признаются важной частью эффективного управления[92].

В библиотечных коллективах также встречается проявление моббинга[93], хотя публикаций об этом немного.

---

[90] *Овумян М. Н.* Специалист по адаптации персонала … С. 249.

[91] *Арт Я., Лукашенко Ю.* Адаптация нового сотрудника в устоявшуюся структуру компании. URL: http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-novogo-sotrudnika-v-ustoyavshuyusya-strukturu-kompanii (дата обращения: 08.06.2016).

[92] *Гутнов Р. Р.* Современная концепция управления человеческими ресурсами. М. : Социум, 2007. С. 140.

[93] *Юрик И. В.* Не дай себя съесть, или что такое «моббинг» // Соврем. б-ка. 2009. № 1. С. 134–139 ; *Юрик И. В.* Моббинг в библиотеке: причины возникновения, последствия и методы преодоления. URL: http://rlst.org.by/izdania/ib209/371.html (дата обращения: 13.04.2016) ; *Алтухова Г. А.* Моббинг как этическая проблема // Библиотековедение. 1998. № 2. С. 63–70.

Заметим, что моббинг (в любых своих проявлениях) приводит к серьезному психологическому стрессу, обусловливающему напряжение не только «поверхностных», но и «глубоких» адаптационных резервов человека. Их длительное напряжение может привести к психическому истощению и, в последующем – к психическим заболеваниям, поэтому психологический климат в коллективе, система взаимоотношений с руководством и сотрудников между собой должны постоянно находиться на контроле управленческого аппарата организации.

Совершенно недопустимо бросать сотрудника («посмотрим, выплывет или нет») на новое направление работы без проведения адаптационных мероприятий. В этом случае напряжение адаптационных резервов психики увеличивается в разы и результат будет зависеть не столько от профессиональных качеств работника, сколько от его психологических индивидуальных особенностей. Если же возникла необходимость перевода специалиста на новое направление работы, то руководитель должен обеспечить нормальное протекание процесса адаптации.

В литературе по работе с кадрами можно встретить разные подходы к организации процесса управления адаптацией: выделяют разное количество этапов, приводятся различные перечни мероприятий и документов, применяемые методы и т. д.

Это объясняется в первую очередь спецификой отраслей деятельности, а также спецификой самих организаций (размером, организационной культурой, финансовыми возможностями и т. д.). В то же время, согласно некоторым исследованиям, специальные программы адаптации персонала на промышленных предприятиях существуют редко, чаще используется только ряд мероприятий. Их организуют и проводят специалисты кадровой службы, учебных подразделений предприятий или / и руководители структурных подразделений[94].

Приведем некоторые существующие подходы к организации процесса управления адаптацией.

Один из ведущих специалистов по управлению персоналом, А. Я. Кибанов, выделяет следующие этапы адаптации[95]:

• *подготовительный* (разработка документационного обеспечения процесса: информационных материалов, программ общей и специализированной адаптации, тестов для выбора наставника и новичка, адаптационного

---

[94] *Кузнецова И. А., Солодова Н. Г.* Трудовая адаптация и комфортность работников в изменяющейся организации. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2004. С. 135.

[95] *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии … С. 268–271.

листа, анкеты сотрудника, бланков оценки адаптации и отзыва о работе нового сотрудника в период адаптации, методических рекомендаций);

• *информационный* (проведение мероприятий по овладению информацией об организации в целом; как правило, этим этапом занимается менеджер по персоналу: знакомство с документами, организацией, выбор наставника (при необходимости);

• *ознакомительный* (проводят непосредственный руководитель и наставник: представление нового сотрудника непосредственному руководителю и коллективу, знакомство с подразделением и рабочим местом, правилами трудового распорядка подразделения, особенностями коммуникаций);

• *адаптационный* – самый важный этап (проводит наставник: наблюдает за ходом работы новичка, помогает и консультирует его; через неделю с начала работы заполняется адаптационный лист, в конце первого месяца работы производится оценка адаптированности, которая осуществляется непосредственным руководителем).

Существует другой подход к организации адаптации, основанный на функциональном принципе. В этом случае выделяют следующие этапы процесса адаптации[96]:

1. Введение в организацию (1–2 дня).
2. Введение в подразделение (1–2 недели).
3. Введение в должность (2–3 месяца).

При этом подходе, так же как и в первом случае, рекомендуется вести лист оценки (заполняется руководителем) и самооценки (заполняется новичком).

Приведем пример таких листов, которые можно использовать и в библиотеке без внесения дополнительных изменений (табл. 2).

Таблица 2

Оценка деятельности сотрудника в период прохождения испытательного срока

Критерий	Содержание	Балл
Качество выполнения работы, аккуратность, точность	У сотрудника высокий уровень аккуратности, точности, не требуется дополнительная проверка	2
	Аккуратность и точность на ожидаемом уровне, ошибки встречаются редко, четко следует инструкции	1
	Сотрудник небрежен, допускает ошибки, требуются постоянная проверка и исправление недочетов	0

[96] *Куроленкова Н. Е.* Адаптация персонала: ее роль в компании // Упр. чел. потенциалом. 2007. № 3. С. 207–210.

Продолжение табл. 2

Критерий	Содержание	Балл
Объем и скорость работы	Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано	2
	Работает стабильно, согласно нормам, соблюдает плановые показатели	1
	Работает медленно. Необходим контроль, порой не справляется с запланированным объемом работ	0
Ответственность	Надежный и ответственный сотрудник. Готов выполнить дополнительную работу, если необходимо	2
	Сотрудник в целом ответственен. Выполняет дополнительную работу только при наличии контроля	1
	Ненадежный и безответственный сотрудник. Не желает выполнять дополнительную работу	0
Дисциплина	Соблюдает правила внутреннего трудового распорядка, пунктуален	2
	Руководитель делает незначительные замечания, касающиеся соблюдения правил внутреннего трудового распорядка	1
	Часто нарушает правила внутреннего трудового распорядка, непунктуален	0
Уровень профессиональной подготовки	Сотрудник хорошо ориентируется в предмете своей деятельности, обладает достаточными квалификационными навыками для выполнения обязанностей	2
	Сотрудник ориентируется в предмете своей деятельности, но иногда нуждается в незначительной помощи руководителя	1
	Сотрудник не ориентируется в предмете своей деятельности и не обладает достаточными квалификационными навыками для выполнения обязанностей	0
Знание нормативных документов и их применение в работе	Хорошо знает нормативные документы, необходимые в работе, применяет их на практике	2
	Нормативные документы знает, но в недостаточном объеме для эффективного применения в работе	1
	Удовлетворительно владеет нормативными документами, испытывает трудности в применении их на практике и не стремится изучать их	0
Уважительное отношение к коллективу и организации	Позитивно воспринимает организацию, руководство и коллег. Не позволяет себе неконструктивной критики. Доволен своей работой, коллективом и руководством	2
	Доволен своей работой в организации. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, руководством	1

Окончание табл. 2

Критерий	Содержание	Балл
	Не ощущает себя частью коллектива. Не сдерживает негативные эмоции по отношению к коллегам и организации в целом	0
Вежливость, готовность оказать помощь пользователю (для специалистов, работающих с пользователями)	Вежлив с пользователями, может проконсультировать и оказать помощь	2
	Может быть вежливым и внимательным к пользователю, если чувствует контроль руководства	1
	Равнодушен к просьбам пользователей, не желает помогать. Невежлив	0

На основе этой промежуточной таблицы заполняется итоговая таблица (табл. 3)

Таблица 3

Оценка прохождения испытательного срока

Вывод	Количество набранных баллов для специалистов	
	не работающих с пользователями	работающих с пользователями
Считать, что сотрудник прошел испытательный срок, снять его с учета по адаптации	10–14	11–16
Считать, что сотрудник прошел испытательный срок, но не снимать его с учета по адаптации	7–9	8–10
Уволить сотрудника как не прошедшего испытательный срок	0–6	0–7

В некоторых организациях подготовительным мероприятиям уделяют больше внимания при подготовке процесса адаптации, чем собственно адаптационному этапу. При таком подходе выделяют следующие этапы:

1. Беседа новичка с сотрудником по персоналу.
2. Подготовка коллектива к приходу нового сотрудника.
3. Представление руководству, коллегам, знакомство с компанией в целом.
4. Введение в должность (информирование при помощи специально созданных подборок материалов «Первые шаги в компании», «Папка новичка» и т. д.).

5. Постановка целей и задач на испытательный срок (разработка плана, форм отчетности).

6. Назначение наставника.

7. Проведение адаптационного тренинга.

8. Оценка успешности адаптации.

В больших коммерческих организациях процесс адаптации разбит на большее количество этапов, где с новичком значительное количество времени взаимодействует непосредственный руководитель[97]:

1. Организация рабочего места (должно быть готово к выходу работника).

2. Знакомство с коллегами и подчиненными (в первые дни).

3. Знакомство с инфраструктурой, правилами внутреннего распорядка (первые дни), общими локальными нормативными актами.

4. Знакомство с организационной структурой, ключевыми сотрудниками (запоминание фамилий, имен, отчеств и должностей коллег, руководителей, топ-менеджеров).

5. Знакомство с информационной средой: программное обеспечение, средства связи и обмена данными, расположение справочной информации (локальные нормативные документы, телефонные справочники, шаблоны документов и т. д.).

6. Знакомство с корпоративной культурой.

7. Знакомство с нормативными актами, регламентирующими деятельность работника (ответственный – непосредственный руководитель, в течение первого месяца).

8. Изучение приемов и методов работы и / или постановка задач на ближайшие три месяца / полугодие / год, определение показателей, по которым будет оцениваться эффективность (качество) работы (ответственный – непосредственный руководитель, в течение первого месяца).

9. Участие в стратегических сессиях или обсуждение стратегических целей и задач организации в индивидуальном порядке (ответственный – непосредственный руководитель, в течение первого месяца).

10. Организация участия нового сотрудника в командообразующих мероприятиях (ответственный – HR-менеджер, первые 3–6 месяцев).

Некоторые специалисты рекомендуют начинать процесс адаптации с *оценки уровня подготовленности* новичков – выяснения уровня профессиональных знаний и умений, опыта работы в аналогичных организациях, в зависимости от полученных результатов рекомендуется выстраивать процесс адаптации. Часто для подобной оценки используют

---

[97] *Лазарева С. С.* Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения // Упр. персоналом. 2007. № 3. С. 215–216.

тестирование, в том числе психологическое (прил. 3). Следующими этапами при таком подходе являются: *ориентация* (практическое знакомство с организацией); *приспособление* (привыкание, усвоение организационных правил, норм и стандартов); *ассимиляция* (полное приспособление, интеграция в среду); *идентификация* (отождествление работником личных целей с целями организации)[98].

Из интересного опыта работы можно отметить создание базы данных (БД) внутренних резюме сотрудников, в которой собираются не только данные о прохождении ими адаптационных мероприятий, но и все последующие сведения об их деятельности: результаты прохождения аттестаций, сведения о премиях, наградах, поощрениях, участиях в проектах и т. д. В дальнейшем эта БД удобна для формирования кадрового резерва, проектных команд и т. д.

Оценка деятельности сотрудника должна проводиться регулярно, для этого специально разрабатываются системы оценки (чаще балльные). Процесс осуществляется следующим образом: заранее разработанным критериям присваивается определенное количество баллов, проводится оценка, выставляются баллы по результатам их общего количества принимается решение о дальнейшей работе с сотрудником: прошел испытательный срок, снять с учета по адаптации; прошел испытательный срок, но не снимать с учета по адаптации; не прошел испытательный срок, подлежит увольнению. Рекомендуется также изучать основные виды адаптации и удовлетворенности трудом, а также ожиданий новичков[99], вести документы по оценке результативности адаптации (прил. 4).

Выстраивая программу адаптации, создавая ее документационное сопровождение, необходимо учитывать особенности адаптации различных категорий работников[100]:

1. *Рабочие, служащие, технические исполнители, молодые специалисты без опыта работы* (среднее время адаптации 2–3 месяца): основное внимание уделяется общему знакомству с организацией, ее корпоративными стандартами, организации рабочего места, изучению необходимой документации, обучению приемам работы. Если средний возраст сотрудников превышает 45 лет, то адаптация молодых работников потребует дополнительных усилий.

---

[98] *Долженкова Ю. В., Руденко Г. Г.* Рекрутмент и адаптация персонала: современные кадровые технологии. М. : АТИСО, 2014. С. 82–83.

[99] *Куршакова Н. Б., Белозерова М. Н.* Адаптация персонала в коммерческом банке // Упр. развитием персонала. 2008. № 1. С. 40–41.

[100] *Лазарева С. С.* Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения ... С. 214–216.

2. *Специалисты всех категорий с опытом работы* (среднее время адаптации 3–6 месяцев): основное внимание должно быть уделено «подключению» к информационному пространству организации, вовлечению во внутренние коммуникации.

3. *Линейные руководители, руководители среднего звена* (среднее время адаптации 3–9 месяцев): основное внимание уделяется погружению в условия ведения дел в организации, доведению принципов, целей и задач организации до сотрудника.

4. *Топ-менеджеры, высшее руководство* (среднее время адаптации 6–12 месяцев): основное внимание уделяется глубокому изучению специфики работы, стратегических целей, задач, ресурсов, внутренних и внешних коммуникаций, информационных потоков.

Для прохождения адаптации рекомендуется составлять отдельную таблицу, представляющую собой технологическую карту адаптации. Для библиотеки она может выглядеть следующим образом (табл. 4):

Таблица 4

Производственная адаптация

Мероприятия (этапы)	Участники (категории работников)	Ответственность	Сроки
Общее знакомство с библиотекой и программой адаптации	Специалист по кадрам	Отдел кадров	1-й день
Знакомство с коллективом подразделения	Сотрудники подразделения, где будет трудиться новичок	Руководитель подразделения	2-й день
Знакомство с наставником	Сотрудник подразделения, назначенный наставником	Руководитель подразделения	2-й день
Знакомство с рабочим местом	Новичок и наставник	Наставник	2-й день
Знакомство с нормативно-технической документацией подразделения	Наставник, сотрудники подразделения	Наставник	2-й день
Знакомство с нормативно-технической документацией библиотеки по направлению деятельности	Наставник, сотрудники подразделения	Наставник	2-й день
Знакомство с ключевыми сотрудниками	Наставник	Наставник	3-й день
….			

Количество мероприятий (этапов) будет зависеть от размера библиотеки, чем она больше, тем больше времени потребуется на адаптацию.

Многочисленные исследования показывают, что первые 90 дней являются наиболее важными для адаптации. Через 15 дней после начала адаптационных мероприятий руководителю рекомендуется проверить ход адаптационных процессов, через 30 дней – расширить обязанности новичка, если процесс идет успешно. Обычно через 45 дней понятен итог – происходит «акклиматизация» работника или нет. В течение этого периода (45 дней) более 20 % новых сотрудников покидают организацию[101].

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией в библиотеке И. М. Суслова предлагает следующие[102]:

- организация семинаров, курсов по различным аспектам адаптации;
- цикл лекций для новых сотрудников, дающих представление о целях, тенденциях развития, приоритетах библиотеки;
- краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- организационно-подготовительные работы при введении новшеств;
- подготовка замены кадров при их ротации;
- индивидуальные беседы с новыми сотрудниками;
- беседы с новыми сотрудниками, проводимые сотрудниками, ушедшими на пенсию.

К методам управления адаптацией в коммерческой среде относятся[103]:

- *социально-психологическая адаптация*: неформализованное сопровождение (чаще проводится специалистом по подбору персонала); проведение корпоративных мероприятий, включающих презентацию нового сотрудника; справочник по корпоративным правилам поведения («Корпоративный PR»); тренинг, нацеленный на командообразование; инструктаж в функциональных подразделениях; папка нового сотрудника;
- *организационная / рабочая адаптация* (освоение принятых в организации моделей делового взаимодействия): методические рекомендации

---

[101] *Овумян М. Н.* Специалист по адаптации персонала … С. 251–253.

[102] *Суслова И. М.* Стратегическое управление библиотекой ... С. 237–238.

[103] *Лукьянов О. И., Гордеев М. Ю., Варнахина Е. Г.* Как помочь новичку войти в коллектив и приспособиться к работе …

или пособие для нового сотрудника; сетевая папка; внутренний корпоративный сайт; метод экстремального испытания[104];

- *профессиональная адаптация* (выполнение работ): формализация задач, функций, работ (разработка соответствующей документации: положений, инструкций, требований и т. д.); профессиональное наставничество; индивидуальное обучение специфическим профессиональным навыкам, связанным с конкретной должностью; централизованное начальное обучение кандидатов на массовые позиции (направлено на овладение универсальными навыками);
- *общие методы*: вводный инструктаж, обратная связь с начальством, метод регламентации процесса адаптации (составление документа, определяющего последовательность прохождения этапов адаптации, зон ответственности участников).

На наш взгляд, арсенал методов, применяемых в библиотеках для адаптации библиотечных специалистов, может быть существенно расширен. Многие методы, с успехом используемые в коммерческих структурах, вполне применимы и в библиотеках.

Как уже указывалось, успешность протекания процесса адаптации во многом зависит от мотивации работника, его способностей и личных качеств. Влиянию этих факторов в литературе уделено значительное внимание. Также в современном менеджменте много внимания уделено проблеме лидерства, она является одной из самых теоретически проработанных[105], что свидетельствует о признании ее важности в теории и практике управления.

Лидер – лицо, пользующееся в группе, организации большим авторитетом, обладающее влиянием, которое определяется через управленческое воздействие; член группы, за которым она признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях, то есть наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности регулирования взаимоотношений в группе.

Лидерские качества нового сотрудника часто проявляются в период адаптации и не всегда в коллективе адекватно к этому относятся: если у новичка достаточно опыта «вхождения» в новую для него группу (то есть имеется соответствующий адаптационный опыт), то адаптационный

---

[104] В ходе метода моделируется нестандартная ситуация сразу после предварительного инструктажа обучения или в течение 2–3 дней после его проведения в целях проверки усвоения сотрудником корпоративных моделей поведения, его морально-этических и деловых качеств.

[105] *Гутнов Р. Р.* Современная концепция управления человеческими ресурсами. М. : Социум, 2007. С. 112.

период он пройдет легко. Но рано или поздно лидерские способности сотрудника проявятся, и тогда многое будет зависеть от непосредственного начальника: поддержит ли он появление нового лидера, устранится и пустит все на самотек или будет препятствовать проявлению и развитию лидерских качеств работника.

Лидер, выросший внутри организации, не требует, как правило, дополнительных вложений (на обучение), но без контроля над развитием может стать деструктивным фактором, уйти в другую организацию или работать менее эффективно, чем под контролем.

Лидеры, пришедшие извне, необходимы в кризисные периоды развития организации, поскольку способны иначе смотреть на проблемы, подходить к решению стратегических задач. Но система ценностей и взглядов таких лидеров может существенно отличаться от принятой в организации и, соответственно, вызывать негативные эмоции у остальных членов коллектива.

Единичное лидерство в организации также имеет существенный недостаток – достижения и успех всей организации зависят в этом случае от способностей и амбиций одного лица, а это может в определенный момент негативно сказаться на ее деятельности (если лидер вдруг не сможет выполнять свои обязанности). Поэтому в организации должно быть несколько лидеров, но обязательно должен существовать контроль над их развитием и повседневной деятельностью, мотивацией и системой ценностей.

Таким образом, в литературе по менеджменту и управлению персоналом значительное внимание уделяется проблеме мотивации сотрудников разного должностного и образовательного уровня, как наиболее воздействующей на качество труда работников.

Чаще всего в литературе по управлению персоналом и менеджменту упоминаются содержательные теории мотивации, о которых говорилось выше (А. Маслоу, Ф. Герцберга, теория ERG Клейтона Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда) и процессуальные теории мотивации (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса).

Существует много методик диагностики мотивации, созданных на основе разных теорий[106]. Они различаются по сложности, количеству вопросов, методам обработки данных и т. д.

---

[106] *Ловчева М. В.* Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 2. С. 25–30 ; *Ловчева М. В., Митрофанова Е. А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие. М. : Гос. ун-т управления, 2007. 58 с.

В качестве наиболее простой можно привести Метод Q 12 (опросник оценки вовлеченности, мотивации и лояльности сотрудников). По мнению авторов методики, специалистов компании Gullap, высокая мотивация и производительность характерна для трудового коллектива, большинство членов которого дают положительные ответы на 12 вопросов:

1. Знаю ли я, чего от меня ожидают на работе?
2. Располагаю ли я необходимыми для качественного выполнения работы материалами и оборудованием?
3. Есть ли у меня возможность регулярно заниматься на работе тем, что мне удается лучше всего?
4. Получал ли я похвалу или иное поощрение за хорошо проделанную работу в течение последних семи дней?
5. Проявляет ли мой руководитель или кто-то другой на работе внимание ко мне как к личности?
6. Есть ли на работе человек, который способствует моему развитию?
7. Учитывается ли мое мнение?
8. Вызывает ли у меня ощущение важности моей работы миссия или главная цель организации?
9. Стремятся ли мои коллеги повысить качество своей работы?
10. Есть ли у меня на работе друг?
11. За последние шесть месяцев на работе кто-либо говорил со мной о моем прогрессе?
12. Были ли у меня возможности для обучения и роста в течение последнего года?

Этот опросник разработан на основе большого количества интервью и работы с фокус-группами. Считается, что сотрудники, положительно ответившие на большинство вопросов, более лояльны к организации, приносят больше прибыли и более эффективно работают с клиентами.

Этот метод, на наш взгляд, достаточно универсален и может быть применен и в практике работы библиотек.

Одним из популярных способов работы с персоналом становится *коучинг*, часто понимаемый как бизнес-консультирование, относящийся к технике развития кадрового потенциала, направленной на помощь в достижении конкретных целей.

Несмотря на то, что использование термина зафиксировано в 1830 г. в Оксфордском университете, активное развитие он получил позже, выделившись в 1990-х гг. в отдельную дисциплину.

Отметим также, что в управлении человеческими ресурсами важным компонентом повышения его эффективности считается управление карьерой сотрудников. Работа в данном направлении подразумевает

создание специфических программ продвижения персонала по службе. В результате работникам предоставляются преимущества: повышение удовлетворенности трудом, материального благосостояния, конкурентоспособности на рынке труда и др.[107]

Огромное влияние на адаптацию сотрудников в организации и их удовлетворенность трудом оказывает стабильность положения организации на рынке (коммерческая организация) или в обществе (некоммерческая организация). Довольно часто в кризисные периоды, когда возникает потребность в принятии срочных мер, направленных на поддержание нормальной работы, руководство организации может принимать решения, создающие новые адаптивные ситуации: реорганизацию, сокращение, функциональные изменения в деятельности сотрудников, изменения режима работы (в том числе сокращение занятости работников) и т. д.

Обобщая все вышеизложенное, нужно подчеркнуть, что адаптация персонала считается в современном управлении персоналом и менеджменте важным направлением работы, позволяющим при грамотном его построении значительно улучшить удовлетворенность трудом коллектива, повысить мотивацию сотрудников и их приверженность организации. Все это в дальнейшем приводит к значительному повышению качества работы персонала, увеличению производительности труда, инициативности и творчества.

1.2.4. Библиотековедение

В библиотековедении адаптация обычно рассматривается как этап управления персоналом, но как в теории, так и на практике, ей не всегда уделяют должное внимание. Теоретические основы адаптации персонала можно встретить в публикациях по управлению и менеджменту в библиотечном деле с различной степенью глубины подачи материала. При этом больше внимания в них уделяется работе с новыми сотрудниками, преимущественно с молодежью.

В то же время заметим, что научных исследований по данному вопросу не так много. Диссертационных исследований по вопросам, относящимся к кадрам (персоналу), – 2139 авторефератов[108] (1990–2015 гг.), и большинство из них относится к профессиональному образованию, системе повышения профессиональной квалификации.

---

[107] *Гутнов Р. Р.* Современная концепция управления человеческими ресурсами … С. 112–115.

[108] Данные каталога авторефератов диссертаций ГПНТБ СО РАН. Библиотека включена в список обязательной рассылки авторефератов диссертаций. Данные приведены на 2 марта 2016 г.

Таким образом, есть основания говорить о том, что *при большом внимании практиков к указанной проблеме, в теоретическом плане проблема является недостаточно разработанной.*

К сожалению, эта тенденция несоответствия уровня управленческой работы с кадрами требованиям времени и теоретическому осмыслению проблемы прослеживается с 1980-х гг. и во многом была обусловлена как недостаточным развитием теории библиотековедения в области управления кадрами, так и общим отставанием практики управления библиотеками. Еще в 1980-е гг. в управленческой работе преобладали субъективные подходы в управлении библиотеками, основанные на личном опыте руководителя и специфике самой библиотеки, и эта тенденция сохраняется[109].

В библиотековедении проблемы адаптации персонала и работы с кадрами (различные аспекты) затрагивали в своих работах в разные годы такие специалисты, как Е. Б. Артемьева, Е. К. Высоцкая, Т. А. Жданова, М. П. Захаренко, И. С. Кильпякова, М. Н. Колесникова, Т. Я. Кузнецова, Н. В. Лопатина, В. А. Минкина, О. В. Орлова, Э. Р. Сукиасян, И. М. Суслова, И. К. Фомичева, А. С. Чачко, Ю. В. Юрик и др.[110]

---

[109] *Жданова Т. А.* Теоретические вопросы управления кадрами крупных научных библиотек // Формирование структуры кадров современных научных библиотек. Новосибирск, 1989. С. 3.

[110] *Артемьева Е. Б., Жданова Т. А.* Адаптация молодых специалистов в библиотеках Сибири и Дальнего Востока // Формирование и развитие единой информационно-библиотечной системы Сибири. Новосибирск, 1986. С. 131–146 ; *Жданова Т. А., Кон Л. Ф.* Удовлетворенность трудом у библиотекарей высшей квалификации (по материалам исследования ГПНТБ СО РАН) // Формирование и развитие единой информационно-библиотечной системы Сибири. Новосибирск, 1986. С. 119–130 ; *Захаренко М. П.* Молодые кадры современной библиотеки: организационно-управленческий подход : науч.-практ. пособие. СПб. : Профессия, 2013. 238 с. ; *Кузнецова Т. Я.* Адаптационное обучение библиотекарей в системе дополнительного профессионального образования // Библиотеки и ассоциации в меняющемся мире: новые технологии и новые формы сотрудничества : Шестая междунар. конф. Крым 99. Судак, 1999. С. 43–44 ; *Орлова О. В.* Проблема адаптации в библиотековедении и социальном управлении // Библиосфера. 2006. № 1. С. 73–76 ; *Сукиасян Э. Р.* Библиотечная профессия. Кадры. Непрерывное образование : сб. ст. и докл. М. : ГРАНД : Фаир-пресс, 2004. 446 с. ; *Суслова И. М.* Адаптация как этап кадрового менеджмента // Роль библиотек в развитии и укреплении семейных ценностей и решении демографических проблем: Румянцевские чтения : материалы междунар. науч. конф. М., 2008. С. 337–340 ; *Фомичева И. К.* Адаптация библиотечных специалистов к автоматизированным технологиям (на примере вузовских библиотек) // Библиотека и библиотекарь в современном мире. Казань, 1999. С. 161–164 ; *Юрик И. В.* Адаптация персонала библиотеки: методика, технология, опыт : учеб.-метод. пособие. М. : Литера, 2011. 138 с.

Большое внимание библиотековедами уделялось вопросам библиотечного образования. Этой теме посвящены труды О. В. Абалаковой, Е. Б. Артемьевой, Н. И. Гендиной, Л. В. Грековой, Е. Б. Дударевой, Т. В. Ляшенко, О. А. Калегиной, Г. М. Губайдуллиной, Е. В. Тихоновой, Б. А. Симонова, И. С. Пилко и других специалистов[111].

Поскольку в дальнейшем понятия «персонал», «кадры» будут использоваться часто, поясним их значения в библиотечном деле:

• *персонал* – совокупность физических лиц, заключивших с организацией как юридическим лицом договор найма, то есть это все лица, которые трудятся в библиотеке, в том числе по совместительству, выполняют производственные и управленческие операции с использованием средств труда. Персонал неоднороден по составу, специальностям, квалификации;

• *кадры (кадровый состав)* – ядро персонала, представленное штатным составом работников, компетентность которых позволяет обеспечить

---

[111] *Абалакова О. В., Ли М. Г.* Профессиональный стандарт библиотечной деятельности как модель конкурентноспособного специалиста библиотечно-информационной сферы // Научные библиотеки: вчера, сегодня, завтра. Новосибирск, 2013. С. 297–302. ; *Гендина Н. И.* Высшая библиотечно-информационная школа в динамично меняющемся мире: факторы повышения конкурентноспособности выпускников // Науч. и техн. б-ки. 2008. № 2. С. 25–30 ; *Грекова Л. В.* Формирование концептуальной модели компетентностно-ориентированной системы дополнительного профессионального библиотечного образования : автореф. дис. … канд. пед. наук. Краснодар, 2009. 22 с. : ил. ; *Губайдуллина Г. М.* Развитие профессиональных компетенций при подготовке библиотечно-информационных специалистов // Библиотечное дело–2012: библиотечно-информационная деятельность в пространстве науки, культуры и образования : материалы XVII Междунар. науч. конф. (Москва, 25–26 апреля 2012 г.). М., 2012. Ч. 1. С. 217–220. ; *Дударева Е. Б.* Об определении понятия «переподготовка библиотечных кадров» // Библиотековедение. 2008. № 4. С. 124–126 ; *Ляшенко Т. В.* Библиотекарь-библиограф как разработчик, покупатель и пользователь АИБС // Современные пользователи автоматизированных информационно-библиографических систем: проблемы обслуживания, изучения и обучения : материалы науч.-практ. конф., 25–26 марта 1997 г. СПб., 1997. С. 76–78 ; *Калегина О. А.* Библиотечно-информационное образование в контексте мировых тенденций : теоретико-методологический аспект. Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2006. 256 с. ; *Пилко И. С.* Непрерывное библиотечное образование: декларации и реальность // Библиосфера. 2013. № 1. С. 9–12. ; *Пилко И. С.* Медиаобразовательные ресурсы и технологии в подготовке специалистов библиотечно-информационной сферы // Библиосфера. 2010. № 3. С. 3–7 ; *Тихонова Е. В.* Библиотеки в системе дополнительного профессионального образования : автореф. дис. … канд. пед. наук. СПб., 2006. 26 с. ; *Симонов Б. А.* Библиотечное образование как объект диссертационных исследований // Библиотековедение. 1994. № 3. С. 77–83.

функционирование библиотеки даже при минимальной численности персонала;

• *штаты (синоним «персонала»)* – численность персонала, согласно установленному учредителем штатному расписанию[112].

В 1980-х гг., как отмечала Е. П. Шеметова, под адаптацией персонала понималось «“вживание” работника в коллектив, освоение им системы внутренних обстоятельств и приспособление их к условиям его деятельности в оптимальные сроки»[113].

В 2000-х гг. один из ведущих специалистов по библиотечному менеджменту, И. М. Суслова, понимала адаптацию персонала как «обеспечение вхождения сотрудника в новую профессиональную, социальную и организационно-экономическую среду. В связи с высокой динамикой социально-экономических явлений проблемы адаптации приобретают все большее организационное и социально-психологическое значение в жизнедеятельности любой библиотеки»[114].

Она относит адаптацию работников к функциональному блоку «использование персонала» в управлении библиотекой, наряду с другими блоками: определение потребностей в персонале, обеспечение персоналом, развитие персонала, использование персонала, мотивация результатов труда и поведения персонала, правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом[115].

Приведенные определения показывают разницу в отношении к адаптации: во-первых, в более широком смысле трактует ее современное определение и более узко, с акцентом на сроках, определение 1980-х гг.; во-вторых, больше внимания уделяется не срокам, а влиянию трех основных групп факторов, воздействующих на адаптацию в библиотеке: профессиональных, социальных и организационно-экономических.

Тем не менее адаптация персонала к работе была и является ныне одной из важнейших проблем управления персоналом в библиотеке, на которую оказывает влияние множество факторов и сроки которой сказываются на эффективности работы сотрудников.

Исходя из приведенного выше современного определения адаптации, данного библиотечным специалистом в области управления, следует,

---

[112] *Колесникова М. Н.* Управление персоналом библиотеки … С. 7.

[113] *Шеметова Е. П.* Анализ картины ожиданий библиотечных работников (на примере ГПНТБ СО АН СССР) // Формирование структуры кадров современных научных библиотек. Новосибирск, 1989. С. 53.

[114] *Суслова И. М.* Стратегическое управление библиотекой … С. 233.

[115] *Суслова И. М.* Там же. С. 205.

что в библиотеке преобладают такие виды адаптации, как профессиональная, социальная и социально-экономическая.

Каждый из этих видов имеет свои особенности, формируется под влиянием различных обстоятельств и обладает своими механизмами.

Например, во всех источниках, посвященных вопросам профессиональной адаптации, подчеркивается, что от правильности выбора профессии зависит качество и время протекания процессов адаптации нового сотрудника в организации. Она будет проходить гораздо быстрее, если человеком правильно выбрана профессия. Существенное влияние на этот процесс оказывают также заложенные от природы интеллектуальные способности и особенности психики.

Следует отметить, что профессия[116] как социальное явление имеет ряд отличительных черт:

- она всегда персонифицирована, то есть принадлежит человеку;
- ее основой является профессиональный опыт;
- как правило, профессия – это основная форма самовыражения и удовлетворения потребностей человека;
- получают ее двумя путями – при помощи организованных форм обучения и в процессе практической деятельности;
- любая профессия имеет объективные причины своего существования, то есть она существует тогда, когда общество имеет в ней потребность[117].

В литературе по управлению персоналом подчеркивается, что адаптация молодых специалистов начинается еще в период обучения в учебном заведении при прохождении производственной практики. За этим этапом следуют другие: социальная адаптация, стажировка на рабочем месте, профессиональная адаптация, повышение деловой квалификации[118].

Огромную роль в адаптации молодежи играет наставничество и консультирование, которые далеко не всегда используются в библиотеках, хотя и рекомендуются в практической литературе[119]. Задача

---

[116] *Профессия* – вид трудовой деятельности человека, занятий, требующий определенной теоретической и практической подготовки и являющийся обычно источником существования.

[117] *Теличева Е. Г.* Институционализация рынка труда в России. Хабаровск : Изд-во ТОГУ, 2005. С. 45–46.

[118] *Егоршин А. П.* Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2008. С. 96.

[119] «Вопросы наставничества, адаптации молодых специалистов или вновь принятых сотрудников должны постоянно находиться в поле зрения руководителя библиотеки» [*Дригайло В. Г.* Основы научной организации труда в библиотеке: учеб.-метод. пособие. М. : Либерея-Бибинформ, 2005. С. 119].

студентов в период обучения не просто получить профессиональные знания и навыки, а накопить тот адаптационный потенциал, который даст возможность быстрее и успешнее адаптироваться на будущем рабочем месте.

О том, что «адаптация – сложнейший процесс, по сути дела, – начало формирования профессиональной личности», – пишет Э. Р. Сукиасян. Он обращает внимание на мнение специалистов: «от того, как складываются в коллективе межличностные отношения в первые дни и недели работы, у нового сотрудника образуются "установки" – прочные представления о профессии». И поэтому «я установил для себя правило: больше времени уделять молодежи, прием новых сотрудников проводить осторожно, после тщательной проверки (нет ничего хуже засорения коллектива балластом – людьми, которые и сами не работают, и другим мешают работать)»[120].

Не вызывает сомнения также мнение теоретиков и практиков, что адаптация сотрудника начинается с момента прихода в организацию, поэтому первые дни работы часто имеют решающее значение, ведь в этот период работник принимает решение: остаться или нет.

Изучение адаптации и разработка практических рекомендаций по управлению ее процессами опираются на использование *объективных* и *субъективных* показателей адаптации.

Большинство публикаций библиотековедов по рассматриваемой теме имеют ярко выраженную практическую направленность. Созданные специалистами материалы (рекомендации руководству, программы адаптации сотрудника, памятки новичку и т. д.) должны помочь сотруднику быстрее «войти» в коллектив и начать в полной мере соответствовать должностным обязанностям и установленным нормам[121], то есть наблюдается преобладание разработки и использования *объективных* показателей адаптации. Кроме того, для большинства библиотековедческих работ характерно рассмотрение ее в аспекте менеджмента[122], то есть как задачи, направленной на поиск оптимальных путей

---

[120] *Сукиасян Э. Р.* Адаптация новых сотрудников. Организационные и содержательные аспекты // Кадровый потенциал библиотек. Новосибирск, 2006. С. 180.

[121] *Фомичева И. К.* Адаптация библиотечных специалистов к автоматизированным технологиям (на примере вузовских библиотек) … ; *Юрик И. В.* Моббинг в библиотеке: причины возникновения, последствия и методы преодоления. URL: http://rlst.org.by/izdania/ib209/371.html (дата обращения: 13.04.2016).

[122] *Захаренко М. П.* Молодые кадры современной библиотеки: организационно-управленческий подход … 238 с. ; *Суслова И. М.* Адаптация как этап кадрового менеджмента …

и способов управления процессами адаптации сотрудников, без глубокого изучения сущности адаптационных процессов, степени и характера влияния факторов, воздействующих на адаптацию; оценки ее *субъективных* показателей.

Наиболее распространено изучение специалистами библиотек продолжительности периода адаптации; факторов, влияющих на нее (для библиотечных исследований характерно разделение основных факторов влияния на внешние и внутренние, объективные и субъективные); разных видов (аспектов) адаптации и их сложности для индивида[123].

В библиотечном деле, так же как и в общей теории управления персоналом и менеджменте, выделяют два вида адаптации (первичная и вторичная) и разные ее аспекты (психофизиологическая, социально-психологическая, профессиональная, организационная)[124].

Виды адаптации:

- *первичная* (приспособление сотрудников, не имеющих опыта работы в библиотеке);
- *вторичная* (приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности).

Аспекты адаптации:

- *психофизиологическая* (приспособление к новым психологическим нагрузкам, условиям и режиму работы);
- *социально-психологическая* (приспособление к новым групповым нормам поведения, межличностным контактам);
- *профессиональная* (развитие трудовых способностей, знаний, навыков);
- *организационная* (усвоение роли и организационного статуса работника, его организационных взаимосвязей в структуре своего подразделения и библиотеки в целом).

Этапы адаптации:

- *ознакомительный* (около месяца): новый работник изучает структуру организации, свои права, обязанности и ответственность, демонстрирует профессиональную подготовку;
- *вхождение* (около года): этап овладения знаниями и навыками, необходимыми для успешного выполнения трудовых обязанностей в коллективе;

---

[123] *Жданова Т. А., Кон Л. Ф.* Удовлетворенность трудом у библиотекарей высшей квалификации (по материалам исследования ГПНТБ СО РАН) … ; *Фомичева И. К.* Адаптация библиотечных специалистов к автоматизированным технологиям (на примере вузовских библиотек) … ; *Юрик И. В.* Адаптация персонала библиотеки: методика, технология, опыт …

[124] *Колесникова М. Н.* Управление персоналом библиотеки ... С. 33.

• *интеграционный*: на этом этапе происходит углубление и развитие имеющихся знаний и навыков, повышение квалификации.

Э. Р. Сукиасян, описывая процесс адаптации новых сотрудников, приводит примерный перечень действий, которые ранее были приняты в Российской государственной библиотеке (РГБ)[125]:

• прикрепление наставника, являющегося не только специалистом, но и хорошим воспитателем, который знакомил новичка с режимом труда в библиотеке, расположением помещений и т. д.;

• изучение и разъяснение нормативных документов: инструкций, положений и т. д.;

• ознакомление с рабочим местом;

• представление коллективу (на ближайшем собрании руководитель рассказывает о новом сотруднике, а он о себе);

• составление программы обучения и адаптации, по которой будет происходить ознакомление с деятельностью всей библиотеки, вхождение в должность, переход на самостоятельную работу.

Во многих публикациях по управлению персоналом отмечается, что и на этапе адаптации, и в последующий период деятельности сотрудника необходимо использовать такой метод работы с персоналом, как ротация кадров. На этапе адаптации он помогает лучше узнать организацию, определить возможности сотрудника, на этапе основной деятельности – развивать его карьеру, повышать мотивацию, поддерживать лояльность к организации.

М. Н. Колесникова отмечает, что перемещение сотрудников, размещение их на наиболее подходящих их возможностям и способностям рабочих местах – важные условия развития библиотеки. С ее точки зрения, руководству необходимо уделять внимание развитию карьеры сотрудников. Для этого используют вертикальные (иерархические) и горизонтальные перестановки кадров (ротация). Под термином «карьера» она предлагает понимать[126]:

«1. Субъективно осознаваемые собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;

2. Продвижение по служебной лестнице (вертикальная карьера);

3. Последовательная смена занятий внутри организации или в течение всего трудового пути (горизонтальная карьера);

---

[125] *Сукиасян Э. Р.* Повышение квалификации сотрудников библиотеки: практические советы руководителю. М. : ГПНТБ России. 2008. С. 65.

[126] *Колесникова М. Н.* Управление персоналом библиотеки ... С. 49.

4. Официальная программа продвижения работника по службе, помогающая ему раскрывать свои способности и применять их наилучшим образом».

Необходимость развития карьеры сегодня не оспаривается. С одной стороны, она обеспечивает самые важные потребности человека (самореализация, материальное благополучие и т. д.), с другой стороны, создает позитивный настрой в коллективе. Поэтому в библиотечной сфере нужно обязательно осуществлять операции и процедуры, направленные на управление карьерой сотрудников, ее формированием, что будет служить важным фактором повышения эффективности работы библиотеки[127].

Результатом управления карьерой будет развитие мотивации к служебному росту, четкое понимание перспектив собственного продвижения, что в конечном итоге приведет к повышению удовлетворенности трудом и работой в библиотеке в целом.

К сожалению, как отмечает М. Н. Колесникова, изучение проблем мотивации в библиотечном деле и отечественном библиотековедении остается недостаточно разработанной темой, ввиду ее сложности и многоаспектности. Исследователи отмечают, что в библиотеках разных типов существуют сходные негативные явления (большое количество сотрудников, попавших в библиотеку случайно; высокая текучесть кадров; увеличение среднего возраста; высокий уровень карьерного пессимизма, недовольство высокой напряженностью труда и пр.). Мотивацию библиотекарей отличает: преобладание социальных мотивов, зависимость между индивидуальной мотивацией труда и характеристиками библиотеки (уровень менеджмента и стиль руководства, условия труда, возможность продвижения, социально-психологический климат в коллективе, адекватная система оценки и поощрений и т. д.)[128].

Как уже отмечалось, специалистами предлагается рассматривать удовлетворенность трудом как показатель, характеризующий результат адаптации. Чтобы повысить уровень удовлетворенности, рекомендуется также иметь в организации разработанные программы адаптации для разных ее видов (для молодых специалистов и сотрудников с опытом, пришедших работать в библиотеку) и разных категорий сотрудников (рядовых работников, специалистов среднего и высшего звена).

И. М. Суслова приводит данные одного из немногочисленных исследований мотивации работников, проведенного в Свердловской

---

[127] *Колесникова М. Н.* Управление персоналом библиотеки ... С. 50.
[128] *Колесникова М. Н.* Там же. С. 126–127.

областной универсальной научной библиотеке им. В. Г. Белинского (2006 г.), в процессе которого респондентам было предложено оценить степень удовлетворенности трудом и факторы, влияющие на повышение эффективности их труда[129] (табл. 5, 6).

Таблица 5

Оценка факторов, влияющих на удовлетворенность трудом

Факторы, вызывающие максимальную удовлетворенность	Факторы, вызывающие максимальную неудовлетворенность
Развитые контакты с непосредственным руководителем	Низкий уровень оплаты труда
Развитое взаимодействие с членами коллектива	Несправедливость в оплате труда
Стимулы в работе (свободный доступ к фонду библиотеки, к интернету через компьютеры библиотеки)	Непрестижность библиотечной работы в обществе
Удобный график работы	

Таблица 6

Оценка факторов, влияющих на эффективность труда

Самые значимые факторы повышения эффективности труда	Малозначимые факторы повышения эффективности труда
Увеличение заработной платы	Изменение содержания труда на более творческое, разнообразное
Участие в принятии производственных решений	Улучшение социально-психологического климата
Регулярное повышение квалификации	Регулярное повышение квалификации
Изменение содержания труда	Изменение системы оплаты труда
Четкое разграничение полномочий между сотрудниками	Участие в системе принятия управленческих решений
	Повышение самостоятельности и инициативности

В целом, как считает И. М. Суслова, «удовлетворенность персонала трудом – одна из самых слабых сторон деятельности, что совпадает

[129] *Суслова И. М., Клюев В. К.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учебник для вузов культуры и искусств. СПб. : Профессия, 2009. С. 448.

с данными аналогичных исследований для большинства российских библиотек»[130].

Например, в зарубежных исследованиях 1970–1980-х гг., проведенных в США, Канаде и Великобритании, изучалось влияние пола, возраста, стажа, характера выполняемой работы, профессиональной подготовки на удовлетворенность трудом (К. Плэйт и Е. Стоун, К. и Г. Сандху, С. Вахба, Д. Д'Элиа, В. Воугн и Д. Данн, Л. Прайбил, С. Чви, Н. Робертс, Б. Стэд и Р. Скэмелл)[131]. Выводы исследователей разнообразны, иногда даже противоречат друг другу[132] (подробнее см. в гл. 2).

В российском библиотечном деле в большинстве случаев адаптированность (как результат) рассматривается специалистами как усвоение организационных и профессиональных требований, связанных с трудовой деятельностью, а не удовлетворенность работой как таковая (субъективно-эмоциональная оценка).

К сожалению, в отечественном библиотечном деле в последние три десятка лет не так часто проводятся изучения адаптации и удовлетворенности трудом. Лишь в последние годы наметилось изменение ситуации, но больших, всероссийских исследований по-прежнему нет, а региональных – единицы.

Как отмечала ранее А. С. Чачко, первое крупномасштабное комплексное исследование библиотечных кадров было проведено в 1973–1974 гг. Государственной публичной библиотекой им. М. Е. Салтыкова-Щедрина совместно с Ленинградским институтом культуры им. Н. К. Крупской. В 1977 г. был проведен второй этап исследования «Современное состояние кадров массовых библиотек, тенденции их формирования и пути повышения квалификации».

В рамках этой работы изучались проблемы подготовки библиотечных кадров; состояний и тенденций формирования, путей повышения квалификации работников в условиях библиотеки. Эти вопросы рассматривались во взаимосвязи с тенденциями развития библиотек и обусловленными ими требованиями к специалистам – уровня общеобразовательных и профессиональных знаний и навыков, обеспечиваемых вузовской подготовкой. Базами исследования были массовые библиотеки всех экономико-географических районов Российской

---

[130] *Суслова И. М., Клюев В. К.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности ... С. 448.

[131] K. Plate, E. Stone, K. Sandhu, H. Sandhu, S. Wahba, G. D'Elia, W. Vaugn, J. Dunn, L. Prybil, S. Chwe, N. Roberts, G.Bull, B. Stead, R. Scamell.

[132] *Шарапкова Е. П.* Удовлетворение трудом библиотечных работников (по материалам зарубежной печати) // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. Новосибирск, 1984. С. 134–135.

Советской Федеративной Социалистической Республики (РСФСР) и разных типов (сельские, районные, городские, краевые, республиканские)[133].

В целом, считала А. С. Чачко, 1970-е гг. явились периодом активной разработки теоретических и практических проблем библиотечной профессии. В это время не только были получены первые представительные данные о состоянии и тенденциях развития кадров массовых библиотек, разработаны квалификационные характеристики для сотрудников библиотек Министерства культуры СССР и академий наук, но и получены данные о влиянии социальных и психологических факторов на работу библиотечных специалистов. Было также акцентировано внимание на проблеме престижа библиотечной профессии[134].

В 1970–1990-е гг. вузы, осуществлявшие подготовку библиотечных специалистов, активно изучали мотивы выбора профессии, факторы, влияющие на него, удовлетворенность работой и профессией выпускников, их адаптацию на рабочем месте и т. д. Были проведены подобные исследования в Московском (1974–1975 гг.), Кемеровском (1976–1977 гг.), Восточно-Сибирском (1978–1979 гг.), Алтайском (1983 г.) и Пермском государственных институтах культуры (1980-е гг.). Любопытный вывод сделали многие исследователи: к старшим курсам происходило ослабление профессиональной ориентации[135]. Об ухудшении отношения к профессии студентов старших курсов отмечали и исследователи Минского института культуры. Наименее привлекательными чертами профессии тогда были названы плохая материальная обеспеченность библиотечных работников и недостаточно престижное место в обществе[136].

---

[133] *Чачко А. С.* Библиотечный специалист: особенности труда и профессионализации. 2-е изд. Киев : Наук. думка, 1986. С. 17–18.

[134] *Чачко А. С.* Там же. С. 19–20.

[135] *Столяров Ю. Н.* Профессия библиотекаря. Почему ее выбирают? // Науч. и техн. б-ки СССР. 1977. № 1. С. 13–18. ; *Сбитнев С. А., Колкова Н. И.* Совершенствование вузовской подготовки – основа престижа профессии // Науч. и техн. б-ки СССР. № 1. С. 34 ; *Авраева Ю. Б.* Проблемы формирования и стабилизации библиотечных кадров Восточной Сибири // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. Новосибирск, 1984. С. 102–112 ; *Квартерникова Т. О.* Актуальные проблемы подготовки библиотечно-библиографических кадров в вузах культуры (по материалам социологического опроса студентов Пермского государственного института культуры) // Проблемы культуры в условиях Сибири и перестройки : тез. докл. респ. науч. конф. Кемерово, 1990. Ч. IV : Библиотека и общество. С. 11–13.

[136] *Олянюк Н. В.* Пути совершенствования процесса профессионального становления библиотекарей в вузе // Проблемы культуры в условиях Сибири и перестройки : тез. докл. респ. науч. конф. Кемерово, 1990. С. 24–25.

Осуществлялись в этот период и прогнозные исследования развития библиотечных кадров в регионах, например, в Кемеровском государственном институте культуры (КГИК, 1980 г.). В рамках этого исследования был проведен экспертный опрос (эксперты – преподаватели КГИК и руководители крупных научных библиотек), в котором эксперты ранжировали меры, способствующие закреплению молодых кадров и стабилизации коллективов. Наиболее важными были признаны (в порядке убывания): необходимость жилья и здоровый социально-психологический климат в коллективе; более высокая заработная плата; помощь руководителя в работе, деловые качества директора; условия труда; решение проблем семьи и прохождение производственной практики в конкретном учреждении. К менее существенным мерам были отнесены удаленность жилья от работы и хорошая материально-техническая база библиотеки. Самый низкий балл у экспертов в то время получил культурный уровень кадров[137].

Забегая вперед, заметим, что, согласно результатам изучения 2014 г., степень влияния этих условий значительно изменилась (см. гл. 2).

Одним из интересных исследований 1980-х гг. по адаптации молодых библиотечных специалистов Сибири является небольшое социологическое исследование, проведенное Алтайским государственным институтом культуры (АГИК) совместно с Алтайской краевой библиотекой в 1983 г. (287 выпускников АГИК и Алтайского культпросветучилища (АКПУ) 1981 и 1982 гг.). В качестве экспертов выступили директора 52 централизованных библиотечных систем края, которые оценивали своих молодых коллег по специальной программе. Было установлено, что в течение первого года работы в профессиональном плане адаптируются далеко не все, «практически каждому пятому выпускнику АКПУ и каждому третьему выпускнику АГИК для получения необходимых профессиональных навыков одного года работы не хватает, а некоторым даже двух лет» (особенно если были перерывы, связанные с беременностью, рождением и воспитанием детей)[138]. Исследователи сделали вывод, что **профессиональная адаптация выпускников завершается в первой половине второго года работы.**

---

[137] *Рудич Л. И.* Прогнозирование развития кадров библиотек государственной сети Кузбасса // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. Новосибирск, 1984. С. 112–121.

[138] *Трофимова Р. А.* Адаптация молодых специалистов – библиотекарей высшей и средней квалификации в библиотеках Алтайского края // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. Новосибирск, 1984. С. 121–128.

В начале 1980-х гг. А. С. Чачко провела исследование, основной базой которого стала Центральная научная библиотека Академии наук Украинской Советской Социалистической Республики (ЦНБ АН УССР), а также материалы Государственной библиотеки СССР им. В. И. Ленина, Государственной публичной библиотеки (ГПБ) им. М. Е. Салтыкова-Щедрина, ГПНТБ СССР, Библиотеки Академии наук СССР (БАН СССР), ГПНТБ СО АН СССР и др. В его ходе автор рассматривала ценностные ориентации, психологические, психофизиологические и другие особенности, влияющие на формирование библиотечного специалиста, как отражение социальных условий и социально-психологических проявлений его личности[139].

Характеристики библиотечных кадров (пол, возраст, образование, стаж работы, размещение по регионам, интенсивность нагрузки) изучались в ходе научно-исследовательской работы (НИР) «Рациональное размещение и использование библиотечных ресурсов в стране»[140] (I этап 1981–1982 гг.). К сожалению, общие данные по РСФСР в сравнении с другими республиками не были представлены, но было установлено, что в большинстве сетей и регионов республик страны в 1976–1981 гг. темпы роста числа библиотекарей опережали соответствующие показатели числа библиотек и читателей. Исследователи пришли к выводу, что «рост кадров не обеспечивает адекватного увеличения числа читателей, то есть повсеместно уменьшается нагрузка на библиотечных работников. Очевидно, в ближайший период прирост библиотечных работников должен быть замедлен». Было также установлено, что в тот период увеличился приток в библиотеки работников с высшим небиблиотечным образованием, а «*число библиотек и величина штата не оказывают прямого влияния на процент охвата населения библиотечным обслуживанием и на объем обслуживания*»[141].

Эти выводы в современных условиях, спустя 30 лет, сильно контрастируют с существующим мнением о том, что уменьшение количества библиотек и библиотечных специалистов – тревожная тенденция, приводящая к ухудшению обеспечения населения библиотечным обслуживанием. Есть основание предполагать, что эта тенденция, проявившаяся три десятка лет назад и не учтенная (проигнорированная?) профессиональным сообществом, все эти годы только развивалась и укреплялась.

---

[139] *Чачко А. С.* Библиотечный специалист ... С. 20–21.

[140] Проблемы рационального размещения библиотечных ресурсов в стране : сб. науч. тр. М., 1984. 176 с.

[141] *Садофьева Т. Л.* Анализ размещения библиотечных кадров в союзных республиках // Проблемы рационального размещения и использования библиотечных ресурсов в стране. М., 1984. С. 111, 119.

Во второй половине 1980-х гг. была проведена всесоюзная научно-исследовательская работа «Библиотечная профессия: современное состояние и перспективы». В ее ходе были поставлены новые научные проблемы: раскрытие профессионального сознания библиотекарей, выявление профессиональных миграций, прогнозирование будущего профессии, стремление к единообразному подходу при изучении работников библиотек разных типов и видов с целью выявить присущие им общие и отличительные черты. В рамках этой НИР в 1988–1989 гг. были проведены пилотажные исследования по стратификации библиотечных кадров (выделялись страты: авангард, гвардия, середняки, балласт, пилигримы)[142].

В сибирско-дальневосточном регионе большое внимание изучению библиотечных кадров уделялось с конца 1970-х гг. до начала 1990-х гг. Позже акцент сместился на развитие образовательной деятельности, исследовательская составляющая заметно снизилась.

В указанный период на территории Сибири и Дальнего Востока существовали и функционировали государственные (публичные), профсоюзные, научные (академические), научно-технические, специальные, детские, школьные и вузовские библиотеки. Между библиотеками существовала активная взаимосвязь, которая позволяла собирать, обобщать и анализировать данные по всей территории России в достаточно полном объеме. В настоящее время взаимосвязь и взаимодействие библиотек утрачены, поэтому сейчас невозможно получить максимально реальную картину в области кадровой ситуации. Можно лишь говорить об анализе вопроса по нескольким видам библиотек.

В рамках проведенного исследования «Рациональное размещение и использование библиотечно-библиографических ресурсов в стране»[143] было установлено, что за период 1970–1980 гг. численность библиотечных кадров сибирско-дальневосточного региона увеличилась более чем в 1,5 раза и составила 38 918 человек (на 01.01.1981 г.). Более 70 % приходилось на сотрудников государственных и профсоюзных библиотек, около 30 % – научных, научно-технических, специальных и вузовских (работники детских и школьных библиотек не учитывались).

---

[142] *Соколов А. В., Афанасова Л. Н.* Стратификация библиотечных кадров: гипотеза и методика // Формирование структуры кадров современных научных библиотек. Новосибирск, 1989. С. 40–51.

[143] Рациональное размещение и использование библиотечных ресурсов в Сибири и на Дальнем Востоке: отчет о НИР / Е. Б. Артемьева, Т. А. Жданова, С. П. Меньщикова ; науч. рук.: А. Н. Маслова, А. Н. Лебедева ; ГПНТБ СО АН СССР. Новосибирск, 1985. 285 с. ; Развитие библиотечных ресурсов в Сибири и на Дальнем Востоке / Лебедева А. Н. [и др.]. Новосибирск, 1987. 49 с.

Больше всего библиотечных специалистов было сосредоточено в Западной Сибири (46 %), в Восточной Сибири – 33 %, на Дальнем Востоке – 21 %. Но именно в Западной Сибири отмечался невысокий по сравнению с другими регионами прирост кадров и самое низкое число библиотекарей, приходящихся на 10 тыс. читателей. Самый высокий прирост кадров тогда отмечался в Восточной Сибири (за 10 лет почти в 1,8 раза). Здесь же произошло самое значительное увеличение количества специалистов с высшим образованием (в 3 раза). Тем не менее в Сибири и на Дальнем Востоке показатели обеспеченности библиотечными кадрами в те годы оставались самыми низкими, поэтому в период 1970–1980-х гг. проблема подготовки библиотечных специалистов была острой, что и обусловило активизацию работы в данном направлении[144].

В те же годы Т. А. Жданова полагала, что о стабильности библиотечных кадров можно было судить по числу работников со стажем более 5 лет. За 10 лет (1970–1980 гг.) численность этой группы увеличилась в 2 раза, со стажем менее 5 лет – в 1,7 раз. Здесь вновь лидировала Восточная Сибирь – увеличение численности работников со стажем более 5 лет составило 2,4 раза. Но стабильность различалась не только по регионам, но и по типам библиотек: наименьшую стабильность показывали массовые библиотеки. Приведем также интересные, на наш взгляд, данные по охвату населения библиотечными услугами, который рассматривался как показатель нагрузки на библиотечного работника. В 1980 г. в Сибири и на Дальнем Востоке он составлял 65 %, что было ниже среднероссийского показателя (85 %). В среднем на одного работника в Сибири приходилось 476 жителей, что было ниже общесоюзной нагрузки (548 человек), по книговыдаче – 11,8 тыс., что было чуть выше общесоюзной (11,3 тыс.). Показатели нагрузки также сильно различались по типам и регионам, выше она была в регионах Западной Сибири[145]. Однако, эти цифры могли быть не совсем точными, поскольку стремление во что бы то ни стало выполнить и перевыполнить плановые показатели часто искажало реальную библиотечную статистику.

---

[144] *Жданова Т. А.* Библиотечные кадры Сибири и Дальнего Востока в Одиннадцатой пятилетке // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания : сб. науч. тр. Новосибирск, 1984. С. 95–102.

[145] *Жданова Т. А.* Библиотечные кадры Сибири и Дальнего Востока в Одиннадцатой пятилетке ... С. 97–101 ; *Мошкина Н. И.* Совершенствование системы формирования руководящих кадров ЦБС // Проблемы культуры в условиях Сибири и перестройки : тез. докл. респ. науч. конф. Кемерово, 1990. С. 22–23.

К 1986 г. в библиотеках региона наметилась тенденция стабилизации кадрового состава. Наиболее четко она была выражена опять же в Восточной Сибири. Высокая стабильность библиотечных коллективов наблюдалась в областях, которые сравнительно хорошо обжиты, хуже обстояло дело в зонах нового хозяйственного освоения. Основной процент текучести кадров составляли работники до 30 лет. Особенно плохо приживались приезжающие сюда на работу выпускники институтов культуры центральной части России.

В целом можно констатировать, что, несмотря на достигнутую стабилизацию, состав и структура кадров сибирских библиотек в 1980-е гг. еще не соответствовали требованиям времени, нуждались в укреплении. Поэтому большое значение приобретала организация работы с кадрами как в масштабе региона, так и в каждой отдельно взятой библиотеке, и для этого важно было использовать все имеющиеся внутренние резервы. Наиболее эффективной в этих условиях могла стать подготовка специалистов из местного населения[146].

В 1975–1980 гг. исследователи из ГПНТБ СО РАН провели еще ряд исследований библиотечных кадров, например, «Соответствие кадровых ресурсов уровню и характеру развития библиотечно-библиографических процессов в научной библиотеке»[147], «Совершенствование профессиональной структуры кадров» (1981–1985 гг.)[148], проведенного совместно с институтами культуры Сибири и Дальнего Востока. В ходе этой НИР в числе прочих вопросов изучались: психологический климат в библиотеке[149]; удовлетворенность трудом у библиотекарей высшей квалификации[150]; формирование у населения установки на приобретение библиотечной профессии; адаптация молодых специалистов[151].

---

[146] Библиотека в системе общественных отношений региона / Е. Б. Артемьева [и др.]. Новосибирск, 1998. С. 73–76. (Раздел. Библиотечные кадры).

[147] Соответствие кадровых ресурсов уровню развития и характеру библиотечно-библиографических процессов в научной библиотеке : науч. отчет / ГПНТБ СО АН СССР ; рук. М. И. Кирсанова. Новосибирск, 1982. 275 с.

[148] Совершенствование профессиональной структуры кадров научной библиотеки : отчет о НИР во ВНТИЦ / Е. Б. Артемьева, Л. Ф. Кон, Ж. Ф. Камалетдинова ; науч. рук. Т. А. Жданова ; ГПНТБ СО АН СССР. Новосибирск, 1985. 190 с.

[149] Жданова Т. А. Социально-психологический климат библиотечного коллектива (по результатам анкетного опроса) // Координация комплектования книжных фондов. М., 1983. С. 159–175.

[150] *Жданова Т. А., Кон Л. Ф.* Удовлетворенность трудом у библиотекарей высшей квалификации (по материалам исследования ГПНТБ СО РАН) …

[151] *Артемьева Е. Б., Жданова Т. А.* Адаптация молодых специалистов в библиотеках Сибири и Дальнего Востока …

Изучались также социально-психологические аспекты управления кадрами научных библиотек (влияние различных факторов на работу в коллективе; организационная и социально-психологическая структуры управления им в нашей стране и за рубежом[152], функции и подготовка руководителей), которые стали предметом исследования в 1986–1988 гг.[153]

В ходе еще одной НИР, проведенной специалистами ГПНТБ СО РАН, – «Научная библиотека: проблемы и организации управления» (1988–1995 гг.) – разрабатывались методики оценки труда и профессионально-деловых качеств специалистов и руководителей; проводился сравнительной анализ должностных инструкций сотрудников ряда отделов; пересматривалась система непрерывного библиотечного образования; осуществлялись исследования и по ряду других проблем[154].

В этот же период поднимались вопросы и делались попытки создать системы кадрового резерва в библиотеках (академических и централизованных библиотечных системах), активизации вовлечения работников в развитие библиотек[155]. К сожалению, в практике библиотечной работы и сегодня эта идея не получила достаточной поддержки, однако активно развивается в коммерческой среде и внедряется в деятельность научных организаций (например, Федеральное агентство научных организаций (ФАНО России) разработало и реализует программу развития кадрового резерва).

При изучении системы управления кадрами библиотеки в 1980-х гг. в ГПНТБ СО АН СССР исследователи опирались на положения теории социологии организации А. И. Пригожина, согласно которой библиотека может быть представлена на трех качественно разных уровнях, где происходит взаимодействие, взаимовлияние и взаиморазвитие всех основных объектов управления (табл. 7).

---

[152] *Артемьева Е. Б., Жданова Т. А.* Социально-психологические аспекты руководства библиотечными кадрами в США // Библиотековедение и библиогр. за рубежом. М., 1986. Вып. 107. С. 59–72.

[153] Формирование структуры кадров современных научных библиотек : сб. науч. тр. Новосибирск, 1989. 178 с.

[154] Библиотека в системе общественных отношений региона ... С. 130–167.

[155] *Жданова Т. А.* Теоретические вопросы управления кадрами крупных библиотек // Формирование структуры кадров современных научных библиотек … С. 14 ; *Жданова Т. А.* Создание резерва руководящих кадров в библиотеке: Дань демократии или необходимость? // Кадры культуры и проблемы их подготовки : материалы межвуз. науч.-практ. конф. МГИК. М., 1990. С. 52–53.

Таблица 7

Уровни рассмотрения библиотеки как объекта управления[156]

Уровень	Содержание	Механизм управления	Объекты		Приоритетные задачи уровня
			индивид	структурное подразделение	
Библиотека – социальный институт (условно внешний уровень)	Библиотека – социальный институт с известным статусом, инструмент и средство решения общественных задач	На первый план выступают организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивация и стимулирование персонала	Работник	Функциональная единица	Приоритет – общественный интерес – основное внимание – повышение эффективности производства. Работник – механизм для достижения этой задачи
Библиотека – человеческая общность, специфическая социальная среда (условно внутренний уровень)	Библиотека – совокупность социальных групп, статусов, норм, отношений и ролей. Различают формальные (дирекция, ученый совет) и неформальные организации (общественные и групповые) по типу связей людей	Формальные организации основаны на общности задач, с помощью которых достигаются индивидуальные цели. Неформальные организации основаны на индивидуальных целях, направленных на решение общих задач	Личность	Малая группа	Основное внимание – личность и межличностные отношения
Библиотека – объект безличной структуры (условно смешанный уровень)	Библиотека как совокупность связей и норм, определяемых административными и культурными факторами	Управление – организация работы библиотеки, обеспечение ее целостности, иерархии, взаимодействия с внешней средой	Элемент системы	Подсистема	Улучшение управляемости организации (контроль, оптимизация оргструктуры и т. д.)

[156] Таблица составлена на основании источников: *Жданова Т. А.* Формирование структуры кадров современных научных библиотек. Новосибирск. 1989. С. 5–6 ; *Пригожин А. И.* Социология организаций. М. : Наука, 1980. 256 с.

Тогда ими было установлено, что неадекватность принятия управленческих решений часто связана с оценкой ситуации с позиции не соответствующего качественного уровня.

Поиск решений по перестройке и упорядочению системы управления исследователями предлагалось осуществлять следующим образом[157]:

- анализ истории развития структуры управления библиотекой за последние 15–20 лет;
- выявление нормативно-заданного организационного механизма управления библиотекой;
- оценка фактически действующего механизма управления, формулировка проблемы;
- анализ организационной структуры управления (уровни, степень соответствия подразделений численности и т. д.);
- анализ документооборота и документационного обслуживания библиотеки;
- анализ состава и уровня организации труда работников управления (личные и квалификационные данные);
- анализ основных показателей оценки работы руководителей;
- анализ уровня технической оснащенности и технологий управления;
- анализ показателей, используемых для оценки эффективности работы руководящего состава (например, уровень исполнительской дисциплины, количество разработок и внедрений, участие работников в передовых разработках и др.).

Начиная с 1990-х гг., после распада СССР, крупных всероссийских исследований, по нашим сведениям, не проводилось. Однако библиотечный персонал продолжали активно изучать на разных региональных уровнях, в отдельных библиотеках и вузах, осуществляющих подготовку специалистов в области библиотечно-информационной деятельности.

В 1990-е гг. проблемы развития библиотек усугубились: началось сокращение сетей профсоюзных и научно-технических библиотек, что обусловило сокращение кадровой базы – в профсоюзных библиотеках численность специалистов в целом уменьшилась на 13 %, а в научно-технических библиотеках в разных областях региона – от 10 до 30 %. Претерпел изменения социально-психологический настрой кадров, развивалось более положительное отношение к науке, зарубежному опыту, новациям и инновациям[158].

---

[157] Жданова Т. А. Формирование структуры кадров современных научных библиотек… С. 8–10.

[158] Библиотека в системе общественных отношений региона ... С. 73–76.

В это же время активно поднимались вопросы подготовки библиотечных специалистов, создания системы непрерывного образования в сибирско-дальневосточном регионе, что привело к созданию в крупнейших региональных библиотеках центров повышения квалификации (или центров профессионального развития)[159].

В 2000-х гг. кадровые вопросы (подготовка и развитие) вновь актуализировались в связи с все более усложняющимися требованиями к библиотечной профессии. Привлечение молодых, инициативных и креативных специалистов в библиотеки стало все более необходимым условием развития библиотек. В это время проводится ряд локальных исследований, посвященных проблемам кадров в библиотечном деле[160].

Подразделения библиотек, занимающиеся повышением квалификации и развитием кадров (Центры профессионального развития, учебно-методические центры, отделы научно-методической работы и т. д.) при центральных библиотеках субъектов Российской Федерации и ныне ведут активную работу по развитию и изучению кадрового

---

[159] *Модогоева Р. А.* Подготовка кадров книжного дела в Восточно-Сибирском государственном институте культуры: состояние и перспективы // Третьи Макушинские чтения, 12–14 мая 1994 г., г. Омск. Новосибирск, 1994. С. 181–183 ; *Олзоева Г.* На кого похож библиотекарь?: Социологич. опрос, провед. каф. библиотековедения Вост.-Сибир. акад. культуры и искусства // Библиотека. 1998. № 6. С. 68–69 ; *Пленкова Г. Н., Киселева О. В.* Подготовка библиотечных специалистов. Проблемы и перспективы // Третьи Макушинские чтения, 12–14 мая 1994 г., г. Омск. Новосибирск, 1994. С. 175–178.

[160] *Кузнецова Т. Я.* Библиотечные кадры сегодня и завтра. URL: http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2008/disk/118.pdf (дата обращения: 29.06.2016) ; *Якимчук Р. П.* Библиотеки и библиотечная профессия в России XXI века // Соврем. науч. исслед. и инновации. 2011. № 6. URL: http://web.snauka.ru/issues/2011/10/2974 (дата обращения: 31.03.2016) ; Анализ потребностей отрасли культуры в квалифицированных кадрах в области библиотечного дела и социально-культурной деятельности: отчет о НИР / Кемер. гос. ун-т культуры и искусств ; науч. рук. Е. Л. Кудрина. Кемерово, 2012. 221 с. ; *Бернгардт Т. В., Довбыш А. П.* Оценка значимости компетенций библиотечно-информационного специалиста (по материалам социологических исследований) // Информационно-коммуникационные технологии и электронные ресурсы в системе культурно-цивилизационных преобразований: опыт и проблемы использования в вузах культуры и искусств : тез. докл. II Всерос. науч. конф. (Челябинск, 23 окт. 2012 г.). Челябинск, 2012. С. 148–154 ; *Киселева О. В.* Позитивный взгляд на профессию библиотекаря: по материалам исследования // Проблемы подготовки кадров для сферы культуры и искусства. Хабаровск, 2001. Ч. 1. С. 71–73.

потенциала: реализуются программы дополнительного профессионального образования, организуются разнообразные семинары, курсы, «Школы…» (руководителя, библиотекаря, начинающего библиотекаря и т. д.); проводятся конкурсы профессионального мастерства; осуществляются научно-исследовательские работы по выявлению современных требований к профессии и тенденций ее развития[161]. При этом, к сожалению, проблемам адаптации и удовлетворенности трудом библиотечных специалистов по-прежнему уделяется мало внимания.

Из исследований, посвященных изучению кадрового состава библиотек последних лет, отметим диссертационное исследование молодежного кадрового ресурса публичных библиотек России, проведенного М. П. Захаренко (2009–2010 гг. в 11 регионах России). Она отмечает, что локальные изучения кадров проводились в стране достаточно интенсивно (всего на середину 2011 г. ее была выявлена 81 работа), однако большинство их них не распространяется даже на регион, а сопоставление результатов невозможно, поскольку использовались разные методики[162].

Заметим, что адаптации молодых специалистов в библиотеках сегодня уделяется больше внимания, чем адаптации сотрудников иных возрастных категорий, о чем свидетельствует поток профессиональных

---

[161] *Киселева Л. Б.* Где учиться библиотекарю. (О Центре профессионального развития библиотечных работников Дальневосточного региона) // Информ. бюл. РБА. 2003. № 26. С. 33–34 ; *Филаткина И. В.* Стратегические направления развития кадровой работы в Дальневосточной государственной научной библиотеке // Проблемы кадрового обеспечения сферы культуры и искусства. Хабаровск, 2013. С. 39–44 ; *Саенко З. М.* Непрерывное профессиональное развитие персонала библиотеки: стратегический подход // Труды ГПНТБ СО РАН : материалы межрегион. науч.-практ. конф. (24–26 сент. 2013 г., г. Новосибирск). Новосибирск, 2014. Вып. 7: Библиотека и читатель: диалог во времени. С. 369–374 ; *Таращенко А. А.* Кадровый состав библиотек «стареет», число профессионалов сокращается: где выход из создавшейся ситуации? // Библиотека. М. 2010. № 4. С. 31–36 ; *Степанова Г. Д.* Персонал библиотек // Деятельность государственных и муниципальных библиотек Омской области в 2013 году. Омск, 2014. С. 75–94 ; *Артюх Н. А.* Опыт интеграции усилий библиотеки и учебного заведения по подготовке специалистов библиотечно-информационной сферы // Информационные недра Кузбасса–2005 : Тр. IV Всерос. науч.-практ. конф. Кемерово, 2005. С. 231–233.

[162] *Захаренко М. П.* Молодежный кадровый ресурс публичных библиотек России : по материалам социологического исследования : аналит. отчет. М., 2012. С. 5.

публикаций, где тема адаптации молодежи поднимается значительно чаще[163].

Научных работ в библиотековедении по теме адаптации и разных ее аспектов, как локального, так и регионального уровня, на наш взгляд, недостаточно[164].

Заметим, что изучения на локальном и местном уровнях, иногда инициируются и органами власти на местах, но их результаты далеко не всегда освещаются в профессиональной печати, что сильно затрудняет проведение анализа и сравнения. Кроме того, отсутствие единого методологического подхода и методических решений в таких случаях также затрудняет изучение и сопоставление результатов имеющихся работ.

Больше всего разработанных методик по адаптации молодых специалистов в библиотеках, поскольку старение персонала уже признано большой проблемой в библиотечном деле и над проблемой привлечения молодежи работают многие библиотечные специалисты. Публикаций по данной теме достаточно много в профессиональной литературе, но орга-

---

[163] *Качанова Е. Ю.* Стратегическая концепция молодежной кадровой политики в библиотечной сфере на 2010–2020 гг. и вопросы ее реализации в Дальневосточном регионе: итоги второй региональной научно-практической конференции «Молодые в библиотечном деле Дальнего Востока» // Вестн. ДВГНБ. 2013. № 2 : Спец. вып. С. 11–27 ; *Захаренко М. П.* Инфраструктура мотивации молодых библиотечных специалистов (по материалам исследования) // Науч. и техн. б-ки. 2012. № 2. С. 34–39 ; Молодые в библиотечном деле: кадровая политика : сб. материалов Первой Междунар. науч.-практ. конф., 23–24 апр. 2001 г., Москва и заседания Секции РБА, 23 мая 2001 г., Саратов. М., 2002. Вып. 1. 335 с. ; *Шевченко М. А.* Исследование психологических особенностей адаптации молодых специалистов // Место и роль библиотеки в инфраструктуре образовательного пространства: Сибирь и Дальний Восток. Новосибирск, 2003. С. 172–181.

[164] *Лаврушкина К. Л.* Социальное положение библиотекарей: никто не виноват, но что делать?: Итоги социологического исследования «Проблемы труда работников библиотек Кемеровской области» // Библ. жизнь Кузбасса. Вып. 4. Кемерово, 2004. С. 76–80 ; *Алексеева Л. Н.* Социально-психологическая адаптация библиотекарей в современных условиях // Библиотечное дело – XXI век. М., 2002. С. 198–207 ; *Хусаинова Э. Г.* Профессиональная адаптация сотрудников НБ РТ: (Итоги исслед.) // Повышение квалификации библиотечных кадров: проблемы и перспективы. Казань, 1996. С. 87–100 ; *Домбровская И. В.* Соотношение мотивации и уровня креативности в профессиональном развитии работников библиотек // Библиосфера. 2009. № 3. С. 35–39 ; *Домбровская И. В.* Формирование креативности библиотечных специалистов как фактора готовности к инновациям // Библиосфера. 2013. № 2. С. 62–66.

низация адаптации остальных категорий работников библиотек, как уже подчеркивалось неоднократно, часто остается без достаточного внимания.

В последние годы ситуация начала меняться, крупные научные библиотеки, в том числе центральные библиотеки субъектов Российской Федерации, начали активно изучать различные аспекты удовлетворенности работой (трудом). Например, возобновлены или вновь начаты исследования по этой теме в ГПНТБ СО РАН, Новосибирской областной государственной научной библиотеке (НГОНБ), Дальневосточной государственной научной библиотеке, Томской областной универсальной научной библиотеке им. А. С. Пушкина (ТОУНБ).

В ГПНТБ СО РАН ряд исследований по этим направлениям был проведен в 1960–1980-е гг.[165] и возобновлен в 2014 г. Полученные результаты позволяют говорить о значительных изменениях в отношении к труду, удовлетворенности им, оценке факторов влияния на трудовую деятельность за прошедший период.

Например, в 1982–1984 гг. первым условием удовлетворенности трудом была степень самостоятельности в работе и возможность максимально проявить свои способности, на втором месте – стиль руководства, потом взаимоотношения с коллегами и начальством, и лишь на пятом – размер зарплаты, перспективы профессионального роста, разнообразие работы[166].

Спустя несколько лет (1988 г.) наибольшее недовольство вызывали социальные и управленческие аспекты деятельности[167].

Проведенное в 2014 г. изучение этого же вопроса дало несколько иные результаты. На первом месте по степени влияния на удовлетворенность трудом оказался размер заработной платы, при этом большинство сотрудников ГПНТБ СО РАН ответили, что им «не удовлетворены» и «скорее не удовлетворены» (62 % респондентов). Впрочем, согласно исследованиям социологов и психологов, влияние фактора заработной платы – общая тенденция для многих отраслей экономики страны. Вторым по значимости фактором были названы взаимоотношения

---

[165] *Артемьева Е. Б., Жданова Т. А.* Адаптация молодых специалистов в библиотеках Сибири и Дальнего Востока ... С. 131–146 ; *Жданова Т. А., Кон Л. Ф.* Удовлетворенность трудом у библиотекарей высшей квалификации (по материалам исследования ГПНТБ СО РАН) ... С. 119–130 ; Совершенствование профессиональной структуры кадров научной библиотеки : отчет НИР. Новосибирск, 1985. 190 с.

[166] Совершенствование профессиональной структуры кадров научной библиотеки : отчет НИР. Новосибирск, 1985. 190 с.

[167] *Жданова Т. А.* Теоретические вопросы управления кадрами крупных библиотек … С. 15.

с коллегами, на третьем и четвертом, со значительным отрывом, стали разнообразие и степень самостоятельности в работе. Стиль руководства библиотекой переместился на пятое место, а разнообразие работы – поднялось на третье[168].

В 1986 г.[169] группы факторов, влияющих на работу в коллективе, респонденты расположили следующим образом: на первое место поставили психофизиологические, на второе – психологические, на третье – социальные (в которые были включены и экономические) и на четвертое – управленческие факторы. В 2014 г. респонденты ранжировали группы несколько иначе: на первое место они поставили профессиональные, на второе – экономические, третье – технологические, четвертое – психофизиологические, на пятое – организационные (управленческие) и на шестое – социально-психологические факторы.

Таким образом, несмотря на несколько разный подход к выделению групп факторов, заметны определенные изменения в оценке их влияния у сотрудников библиотеки. Большое значение профессиональных и экономических факторов в значительной степени, на наш взгляд, объясняется усложнением библиотечных технологий, а экономических – социально-экономической ситуацией в стране. В то же время переход на последние места таких условий, как степень самостоятельности в работе и возможность максимально проявить свои способности, может свидетельствовать о снижении уровня мотивации в коллективе.

В 1980-х гг. в ГПНТБ СО РАН было также проведено интересное исследование об ожиданиях от работы в библиотеке молодых специалистов (опрашивались респонденты, имеющие стаж работы в библиотеке до 5 лет). Выяснилось, что количество и состав ожиданий в разных группах различается (группы: до 1 года, от 1 года до 3 лет, от 3 до 5 лет). Интересно, что в те годы были выявлены *второстепенность* экономической и психологической адаптации, увеличение количества ожиданий с увеличением стажа работы и изменения в значимости ожиданий. Например, если в библиотеку приходили те, у кого на первом месте стояли «выполнять интересную работу» и «работать в дружном коллективе», то с ростом стажа начинают преобладать ожидания «иметь хорошую зарплату», «получить или улучшить жилье», «иметь

---

[168] *Макеева О. В.* Адаптация библиотечных специалистов и удовлетворенность трудом: изменения во взглядах (по результатам исследования ГПНТБ СО РАН) // Десятые Макушинские чтения : материалы науч. конф. (Томск, 12–14 мая 2015 г.). Новосибирск, 2015. С. 367–372.

[169] Совершенствование профессиональной структуры кадров научной библиотеки : отчет НИР. Новосибирск, 1985. 190 с.

перспективу должностного роста»[170]. Приходится констатировать, что *спустя почти три десятка лет данная проблема так и не была решена в библиотеке, а увеличение значимости зарплаты вызвано, вероятно, влиянием роста стажа и возраста*. Кроме того, остается актуальным вывод о том, что **в разные периоды адаптации существуют разные ожидания, предпочтения и цели у работников**, поэтому *адаптационные мероприятия должны носить не разовый, а системный характер*.

В 1990-е гг. изучение кадрового вопроса в ГПНТБ СО РАН и библиотеках научно-исследовательских учреждений несколько снизилось, ограничиваясь только анализом динамики кадров и их основных характеристик (пол, возраст, образование, стаж)[171]. Вопросы адаптации, мотивации, удовлетворенности трудом стали изучаться значительно меньше.

Заметим также, что в библиотеках чаще изучается *общая* удовлетворенность работой (трудом), оценка частных аспектов и их влияние на общую оценку встречается реже, хотя подобные изучения были бы полезны как для практиков (руководства библиотек), так и для теоретиков (ученых). Например, в исследовании 2014 г. ГПНТБ СО РАН было установлено, что при высокой общей удовлетворенности трудом (42 и 28,5 % ответивших «да, конечно» и «скорее да»), наблюдается значительная неудовлетворенность по некоторым частным аспектам, например, некоторым условиям труда или производственной дисциплиной в библиотеке. При этом в других организациях, которые выступили базами исследования (НГОНБ и ТОУНБ), ситуация иная.

Неудовлетворенность у большинства респондентов также вызывает состояние рабочего места, что, впрочем, характерно и для других библиотек. По остальным аспектам наблюдается как совпадение результатов, так и расхождение, поскольку, на наш взгляд, в данном случае сказывается влияние специфики работы и материально-технических условий библиотек, что требует дальнейшего исследования и разработки методик изучения, позволяющих это учитывать, а также разработки мер по улучшению ситуации на местах.

---

[170] *Шеметова Е. П.* Анализ картины ожиданий библиотечных работников (на примере ГПНТБ СО АН СССР) // Формирование структуры кадров современных научных библиотек. Новосибирск, 1989. С. 60–63.

[171] *Меньщикова С. П.* Итоги изучения библиотечной профессии в библиотеках НИУ СО РАН // Ресурсы научных библиотек: оптимизация использования. Новосибирск, 1994. С. 80–90 ; *Дергилева Т. В.* Анализ кадровой ситуации в библиотеках Сибирского отделения Российской академии наук // Кадровый потенциал библиотек. Новосибирск, 2006. С. 44–56.

Большинство сотрудников библиотек (ГПНТБ СО РАН, НГОНБ, ТОУНБ), согласно исследованию 2014 г., не рассматривают самостоятельность в работе и возможность реализовывать свои способности как важные условия, при реализации которых они смогли бы работать лучше. На первое место они, в отличие от рабочих (см. выше), поставили повышение заработной платы и взаимоотношения с коллегами, увеличение финансирования библиотеки. В двух библиотеках в тройку лидеров попали такие варианты, как «я и так хорошо работаю» (ГПНТБ СО РАН) и «возможность повышать свою квалификацию» (НГОНБ). Но здесь заметен принципиально разный смысл этих ответов: в первом случае можно говорить об отсутствии стремления (или желания) работать лучше, в другом – о наличии мотивации к профессиональному саморазвитию. Таким образом, изучение системы мотивации сотрудников необходимо для разработки стратегии развития организации. Бесполезно пытаться призывать сотрудников работать эффективнее, если они, по их мнению, и так хорошо работают (подробно см. в гл. 2).

Перечислим еще лишь некоторые общие результаты, полученные в ходе исследования:

1. Респонденты из всех библиотек считают, что им необходимо повышать свою квалификацию и выбирают одни и те же способы: посещение обучающих мероприятий, общение с коллегами.

2. Библиотечные специалисты все меньше пользуются печатными изданиями по профессиональной тематике (частота обращения к ним составляет примерно один раз в месяц), предпочитая интернет-источники.

3. Во всех библиотеках сложился благоприятный социально-психологический климат в коллективах.

4. Большинство сотрудников всех библиотек считают, что они занимаются сложными технологическими процессами, однако следом, на втором месте идет ответ «скорее несложные», что тоже требует дальнейшего изучения.

5. Большинство библиотечных специалистов пришло на работу по случайному стечению обстоятельств.

6. Большинству респондентов на полную адаптацию к условиям работы в библиотеке потребовалось от 1 до 3 месяцев.

7. Основными факторами, вызывающими больше всего недовольство во всех библиотеках, являются: температурный режим, освещение, техническое оснащение.

8. В разные периоды адаптации существуют различные ожидания, предпочтения и цели у библиотечных работников, поэтому адаптационные мероприятия должны носить не разовый, а системный характер.

9. Увеличение значимости зарплаты вызвано, вероятно, влиянием роста стажа и возраста.

Полученные нами результаты можно попытаться сопоставить с данными других исследований, например, проведенных И. В. Юрик и И. Б. Стрелковой-Зыль в научных библиотеках Республики Беларусь.

И. Б. Стрелкова-Зыль провела ряд исследований кадровых ресурсов вузовских библиотек Республики Беларусь, в ходе которых выявлялись объективные и субъективные факторы (те и другие подразделялись на внутренние и внешние), которым библиотечные специалисты придают большее или меньшее значение.

Значимость субъективных внутренних факторов, существующих на уровне организации, распределилась следующим образом (в порядке убывания):

- *социальные*: уровень оплаты труда, социально-психологический климат в коллективе, условия труда (удобный режим работы и т. д.), предоставление социальных льгот;
- *профессиональные*: работа под руководством высококвалифицированного начальника, возможность постоянно повышать свою квалификацию, возможность реализовывать свои знания, компетентность, опыт, возможность работы по полученной библиотечной специальности, наличие перспективы служебного роста[172].

Она отмечает, что уровень оплаты труда, работа под руководством высококвалифицированного начальника и социально-психологический климат в коллективе являются самыми значимыми факторами для большинства респондентов всех возрастов.

В исследовании, посвященном профессиональной адаптации библиотекарей, проведенном И. В. Юрик среди сотрудников научных библиотек Республики Беларусь, респондентам было предложено оценить по 5-балльной шкале разные аспекты адаптации. На первом месте оказались профессиональный, на втором – организационно-административный, на третьем – социально-психологический, на четвертом – психофизиологический аспекты[173].

Несмотря на то, что основания выделения аспектов адаптации И. В. Юрик немного не совпадают с факторами, выделенными в исследовании ГПНТБ СО РАН, все же заметна определенная схожесть результатов. При этом не стоит забывать, что речь идет не просто о разных городах, а о разных странах.

---

[172] *Стрелкова-Зыль И. Б.* Кадровые ресурсы библиотек: теория и практика управления развитием. М. : Литера, 2011. С. 40.

[173] *Юрик И. В.* Адаптация персонала библиотеки: методика, технология, опыт : учеб.-метод. пособие. М. : Литера, 2011. 138 с.

Однако есть существенная разница в результатах по временному периоду адаптации. Если белорусские библиотекари назвали сложным период первых 3–6 месяцев, то сибирские – 1 месяц.

Таким образом, только на основании этого исследования можно сделать следующие выводы:

- в библиотечном деле и библиотековедении проблема адаптации и удовлетворенности трудом (работой) является недостаточно разработанной;
- адаптированность работника в библиотеке целесообразно оценивать на основании изучения удовлетворенности работой (особенно частной), как интегрального показателя, свидетельствующего о соответствии (сбалансированности): его потребностей и интересов; предоставляемых организацией возможностей для реализации потребностей; предъявляемых к нему организационных и профессиональных требований;
- при изучении адаптированности библиотечного работника и его реального производственного поведения необходимо учитывать три группы факторов и их составляющие – социальные условия, организационные условия и требования; личные особенности;
- на отношение библиотекарей к труду, на формирование их системы мотивации влияют возраст, стаж, должность;
- изучить роль гендерного фактора в процессах адаптации библиотечных специалистов пока нет возможности, поскольку подавляющее количество сотрудников библиотек – женщины, в том числе и респонденты проведенного исследования;
- при определении удовлетворенности трудом необходимо рассматривать не только общую оценку, но и оценку частных аспектов (условий труда, организационной культуры, производственной дисциплины и др.), поскольку общая удовлетворенность трудом может наблюдаться одновременно с неудовлетворенностью частными аспектами, причем по некоторым позициям в разных библиотеках она совпадает, что позволяет говорить как об общих проблемах профессии, так и о частных, организационных проблемах на местах;
- существуют общие факторы влияния во всех библиотеках, которые оказывают одинаковое воздействие на отношение сотрудников к работе, что, возможно, обусловлено общепрофессиональными проблемами, общим социальным статусом профессии, общими просчетами руководства библиотек.

Отметим также результаты социально-психологического исследования библиотечного профессионального сообщества, предпринятого А. В. Соколовым в 2000–2008 гг. (1500 чел.) в разных регионах, посвященное изучению *самосознания* реальных групп библиотекарей:

1 группа – библиотекари-практики старше 30 лет; 2 группа – библиотекари-практики младше 30 лет; 3 группа – студенты-выпускники Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств (СПбГУКИ).

А. В. Соколов рассматривал библиотекарей в этом исследовании как «социально-психологическую мидиобщность, осуществляющую практическую библиотечную деятельность»[174].

Согласно его выводам, подавляющее большинство библиотекарей – это профессиональная группа интеллигентов, распадающаяся на две подгруппы: интеллигенты-гуманисты и интеллигенты-циники.

Интеллигенты-гуманисты (книжники) уверены, что «стыдно думать о деньгах», «деньги в жизни не главное», «жить нужно по средствам», «я бедный, но гордый» и т. д. Для них «красивая, достойная и благополучная жизнь» вовсе не означает достижения высокого социального статуса или должностной карьеры. При этом «15 % библиотекарей зрелого возраста признались, что вообще не стремятся к успеху в жизни; 25 % жалуются, что им не хватает “инициативы, активности”; а еще 37 % ощущают недостаток “нахальства и ловкости”, чтобы достичь желаемого. Библиотечная молодежь более энергична и претенциозна, более четверти из них разделяют меркантильные взгляды интеллектуалов и намерены покинуть библиотечную сферу»[175].

В ходе исследования (в процессе анкетирования) студентам-очникам и заочникам были заданы вопросы об отношении к труду, мотивах трудовой креативности. Большинство респондентов из обоих групп готовы отказаться от творческого самовыражения, если им будет предоставлена достойно оплачиваемая работа, даже если она будет «дурацким занятием». Характеризуя отношение к труду, молодежь в подавляющем большинстве выбрала фразу «дураков работа любит» (38 % против 13 %, выбравших «работай в поте лица своего»). Эта же тенденция характерна и для заочников-практиков, но не столь выражена[176].

Указанные психологические установки и характеристики профессионального сообщества, конечно же, не могут способствовать развитию профессии как таковой и библиотек в целом. К сожалению, полученные нами результаты (см. Главу 2) во многом подтверждают выводы А. В. Соколова[177]:

1. У библиотекарей поколения восьмидесятников преобладает альтруистическая активность, у молодых студентов-очников – эгоистическая.

---

[174] *Соколов А. В.* Постсоветские библиотекари: Социально-психологические очерки. СПб. : Изд.-полиграф. компания «КОСТА», 2008. С. 54.

[175] *Соколов А. В.* Там же. С. 287–288.

[176] *Соколов А. В.* Там же. С. 194–195.

[177] *Соколов А. В.* Там же. С. 93–96.

2. Библиотекари-практики моложе 30 лет не склонны к проявлению пассионарности[178], вероятно, в связи с преобладанием в составе интересов семейных ценностей.

3. Эмигрантские настроения молодежи и пассивность библиотекарей-двухтысячников перекладывают главную ответственность за будущее профессии на старшее поколение библиотекарей.

О большом влиянии психологического и эмоционального состояния библиотекарей на работу в коллективе и обслуживание читателей можно найти достаточно публикаций в профессиональной литературе[179]. Одними из отрицательных качеств библиотекарей, согласно результатам некоторых опросов читателей библиотек, становятся раздражительность и пассивность[180]. Работа с людьми неизбежно и нередко приводит к эмоциональным нагрузкам и перегрузкам, поэтому без умения самостоятельно справляться с ними библиотекарь, особенно работающий в отделе обслуживания, не сможет успешно осуществлять трудовую деятельность.

Итак, *психологические* аспекты личности библиотечных специалистов являются одним из главных факторов влияния на состояние и перспективы библиотечной профессии и развития библиотечного дела, на отношение к труду и удовлетворенность им.

Кроме того, если в 1980-х гг. научную кадровую политику предлагалось строить с учетом групп *организационных, социально-психологических* и *экономических* вопросов управления[181], то в современных условиях есть все основания несколько иначе выделить и сформулировать эти группы: *организационные, социальные, психологические, экономические* и *профессиональные*.

Таким образом, при проведении библиотечных исследований и осуществлении практических разработок необходимо *использовать достижения научных дисциплин, изучающих смежные социальные системы*, в частности, психологии и социологии по проблемам адаптации и удовлетворенности трудом.

---

[178] *Пассионарность* – биоэнергетический импульс, определяющий способность к целенаправленным сверхнапряжениям и стремление к изменению окружения (*Гумилев Л. Н.* Этногенез и биосфера Земли. Л., 1990. С. 266).

[179] *Гончарова-Вакуловская И. Н.* Путешествие в страну «Коммуникация» // Соврем. б-ка. 2009. № 2. С. 132 ; *Езова С.* Спокойствие, только спокойствие или Как сменить гнев на милость // Библ. дело. 2010. № 12. С. 6–7.

[180] *Езова С.* Спокойствие, только спокойствие или Как сменить гнев на милость ... С. 6–7.

[181] *Жданова Т. И.* Теоретические вопросы управления кадрами крупных научных библиотек ... С. 12.

Глава 2

Адаптация и удовлетворенность трудом библиотечных сотрудников в крупных научных библиотеках Сибири (по результатам изучения)

2.1. Актуальность и теоретические положения исследования

Как уже отмечалось выше, для работ по изучению персонала в библиотеках характерно акцентирование внимания на некоторых социально-демографических характеристиках сотрудников (например, возраст и образование), а также их динамике.

Библиотечные специалисты, изучающие адаптацию новых работников, ставят своей целью разработку и проведение адаптационных мероприятий, а также внедрение организационной документации, помогающей быстрее и лучше приспособиться к условиям труда в библиотеке. В то же время признается, что в современных непростых условиях существования библиотек кадровая проблема весьма актуальна, поэтому изучения только отдельных социально-демографических характеристик сотрудников (пол, возраст, образование) недостаточно. Необходимо более внимательное изучение вопросов адаптации и удовлетворенности трудом библиотекарей с учетом специфики библиотек, региональных отличий и психологических характеристик.

В этих целях нами была составлена программа пилотного исследования, в основу которого были положены теоретические положения и основные результаты некоторых вышеуказанных (см. гл. 1) исследований социологов и психологов.

Например, на наш взгляд, отношение к труду библиотечных работников определяется группами факторов:

- *совокупностью всех общественных отношений* (в первую очередь престижем труда в общественном сознании, особенно родных и близких);
- *технологическими или функциональными особенностями содержания трудовой деятельности* (характером и содержанием труда, должностью, стажем, условиями и оплатой труда, режимом труда и отдыха, взаимоотношениями в трудовом коллективе);
- *особенностями личности работника*, обусловленными социальными и личностными факторами (возрастом; особенностями гендерной психологии; содержанием высших личностных ценностей; местом, которое занимает в иерархии ценностей отношение к работе).

В качестве основных показателей отношения к труду предполагалось рассматривать: самооценку интенсивности труда, выполнение должностных обязанностей, участие в улучшении организации труда, соблюдение трудовой дисциплины, стремление работать лучше и ряд других.

Необходимо было также учесть влияние психологических особенностей библиотекарей, особенно наличие симптомов профессионального выгорания: опустошенность и усталость, вызванные работой; цинизм по отношению к своему труду и его результатам, выражающийся бесчувственным отношением к читателям (пользователям); чувство некомпетентности в своей профессиональной среде, осознание неудачи в ней.

Для изучения удовлетворенности, как важного показателя адаптации, предполагалось получить ответы на вопросы:

- удовлетворены ли библиотечные сотрудники работой (трудом) в библиотеках?
- удовлетворены ли они частными аспектами работы в библиотеке?
- удовлетворены ли сотрудники библиотек выбранной профессией?
- какие факторы оказывают наибольшее влияние на удовлетворенность трудом?
- есть ли взаимосвязи между характеристиками сотрудников (возраст, стаж, должность) и удовлетворенностью трудом (общей и частной)?

Была выдвинута *гипотеза*, состоящая их двух частей:

1. Общая удовлетворенность трудом не всегда является характеристикой результата адаптации сотрудников библиотеки, гораздо показательнее в этом плане частные аспекты удовлетворенности, влияющие на мотивацию и производительность труда сотрудников, зависящие от

социально-демографических характеристик работников и организационных условий в библиотеке.

2. На удовлетворенность трудом в библиотеках больше влияния оказывают содержание труда, психологические факторы, а также возраст и стаж работников.

Как уже отмечалось (см. гл. 1), существует достаточно много разработанных методик по изучению адаптации, организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональному развитию персонала организации. Однако их использование в существующем виде по разным причинам было признано нецелесообразным, поэтому для получения ответов на поставленные вопросы и проверки гипотезы была разработана собственная анкета с применением имеющихся разработок (прил. 7).

Факторы и условия, влияющие на адаптацию и удовлетворенность трудом в библиотеках, в анкете были условно объединены в блоки:

- *организационный* – вопросы, касающиеся общей удовлетворенности трудом, профессией, адаптацией на рабочем месте; вопросы о частной удовлетворенности организацией работы в библиотеке, состоянием рабочего места, отношениями в коллективе, системами оплаты, премирования и стимулирования труда; профессиональном развитии и т. д.;
- *социальный* – вопросы, касающиеся выявления факторов внешней и внутренней среды организации, оказывающих влияние на процессы адаптации персонала; вопросы, выявляющие социальный статус профессии в социальном окружении работников и др.
- *личностный* – вопросы, касающиеся характеристик личности библиотечного специалиста (пол, возраст, образование и т. д.).

Внутри первых двух блоков компоненты делились на *объективные* и *субъективные*, внешние и внутренние.

Кроме того, в проведенном пилотном исследовании респондентам также было предложено оценить по пятибалльной шкале влияние нескольких групп факторов на работу в библиотеке:

- психофизиологических (собственный темперамент, состояние здоровья, влияние новых или изменение старых нагрузок, новые условия труда);
- экономических (заработная плата, система материального стимулирования);
- социально-психологических (отношение общества к библиотечной профессии и библиотеке, отношения в коллективе);

• организационных (система управления, организационная культура);

• профессиональных (знания и умения, опыт);

• технологических (материально-техническая база библиотеки, внедрение новой техники и технологий).

Вопросы формулировались с учетом имеющихся данных по другим исследованиям, чтобы иметь возможность провести сравнительный анализ после получения результатов.

Исследование проводилось в 2014 г. в четырех научных библиотеках Сибири: ГПНТБ СО РАН, Новосибирской государственной областной научной библиотеке (НГОНБ), Томской универсальной областной научной библиотеке им. А. С. Пушкина (ТОУНБ), Национальной библиотеке им. Н. Г. Доможакова Республики Хакасия (НБ РХ) (всего опрошено 394 человека).

В ходе изучения применялись *методы*: опрос (анкетирование сотрудников библиотек) и документное исследование (изучение библиотечной статистики). При обработке данных использовались методы группировки и анализа распределения данных (частоты), построения таблиц сопряженности осуществлялось при помощи полифункциональной статистической системы SPSS Statistics 17.0.

2.2. Адаптация к работе в библиотеке

Итак, адаптация – это процесс приспособления к профессионально-производственным, психологическим и социальным условиям труда в конкретной организации.

Напомним, по мнению специалистов, любой человек (не только молодой выпускник вуза, но и профессионал со стажем) при смене места работы испытывает определенный стресс (по стобалльной шкале стрессогенных факторов Холмса-Рея смене места работы присвоено 47 баллов)[182], поэтому новичку в организации необходимо повышенное внимание со стороны всех заинтересованных лиц.

Характер протекания процесса адаптации в организации сильно зависит от множества объективных и субъективных факторов, которые условно подразделяются также на внешние и внутренние.

Важной характеристикой адаптации является ее *продолжительность*, то есть период времени, который потребуется новому сотруд-

[182] *Аширов Д. А.* Управление персоналом: учеб. пособие. М. : Проспект, 2008. С. 370–371.

нику, чтобы начать работать с полной отдачей. Этот период, как уже говорилось выше, зависит от личных качеств работника и от занимаемой должности (у руководящего состава он продолжительнее).

Считается, что адаптация нового работника в библиотеке может продолжаться до полутора лет, но такой продолжительный период свидетельствует о том, что организация не заботится об адаптации сотрудников. При проведении специальных мероприятий этот срок обычно сокращается до нескольких месяцев[183].

Заметим, что отношение к срокам адаптации значительно изменилось за последние три десятка лет. Например, в 1986 г. А. С. Чачко указывала, ссылаясь на мнение руководителей библиотек академий наук (АН) СССР и АН союзных республик, что срок профессиональной адаптации молодых специалистов может продолжаться от 1 года до 3 лет. Полная профессиональная адаптация, как тогда считалось, достигается за 5 лет, социальная – за 6 лет[184].

Большинство отечественных исследователей определяют диапазон первичной адаптации как период с первых дней работы в организации до 3 лет (в среднем – от 1 до 1,5 лет). Однако есть и иная точка зрения, подкрепляемая эмпирическими исследованиями социологов и психологов, согласно которой этот диапазон шире – свыше 5 лет[185].

Согласно данным, полученным нами в процессе исследования (прил. 7), период адаптации (время до полного вхождения в рабочий процесс по оценке работников), у большинства респондентов из всех библиотек продолжался от 1 до 3 месяцев. На втором месте оказался ответ «совсем не было проблем», на третьем – от 4 до 6 месяцев и от 1 года до 2 лет (НГОНБ)[186].

Особенности распределения ответов третьего места, вероятно, обусловлены спецификой библиотеки (НГОНБ), первое и второе место – это, пожалуй, общая тенденция, прослеживающаяся на рис. 1.

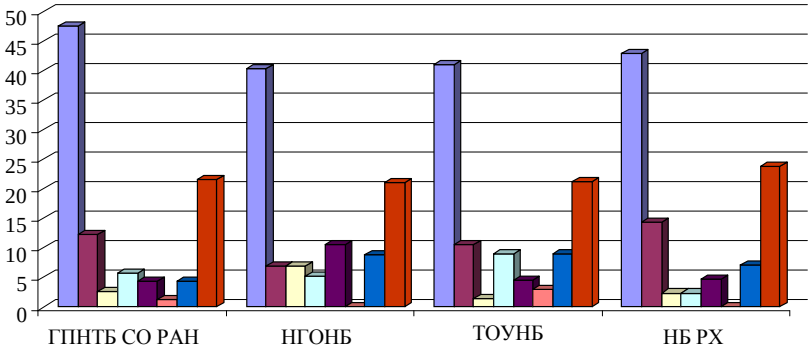
---

[183] *Колесникова М. Н.* Управление персоналом библиотеки : учеб.-практ. пособие. СПб. : Профессия, 2011. С. 34.

[184] *Чачко А. С.* Библиотечный специалист: особенности труда и профессионализации ... С. 157–158.

[185] *Свенцицкий А. Л.* Психология управления организациями: учеб. пособие. СПб. : Изд. С-Петерб. ун-та, 1999. С. 76.

[186] Здесь и далее: не всегда сумма ответов составляет 100 %, поскольку некоторые вопросы были пропущены респондентами или признаны не валидными программой.



	Варианты ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	От 1 до 3 месяцев	47,58	40,35	40,91	42,9
	От 4 до 6 месяцев	12,33	7,02	10,61	14,3
	От 7 до 9 месяцев	2,64	7,02	1,52	2,4
	От 10 месяцев до 1 года	5,73	5,26	9,09	2,4
	От 1 года до 2 лет	4,41	10,53	4,55	4,8
	Свыше 2 лет	1,32	0,00	3,03	0,0
	Затрудняюсь ответить	4,41	8,77	9,09	7,1
	Совсем не было проблем	21,59	21,05	21,21	23,8

Рис. 1. Период адаптации (в %)

Учитывая приведенные данные по периоду адаптации в библиотеках в 1980-е гг. и полученные данные, можно сделать вывод: *при возрастании сложности и разнообразности технологических процессов в библиотеках время адаптации новых библиотечных сотрудников сокращается.*

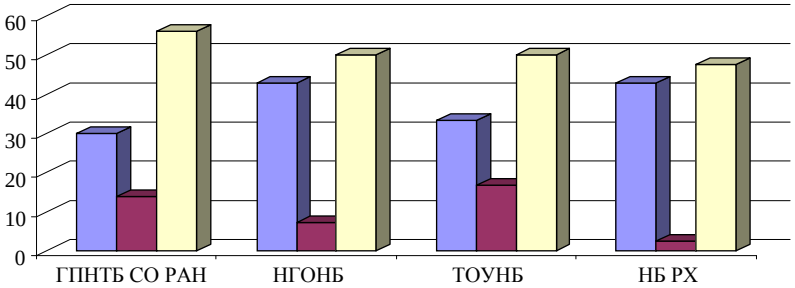
Поскольку применяемые технологии в библиотеках очень похожи, направления работы также почти совпадают, то результат, с одной стороны, ожидаем, с другой – ставит вопрос об изучении влияния организационных условий и организационной культуры библиотек.

Есть основание предполагать, что библиотечные специалисты, как профессиональная группа и библиотечное дело, как профессия, имеют свои общие черты, которые необходимо выявлять и изучать.

Полученные выводы интересны и в сопоставлении с данными о причинах прихода сотрудников на работу в библиотеку, а также об их образовании.

В настоящее время в библиотеках, как и раньше, трудится много специалистов с непрофильным образованием. Согласно полученным

данным, около половины респондентов всех библиотек не имеют высшего *библиотечного* образования, а среднее *библиотечное* образование имеют от 2,4 % в НБ РХ до 16,67 % в ТОУНБ, то есть меньше пятой части респондентов (рис. 2).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Высшее библиотечное	30,04	42,86	33,33	42,9
	Среднее библиотечное	13,90	7,14	16,67	2,4
	Не имею	56,05	50,00	50,00	47,6

Рис. 2. Наличие библиотечного образования (в %)

Сотрудники с ученой степенью есть во всех библиотеках, их больше в НГОНБ и ГПНТБ СО РАН, что, безусловно, обусловлено спецификой деятельности этих библиотек и их расположением (ГПНТБ СО РАН – научно-исследовательский институт в области библиотековедения, библиографоведения и книговедения, в котором 17 лет функционировал диссертационный совет по защите кандидатских диссертаций, до сих пор работает аспирантура по научной специальности 05.25.03 «Библиотековедение, библиографоведение и книговедение»). Заметим, что в ГПНТБ СО АН СССР сотрудники с библиотечным образованием в 1980-е гг. составляли 71,4 % от общего числа[187].

Полученные данные позволяют также говорить о снижении в структуре численности работников сотрудников со средним библиотечным образованием, что вряд ли можно рассматривать в качестве положительной тенденции.

Высшее образование дает хорошую теоретическую базу, необходимую высшему и среднему руководству библиотеки, среднее – практическую подготовку рядовым специалистам низшего и сотрудникам среднего звена. Поскольку руководящий состав занимает в структуре

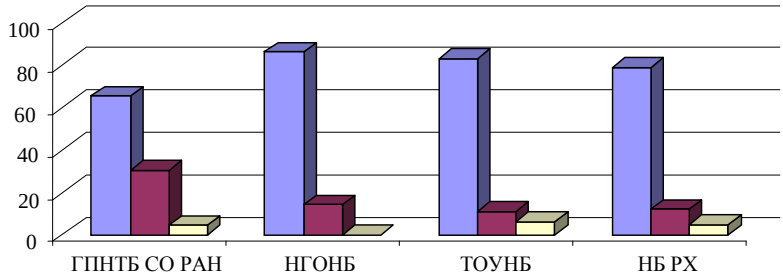
[187] *Чачко А. С.* Библиотечный специалист ... С. 55.

штатного расписания обычно не более 30 %, то избыточность работников с теоретической подготовкой приводит к проблеме нехватки работников с практическими навыками. Конечно, система повышения квалификации существует для устранения этих дисбалансов, но они приводят к нерациональной организации рабочего процесса, дополнительному расходу финансовых и временных ресурсов. Поэтому в современном высшем профессиональном образовании первая ступень – бакалавриат – направлена на развитие у обучающихся практических навыков, магистратура – вторая ступень – теоретических знаний.

Нужно также отметить, что уровень притязаний специалистов с высшим образованием гораздо выше, но в современных условиях библиотек обеспечить продвижение сотрудников (горизонтальное или вертикальное) достаточно сложно, что обусловливает потенциальную угрозу возникновения профессиональных конфликтов и развития профессионального выгорания у части работников.

Кроме того, полученные данные подтверждают необходимость развития системы дополнительного профессионального образования, с акцентом на практической составляющей образовательной программы, поскольку работников, не имеющих библиотечного образования, в библиотеках довольно много.

Изучение профиля образования респондентов показало, что подавляющее большинство из них имеют гуманитарное, меньше техническое и практически нет специалистов с естественнонаучным образованием (рис. 3).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Гуманитарное	65,24	85,96	82,81	78,6
	Техническое	30,48	14,04	10,94	11,9
	Естественнонаучное	4,29	0,00	6,25	4,8

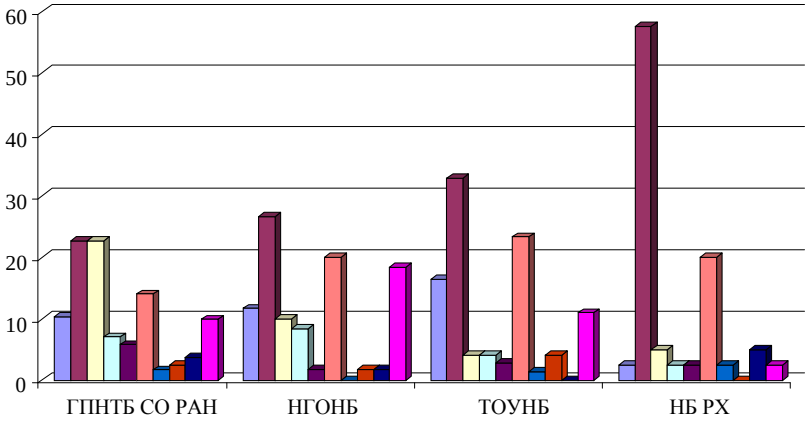
Рис. 3. Профиль образования библиотечных специалистов (в %)

Напомним, что еще в 1986 г. А. С. Чачко отмечала, что в библиотеках работает больше, чем необходимо, историков и филологов, но недостает специалистов в области технических и естественных наук. Она приводила данные по профессиональному составу слушателей Высших библиотечных курсов при Государственной библиотеке СССР им. В. И. Ленина: с 1976 г. обучение прошли слушатели более 40 специальностей, из них преподавателей иностранных языков – 66 человек, русского языка и литературы – 37 человек, истории – 25, физики и математики – 8, географии – 4, биологии и химии – 3, специалистов по дошкольному образованию – 7, специалистов-дефектологов – 2 человека. Среди них были экономисты, редакционно-издательские работники, историки-архивисты, энергетики и инженеры-машиностроители, ветеринары, лесотехники, юристы, театроведы, агрономы и др. В качестве первой причины этой ситуации автор рассматривала недостаточное количество в то время учебных заведений, где велась подготовка библиотечных специалистов с высшим библиотечным образованием. В качестве второй причины А. С. Чачко рассматривала, с одной стороны, недостаточность подготовки библиотекарей в вузах, поэтому наличие библиотечного образования не имело при поступлении на работу в специальную библиотеку решающего значения; с другой стороны, возможность набора специалистов в области гуманитарных и общественных наук была более широкой[188].

Согласно полученным нами данным, эта ситуация с 1980-х гг. не изменилась, по-прежнему *в библиотеках больше всего работает специалистов с гуманитарным образованием, меньше с техническим и практически нет сотрудников с естественнонаучным образованием.* В крупных библиотеках, где деление фонда по отраслям знаний более глубокое и, соответственно, читатели имеют более профессионально углубленные запросы, такие сотрудники могли бы быстрее и качественнее обслуживать читателей.

Изучение рода занятий респондентов до прихода в библиотеку показало, что большинство из них пришло в библиотеки, во-первых, после учебы в вузе (не обязательно библиотечном, ведь многие из респондентов не имеют библиотечного образования); во-вторых, из сферы образования; в-третьих, после школы или иной сферы деятельности (респонденты предлагали свои варианты) (рис. 4).

[188] *Чачко А. С.* Библиотечный специалист … С. 54–55.

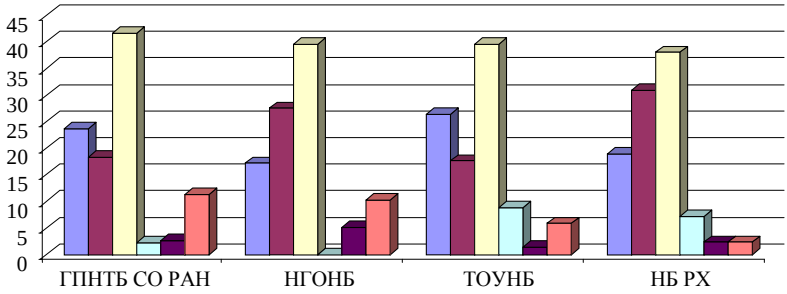


	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Учился(сь) в школе	10,29	11,67	16,44	2,5
	Учился(сь) в вузе	22,63	26,67	32,88	57,5
	Работал(а) на производстве	22,63	10,00	4,11	5,0
	Работал(а) в сфере услуг	7,00	8,33	4,11	2,5
	Работал(а) в торговле	5,76	1,67	2,74	2,5
	Работал(а) в сфере образования	13,99	20,00	23,29	20,0
	Нигде не работал(а)	1,65	0,00	1,37	2,5
	Работал(а) в сфере науки	2,47	1,67	4,11	0,0
	Была домохозяйкой	3,70	1,67	0,00	5,0
	Другое	9,88	18,33	10,96	2,5

Рис. 4. Род занятий до прихода в библиотеку (в %)

На рисунке 4 хорошо заметно совпадение ответов респондентов из разных библиотек по большинству позиций, расхождения заметны лишь по варианту ответа «работал(а) на производстве». Этот результат легко объясним: в ГПНТБ СО РАН трудится много работников вспомогательных и обслуживающих служб, тоже принимавших участие в опросе.

Кроме того, согласно полученным данным, большинство респондентов пришли на работу в библиотеки случайно, по случайному стечению обстоятельств. Меньше трети сотрудников во всех библиотеках, принявших участие в исследовании, пришло в библиотеки осознано, сделав свой выбор, полагая, что в этом их призвание, многие воспользовались советом друзей и родных (рис. 5).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Это был мой осознанный выбор (призвание)	23,68	17,24	26,47	19,05
	Посоветовали родные, друзья, знакомые	18,42	27,59	17,65	30,95
	Случайное стечение обстоятельств	41,67	39,66	39,71	38,10
	Повлиял чужой пример (из жизни, книги, кино и т. д.)	2,19	0,00	8,82	7,14
	Эта профессия – наша семейная традиция	2,63	5,17	1,47	2,38
	Другое	11,40	10,34	5,88	2,38

Рис. 5. Причина выбора профессии (в %)

Рисунок 5 вновь демонстрирует схожесть ответов респондентов разных библиотек. Небольшие расхождения есть по варианту ответа «посоветовали родные, друзья, знакомые», позиции опрошенных сотрудников разделились на две группы: первая – ГПНТБ СО РАН и НГОНБ, вторая – ТОУНБ и НБ РХ. На выбор места работы представителей первой группы гораздо более значительное влияние оказали родные, друзья, знакомые, чем на выбор представителей второй группы.

Большая схожесть результатов (кроме полученных по варианту ответа «посоветовали друзья, родственники, знакомые»[189]) снова дает основание говорить о библиотекарях как о профессиональной группе, в которую входят люди со схожими принципами, вкусами и ценностями, которые существенно влияют на выбор профессии. В данном случае

[189] Влияние мнения и отношения к работе близких, друзей и знакомых будет рассмотрено ниже.

мы имеем в виду субъективные факторы, а вариант ответа «посоветовали друзья, родственники, знакомые» подразумевает учет влияния внешних, как субъективных, так и объективных факторов.

Случайность выбора профессии чаще всего не связана с возрастом, ведь согласно исследованию М. П. Захаренко, больше всего молодых сотрудников также приходит на работу в библиотеку по стечению обстоятельств[190].

Заметим, что обдуманно и целенаправленно выбирает профессию библиотекаря немного абитуриентов, о чем свидетельствуют данные опросов, проведенных в разных вузах культуры, обучавших библиотечных специалистов еще в 1970-х гг.

Например, опрос выпускников Восточно-Сибирского государственного института культуры (ВСГИК) 1978 г. показал, что из 82 человек, окончивших отделение массовых и научных библиотек, самостоятельно выбрали профессию только 35 %, решение не было обдуманным у 11 % выпускников.

Основными мотивами выбора профессии по опросам студентов того же периода (Московского ГИК, 1974–1975 гг.; Кемеровского ГИК, 1976–1977 гг.; Восточно-Сибирского ГИК, 1978–1979 гг.) были «любовь к книге» и «общение с людьми», «возможность доступа к книгам» (Кемеровский ГИК)[191].

Возраст

Возраст, наравне с полом, стажем, образованием, характером и содержанием труда, считается наиболее признанным фактором влияния на мотивацию и удовлетворенность трудом, а также адаптацию в организации. Напомним, что для библиотечных коллективов в целом характерно преобладание в структуре численности сотрудников тех, кто приблизился к пенсионному возрасту или перешел его.

Заметим также, что эта тенденция (преобладание в структуре коллектива сотрудников старшего возраста) сохраняется в ГПНТБ СО РАН и библиотеках научно-исследовательских учреждений (НИУ) СО РАН с начала 1990-х гг. Например, согласно результатам общероссийского

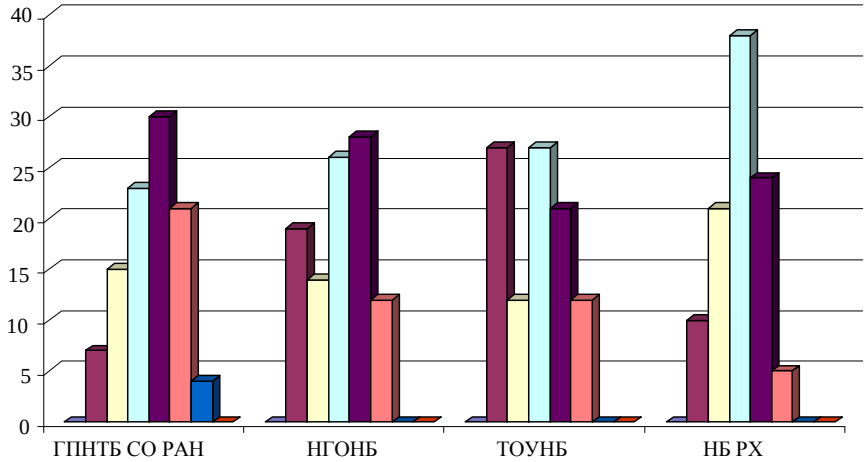
---

[190] *Захаренко М. П.* Молодежный кадровый ресурс публичных библиотек России: по материалам социологического исследования : аналитический отчет. М., 2012. С. 32.

[191] *Авраева Ю. Б.* Проблемы формирования и стабилизации библиотечных кадров Восточной Сибири // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. Новосибирск, 1984. С. 105–106.

исследования «Библиотечная профессия: состояние и перспективы», в котором принимали участие библиотеки НИУ СО РАН, в указанных учреждениях работали специалисты в возрасте: до 25 лет – 5 %; 25–44 года – 54 %; 45–55 лет – 38 %; свыше 55 лет – около 3 %. Уже в те годы численность сотрудников старшего, в том числе предпенсионного, возраста превышала средний показатель по России (17 %). Наиболее активные сотрудники входили в группы среднего и старшего возраста со стажем работы 11–20 и свыше 20 лет[192].

Распределение респондентов по возрасту представлено на рисунке 6.



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Менее 20 лет	0	0	0	0
	21–30 лет	7	19	27	10
	31–40 лет	15	14	12	21
	41–50 лет	23	26	27	38
	51–60 лет	30	28	21	24
	61–70 лет	21	12	12	5
	71–80 лет	4	0	0	0
	Более 80 лет	0	0	0	0

Рис. 6. Возраст респондентов (в %)

[192] *Меньщикова С. П.* Академический библиотекарь сегодня // Третьи Макушинские чтения, 12–14 мая 1994 г., г. Омск. – Новосибирск, 1994. – С. 163.

Итак, самый великовозрастный коллектив респондентов – в ГПНТБ СО РАН, более-менее сбалансирована возрастная структура сотрудников в НГОНБ и ТОУНБ. В НБ РХ пока преобладают сотрудники среднего возраста (41–50 лет), но руководству следует держать под контролем эту ситуацию, поскольку уже лет через десять могут возникнуть проблемы с коллективом. А руководству ГПНТБ СО РАН нужно, безусловно, принимать срочные меры по омоложению коллектива, поскольку уже через несколько лет может начаться массовый уход старших сотрудников, а обученной молодежи, готовой занять их места, в библиотеке не будет.

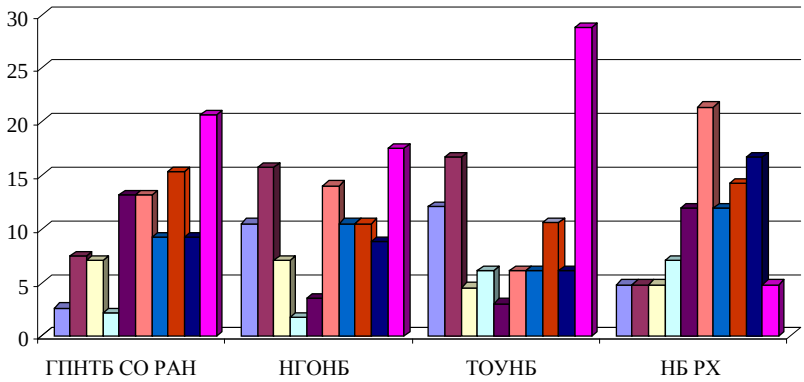
Стаж

Большинство респондентов, принявших участие в нашем исследовании, работают в библиотеке давно, более 30 лет (кроме НБ РХ). Из них больше всего молодых сотрудников, имеющих стаж от менее 1 года до 3 лет и «старожилов» – в ТОУНБ. Это говорит о том, что на фоне старения основного персонала в библиотеку в последние годы пришло много новых сотрудников, среди которых много и молодежи (см. данные по возрасту).

Большинство респондентов, работающих в ТОУНБ, ответили, что пришли в библиотеку по совету друзей, родственников, знакомых или предложили иные варианты, которые не были указаны в анкете (например, «работа над имиджем библиотеки»; «перестройка»; «чтобы была возможность читать книги по своему выбору, так как в те времена хорошие книги являлись самым острым дефицитом»; «отсутствие работы по специальности»). Соответственно, стратегия развития персонала в этой библиотеке должна учитывать необходимость принятия мер как в области повышения квалификации, так и профессиональной культуры, трансляции традиций и норм библиотечного дела в среду, изначально не ориентированную на эту профессию.

Заметим также, что респондентов с небольшим стажем работы (до 10 лет) больше всего в НГОНБ и ТОУНБ, их примерно треть, что говорит о значительных изменениях в кадровом составе этих библиотек. Данная ситуация может сказаться как положительно (приток специалистов с новыми идеями и взглядами, способностями), так и отрицательно (может характеризовать большую текучесть кадров, недовольство работой, приводящих к увольнению работников) на деятельность библиотеки в целом, поэтому ее нужно держать под контролем руководства.

Сотрудников со стажем до 10 лет меньше всего в ГПНТБ СО РАН и НБ РХ, при этом в НБ РХ также меньше всего респондентов со стажем свыше 30 лет (рис. 7).



	Варианты ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Менее 1 года	2,63	10,53	12,12	4,8
	От 1 года до 3 лет	7,46	15,79	16,67	4,8
	От 4 лет до 5 лет	7,02	7,02	4,55	4,8
	От 6 до 7 лет	2,19	1,75	6,06	7,1
	От 8 до 10 лет	13,16	3,51	3,03	11,9
	От 11 до 15 лет	13,16	14,04	6,06	21,4
	От 16 до 20 лет	9,21	10,53	6,06	11,9
	От 21 до 25 лет	15,35	10,53	10,61	14,3
	От 26 до 30 лет	9,21	8,77	6,06	16,7
	Более 30 лет	20,61	17,54	28,79	4,8

Рис. 7. Стаж респондентов (в %)

Приведенные данные позволяют охарактеризовать персонал ГПНТБ СО РАН как устойчивый, давно сложившийся коллектив, с преобладанием сотрудников старшего возраста.

Заметим также, что данные по возрасту и стажу, отраженные на диаграммах, уже не показывают столь близких тенденций по разным библиотекам, как было ранее (рис. 6 и 7).

Считается, что оценить однозначно положительно или нет для организации преобладание в коллективе сотрудников старшего возраста, можно лишь опираясь на текущие данные о ее деятельности. Если наблюдаются явления стагнации или упадка, то необходим приток новых идей и форм работы, которые часто можно получить лишь извне, с притоком новых специалистов. Поэтому НГОНБ и ТОУНБ находятся

в более выигрышным положении по сравнению с ГПНТБ СО РАН, поскольку есть определенный баланс между старыми, опытными кадрами и молодыми, инициативными сотрудниками.

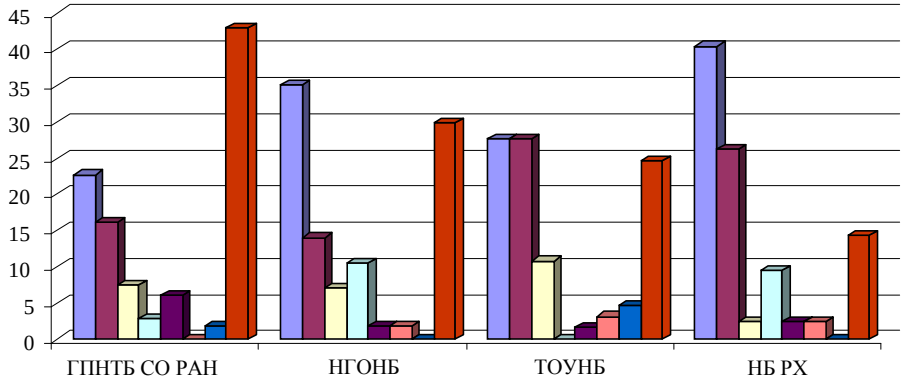
В ГПНТБ СО РАН кадровая ситуация самая тревожная, с точки зрения возрастной характеристики сотрудников, требующая особого контроля со стороны руководства. Как уже отмечалось, в составе персонала этой библиотеки преобладают сотрудники пенсионного и предпенсионного возраста, а молодых кадров, которые могли бы стать кадровым резервом, почти нет. В дальнейшем в библиотеке может возникнуть кадровый голод, когда своих подготовленных специалистов практически не будет, а на адаптацию и развитие молодых нужно будет затратить значительное время и усилия.

В НБ РХ пока ситуация не столь тревожна, но руководству библиотеки также стоит рассмотреть возможности привлечения молодых сотрудников, развития кадрового резерва, ведь на адаптивные мероприятия, как уже не раз отмечалось, также требуется время.

Напомним, адаптация – это процесс, возникающий не только при смене *места работы*. Адаптивная ситуация для работника возникает и при смене должности или структурного подразделения в самой библиотеке. Несмотря на то, что сотрудник не уходит в другую организацию, иногда происходит смена условий труда, коллектива, поэтому можно говорить о возникновении новой адаптивной ситуации, требующей новых усилий по приспособлению к изменению условий.

В то же время специалистами по управлению персоналом отмечается, что перестановки сотрудников (ротацию кадров) необходимо осуществлять в организации время от времени. С одной стороны, можно выявить неожиданные возможности и способности у работников, с другой стороны – это даст им приток новых впечатлений, позволит взглянуть на себя и организацию по-новому.

По результатам нашего исследования, такие перемены (ротация) в библиотеках происходят не часто, многие сотрудники совсем не меняли должности и структурные подразделения, чему сложно дать однозначную оценку. С одной стороны, это свидетельствует об отсутствии или о недостаточно развитой системе продвижения в библиотеках, вертикальных и горизонтальных «лифтов», недостаточном внимании к развитию персонала; с другой стороны, это свидетельство определенной стабильности работы библиотеки (рис. 8).

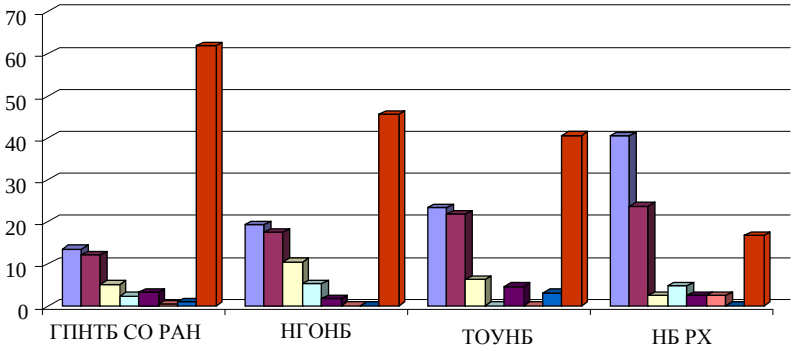


	Варианты ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Менее 1 месяца	22,69	35,09	27,69	40,5
	От 1 до 3 месяцев	16,20	14,04	27,69	26,2
	От 4 до 6 месяцев	7,41	7,02	10,77	2,4
	От 7 до 9 месяцев	2,78	10,53	0,00	9,5
	От 10 месяцев до 1 года	6,02	1,75	1,54	2,4
	От 1 года до 2 лет	0,00	1,75	3,08	2,4
	Свыше 2 лет	1,85	0,00	4,62	0,0
	Не менял(а) должность	43,06	29,82	24,62	14,3

Рис. 8. Период адаптации при смене должности

На рисунке 8 прослеживается тенденция уменьшения количества респондентов, которым при смене должности требовалось больше времени, то есть смена должности происходит быстро, специалист менее чем за месяц начинает работать в полную силу. Сравнение результатов на «входе» и «выходе» («не менял(а) должность») показывает, что большинство сотрудников библиотек всю свою трудовую деятельность в библиотеке (это порой значительный период, учитывая стаж респондентов) «просидели» в одной должности. А это в современном управлении (теории и практике) считается негативным фактом, поскольку, напомним, считается, что за 3–4 года можно вырастить (при достаточном внимании) хорошего управленца среднего звена.

Тенденции по периоду адаптации при смене структурного подразделения почти совпадают с тенденциями по периоду адаптации при смене должности, но еще более близки по разным библиотекам (рис. 9).



	Варианты ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Менее 1 месяца	13,62	19,30	23,44	40,5
	От 1 до 3 месяцев	12,21	17,54	21,88	23,8
	От 4 до 6 месяцев	5,16	10,53	6,25	2,4
	От 7 до 9 месяцев	2,35	5,26	0,00	4,8
	От 10 месяцев до 1 года	3,29	1,75	4,69	2,4
	От 1 года до 2 лет	0,47	0,00	0,00	2,4
	Свыше 2 лет	0,94	0,00	3,13	0,0
	Не менял(а)	61,97	45,61	40,63	16,7

Рис. 9. Период адаптации при смене структурного подразделения

В то же время напомним, что рассматриваемые тенденции, с точки зрения психологов и специалистов по менеджменту, работе с кадрами, не очень хороши для развития организации – сотрудники должны видеть, что есть возможность развития, выстраивания своей карьеры, пробы сил в разных направлениях деятельности. Подобная стабильность (отсутствие возможностей менять должность и подразделение) может в конечном итоге привести к стагнации в развитии библиотеки.

С этой точкой зрения согласна и И. М. Суслова, полагающая, что важным условием развития библиотеки является продвижение сотрудников, их размещение на соответствующих рабочих позициях. Если продвижение работника по служебной иерархии невозможно (не позволяет его потенциал и / или организационные возможности библиотеки), то необходимо использовать ротацию персонала. В то же время она акцентирует внимание на том, что ротационная мобильность (регулярная сменяемость кадров, подбор каждому сотруднику нужного места) и стабильность рабочих мест не должны противопоставляться,

нужно разумно сочетать их, чтобы формировать высокопрофессиональный коллектив[193].

С таким мнением солидарна и М. Н. Колесникова, она тоже отмечает важность развития карьеры сотрудников, поскольку это необходимо для эффективной деятельности библиотеки.

В настоящее время в развитии деловой карьеры выделяют этапы[194]:

- *предварительный* (докарьерный) – получение образования;
- *адаптационный* (до 30 лет) – овладение новой профессией, приобретение необходимых навыков, самоутверждение;
- *стабилизационный* (до 45 лет) – продвижение по служебной лестнице, накопление трудового опыта, достижение независимости и самоутверждение;
- *завершающий* (до 60 лет) – пик совершенствования квалификации, творческого самовыражения, достижения признания и уважения;
- *подготовительный к уходу на пенсию* (после 60 лет) – передача опыта приемникам, достижение высшей точки признания и уважения, поиск других занятий для самовыражения.

Реализация карьеры может осуществляться путем вертикальных и горизонтальных перемещений:

- квалификационных;
- межпрофессиональных;
- междолжностных (как повышение, так и понижение).

Заметим, что в коммерческой среде этому вопросу уделяется значительное внимание, ведь разработка и реализация многих проектов зависит от наличия подготовленных, квалифицированных специалистов, способных их возглавить. Сотрудники, проявившие себя, находятся под контролем и наблюдением из головного офиса компании. Считается, что за три-четыре года сотрудник способен дорасти до уровня управленца в масштабе всей организации. С такими работниками поддерживается постоянная личная и профессиональная связь начальников, при продвижении по служебной лестнице их испытывают на самых разных участках деятельности. Все данные заносятся в базу данных корпоративного резерва руководящих кадров. Вся система

---

[193] *Суслова И. М., Клюев В. К.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учебник для вузов культуры и искусств. СПб. : Профессия, 2009. С. 439–442.

[194] *Колесникова М. Н.* Управление персоналом библиотеки ... С. 50.

подготовки управленческих кадров основывается на трех принципах: привязанность и преданность, личная вовлеченность, ответственность[195].

К сожалению, в библиотеках сложилась иная ситуация, здесь ротация и мобильность кадров крайне недостаточны. Кроме того, большую роль играет гендерный фактор. В библиотечных коллективах, как правило, более чем 90 % состава – женщины. И. М. Суслова, характеризуя женские коллективы и женщин-руководителей, приводит такие данные: женщины-руководители находятся в самом активном возрасте: 74 % – от 30 до 50 лет; 14 % – старше 50 лет; 12 % – до 30 лет[196]. Эти данные дают основание предположить, что кадровая проблема в библиотеках будет только усиливаться, затрагивая все уровни библиотечного персонала.

Конечно, приходящий в коллектив новый сотрудник, пока «войдет» в работу, неизбежно будет отвлекать других от их трудовых обязанностей, задавать вопросы, на которые самостоятельно часто не может найти ответы, поэтому такая ситуация может вызвать определенное «напряжение» в коллективе. Для ее устранения во многих организациях, в том числе и библиотеках, напомним, рекомендуют разрабатывать подборку специальной документации в помощь новому сотруднику.

Большинство опрошенных в ходе нашего исследования библиотечных специалистов во всех библиотеках полагают, что для вновь пришедших на работу сотрудников хорошо бы иметь материалы, которые помогли бы им быстрее адаптироваться на рабочем месте (рис. 10).

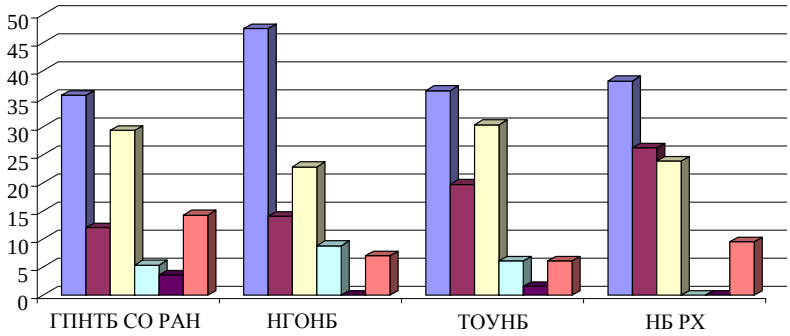
Вторым по частоте стал ответ «зависит от конкретной должности», что подтверждает существующие точки зрения специалистов по работе с кадрами: *для разных категорий работников характерно не только разное время адаптации, но и необходимо разное документационное обеспечение адаптационных процессов.*

Это необходимо учитывать при разработке в библиотеках программ адаптации (общей и специализированной), которые отражали бы не только специфику библиотеки в целом, но и специфику должностей ее работников (этот вопрос рассмотрен в главе 1).

---

[195] *Реди Д., Конглер Дж.* Сделайте свою компанию кузницей кадров // Harvard Business Review. URL: http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/346850-sdelaite-iz-svoei-kompanii-kuznitsu-kadrov (дата обращения: 13.04.2016).

[196] *Суслова И. М.* Информационно-библиотечный менеджмент : психологические аспекты. СПб. : Профессия, 2012. С. 117.



	Варианты ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, конечно	35,56	47,37	36,36	38,1
	Скорее да	12,00	14,04	19,70	26,2
	Зависит от конкретной должности	29,33	22,81	30,30	23,8
	Скорее нет	5,33	8,77	6,06	0,0
	Нет, конечно	3,56	0,00	1,52	0,0
	Затрудняюсь ответить	14,22	7,02	6,06	9,5

Рис. 10. Необходимость материалов в помощь адаптации

Например, для вновь пришедшего в библиотеку работника в рамках общей программы адаптации можно разработать буклет «Первые шаги в библиотеке» (табл. 8):

Таблица 8

Содержание буклета «Первые шаги в библиотеке»[197]

Разделы буклета	Содержание разделов
Миссия и цели библиотеки	Формулировка основного предназначения и конкретных целей
Ценности библиотеки	Перечисление ценностей, например: забота о пользователях, о своих сотрудниках, об имидже библиотеки
История библиотеки	В каком году была образована, основные даты
Характеристика деятельности	Перечень и краткая характеристика услуг и ресурсов
Конкурентные преимущества	Передовые технологии и услуги, дополнительные возможности, особая подготовка персонала и т. д.

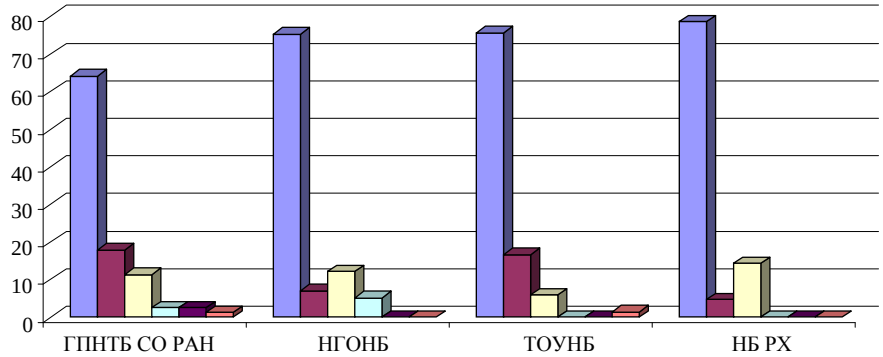
[197] *Паратнова О. Н.* Успешная адаптация: критерии и «подводные камни» // Упр. человеч. потенциалом. 2007. № 3. С. 201.

Окончание табл. 8

Разделы буклета	Содержание разделов
Организационная структура и система внутренних коммуникаций	Перечень подразделений с сокращенными названиями с указанием Ф.И.О. руководителя, функции подразделений, номера телефонов, электронные адреса, локальная сеть и т. д.
Схема библиотеки	Расположение помещений в библиотеке, в том числе гардероба, столовой, туалета и др.
Механизм работы	Схема взаимодействия подразделений
Техническое обеспечение	Компьютер, ксерокс, факс, сканер и т. д.
Материальное обеспечение	Мебель, канцтовары, визитные карточки, униформа
Программное обеспечение	…
Информационное обеспечение	Доступ в интернет, расположение образцов служебных документов, в том числе в электронном виде
Внутренний распорядок	Режим работы, включая регламентированные перерывы, в том числе обед с указанием адресов ближайших точек общественного питания; предоставление отпуска, отгулов и т. д.
Социальный пакет	Системы стимулирующих и премиальных выплат, оказание материальной помощи, оплата медицинских услуг, наличие профсоюза и коллективного договора и т. д.
Организационная культура	Частота и места проведения основных мероприятий, принятые нормы и правила, система взаимоотношений между сотрудниками и с пользователями и т. д.
Медицинская помощь	Местонахождение аптечки, адреса ближайших аптек и медицинских учреждений
Форма одежды	Требования дресс-кода (униформа или ее элементы; деловая, спортивная, свободная форма одежды)
Курение	Указание разрешенных мест для курения и допустимое количество (продолжительность) «перекура»
Словарь специальных терминов	При необходимости

Вновь пришедшему на работу в библиотеку специалисту (с опытом работы или без) нужен наставник или куратор, который поможет быстрее адаптироваться на рабочем месте, быстрее начать работать в полную силу: сориентирует в той или иной ситуации, подскажет к кому обращаться и как вести себя в разных производственных ситуациях.

С этим согласны больше двух третей респондентов во всех библиотеках, отрицательных ответов на этот вопрос было получено совсем мало и даны они были только респондентами ГПНТБ СО РАН и НГОНБ (рис. 11).



	Варианты ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, конечно	64,19	75,44	75,76	78,6
	Скорее да	17,90	7,02	16,67	4,8
	Смотря какому сотруднику	11,35	12,28	6,06	14,3
	Скорее нет	2,62	5,26	0,00	0,0
	Нет, конечно	2,62	0,00	0,00	0,0
	Не знаю	1,31	0,00	1,52	0,0

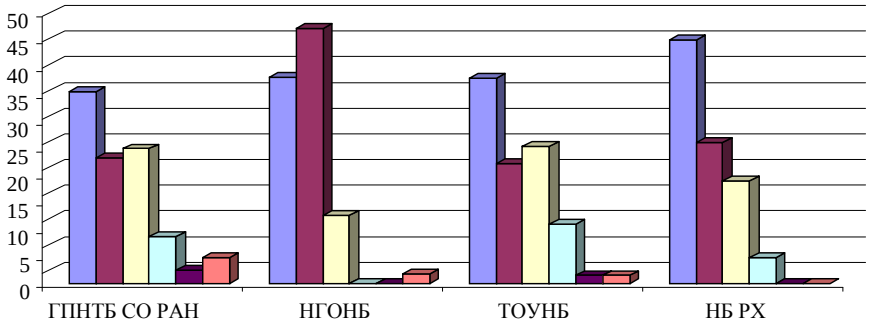
Рис. 11. Необходимость наставника для нового сотрудника

В то же время сами готовы стать наставником для новичков гораздо меньше библиотечных специалистов (не более половины). Больше всего респондентов, готовых помогать, в НБ РХ и НГОНБ, чуть меньше в ТОУНБ, в ГПНТБ СО РАН таких специалистов меньше всего.

При этом по 25 % респондентов из ГПНТБ СО РАН и ТОУНБ готовы помогать новичкам в зависимости от обстоятельств (рис. 12).

Безусловно, не каждый человек, даже очень опытный сотрудник, психологически готов заниматься с новичком, поскольку это требует морального напряжения и отрывает от работы, поэтому специалисты по работе с кадрами настоятельно рекомендуют очень тщательно относиться к выбору наставников для новых работников.

К сожалению, тема наставничества является одной из самых проблемных в библиотеках уже давно. Например, согласно уже упоминавшемуся исследованию, проведенному среди молодых специалистов в библиотеках Республики Бурятия (1978 г.), только 35 % из молодежи имели



	Варианты ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, конечно	35,53	38,18	38,10	45,2
	Скорее да	23,25	47,27	22,22	26,2
	Зависит от обстоятельств	25,00	12,73	25,40	19,0
	Скорее нет	8,77	0,00	11,11	4,8
	Нет, конечно	2,63	0,00	1,59	0,0
	Не знаю	4,82	1,82	1,59	0,0

Рис. 12. Готовность к наставничеству (в %)

наставника, остальные по разным вопросам обращались за помощью к непосредственному руководителю или к коллегам по работе[198].

Тогда же исследователями отмечалась и недостаточная изученность влияния наставничества на развитие молодых специалистов, что является актуальной проблемой и в настоящее время. В то же время заметим, в 1980-е гг. проводились исследования, по результатам которых признавалось, что индивидуальное наставничество опытного работника над молодым специалистом дает наибольший эффект при профессиональной адаптации[199].

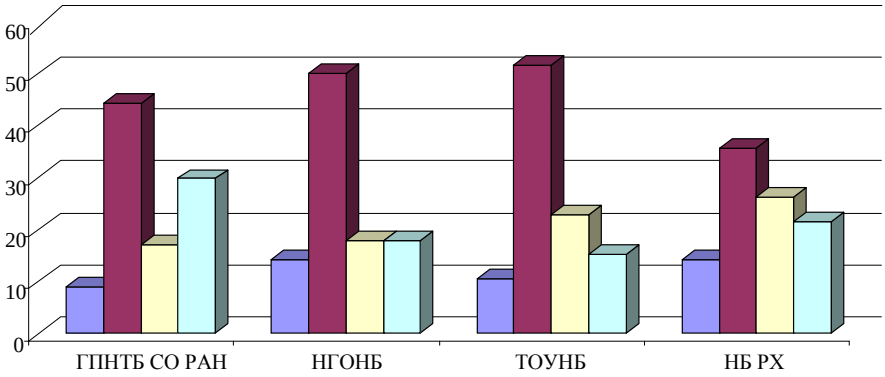
Потребность к чему-либо приспосабливаться возникает не только при смене работы или структурного подразделения в организации, но

[198] *Авраева Ю. Б.* Проблемы формирования и стабилизации библиотечных кадров Восточной Сибири // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. Новосибирск, 1984. С. 107.

[199] *Трофимова Р. А.* Адаптация молодых специалистов – библиотекарей высшей и средней квалификации в библиотеках Алтайского края // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. Новосибирск, 1984. С. 124.

и при значительных изменениях в формах и методах работы, применяемых технологиях и установке нового оборудования. Насколько часто это происходит или должно происходить – зависит от специфики организации, ее материальных возможностей.

Согласно полученным нами данным, ситуации, когда сотруднику приходится к чему-либо приспосабливаться, в библиотеках редки или не возникают совсем. Учитывая, что много респондентов проработали в библиотеке достаточно продолжительное время (более 10 лет), то преобладание этого варианта ответа настораживает, ведь он может сигнализировать о стагнации в работе. Нельзя, конечно, исключить высокую психологическую гибкость сотрудников и высокий уровень профессионализма, обеспечивающих настолько высокую способность к адаптации, что она проходит у них практически незаметно, однако, это представляется нам сомнительным (рис. 13).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, постоянно испытываю потребность к чему-либо приспосабливаться	9,01	14,29	10,61	14,3
	Иногда возникает потребность приспосабливаться к каким-нибудь переменам	44,14	50	51,52	35,7
	Редко появляется потребность приспосабливаться к изменениям	17,12	17,86	22,73	26,2
	Не возникает такой потребности	29,73	17,86	15,15	21,4

Рис. 13. Частота возникновения адаптивных ситуаций (в %)

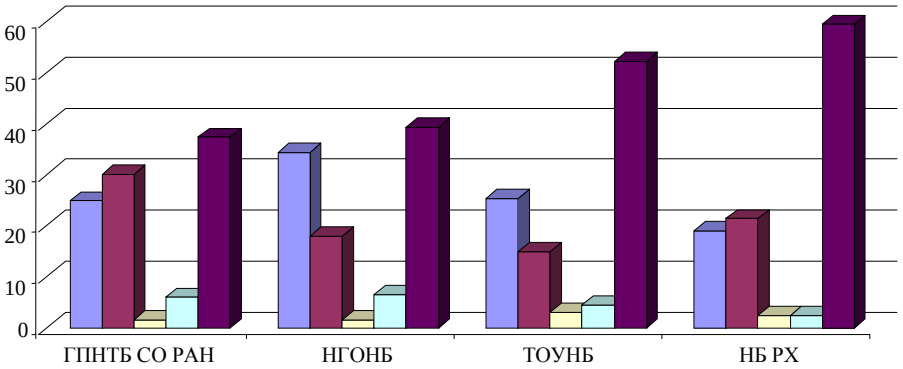
Кроме того, данная ситуация может сигнализировать о появлении симптомов профессионального выгорания сотрудников, при котором

начинает развиваться равнодушие и безразличие к работе, поэтому полученный результат по этому вопросу требует внимания со стороны руководства библиотек.

Отношения в коллективах библиотек и взаимоотношения с начальством, на наш взгляд, опосредованно характеризуют ответы на вопрос о том, к кому респондент обратиться за помощью в случае проблемных ситуаций на рабочем месте.

От одной трети до половины респондентов из разных библиотек ответили, что в данном случае все зависит от характера проблемы: 34,43 % (НГОНБ) и 25,37 % (ТОУНБ) обратятся к начальнику своего структурного подразделения, а 30,12 % из ГПНТБ СО РАН – к коллеге-профессионалу по данному вопросу.

Меньше всего тех участников анкетирования, кто самостоятельно будет разбираться в проблеме. Этот вариант ответа характеризует степень самостоятельности сотрудников, которая, как считается, очень важна для развития мотивации и удовлетворенности трудом (рис 14).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	К начальнику (руководителю) своего структурного подразделения	24,90	34,43	25,37	19,05
	К коллеге-профессионалу по данному вопросу из своего структурного подразделения	30,12	18,03	14,93	21,43
	К сотруднику другого подразделения, с которым поддерживаются хорошие личные отношения	1,61	1,64	2,99	2,38
	Буду разбираться самостоятельно	6,02	6,56	4,48	2,38
	Зависит от характера проблемы	37,35	39,34	52,24	59,52

Рис. 14. Основной источник помощи в работе (в %)

Несколько выпадает из общей тенденции позиция сотрудников ГПНТБ СО РАН, большинство из которых в первую очередь обратятся к коллеге-профессионалу, а потом – к начальнику своего структурного подразделения. В остальных библиотеках респонденты сначала предпочтут обратиться именно к руководителю (рис. 14).

Полученные результаты по данному вопросу дают основание предположить, что в библиотеках сложился умеренно авторитарный стиль управления, нет развитой системы поощрения сотрудников к самостоятельной работе.

По мнению специалистов, большое влияние на адаптацию и удовлетворенность трудом оказывают престижность самой организации и профессии в обществе и ближайшем окружении работника. Согласно полученным нами данным по всем четырем библиотекам, родные и близкие респондентов в большинстве своем положительно относятся к работе в библиотеке, оказывая по возможности моральную, материальную и иную поддержку респондентам.

В главе 1 уже говорилось о важности и особенностях влияния на адаптацию имеющегося у индивида, в нашем случае библиотечного сотрудника, адаптивного потенциала. Он состоит из *личностных* (психологических и биологических) и *социальных* (социально-личностных и социально-общественных) компонентов. Структура адаптивного потенциала, составленная нами на основе результатов, полученных в ходе исследования, представлена на рисунке 15.

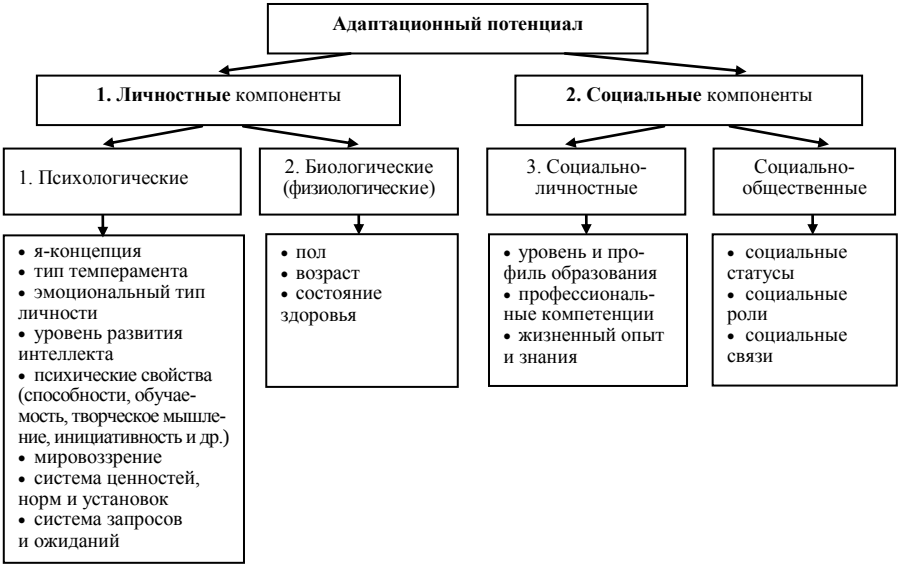


Рис. 15. Структура адаптационного потенциала библиотечных специалистов

Как видно на приведенной схеме, количество психологических компонентов адаптационного потенциала существенно превышает количество составляющих остальных компонентов, поэтому именно на эти факторы следует обращать усиленное внимание руководства библиотек при организации процесса адаптации.

2.3. Общая удовлетворенность трудом

Удовлетворенность работой – важный фактор, играющий большую роль в нормальной работе организации и построении хорошего психологического климата в коллективе.

Удовлетворенность трудом многие специалисты рассматривают как интегральную субъективную оценку адаптированности работника, то есть результат адаптации (см. гл. 1).

Общая удовлетворенность складывается из удовлетворенности частными аспектами труда, такими как условия труда, отношения в коллективе и с руководством, содержание труда, но не является ее прямым суммированием.

Приведенные в главе 1 точки зрения социологов и психологов на состав факторов, влияющих на удовлетворенность трудом, позволяют выделить те, чье воздействие признается наиболее доказанным: возраст, пол, стаж, образование, специфика и содержание труда, личные качества.

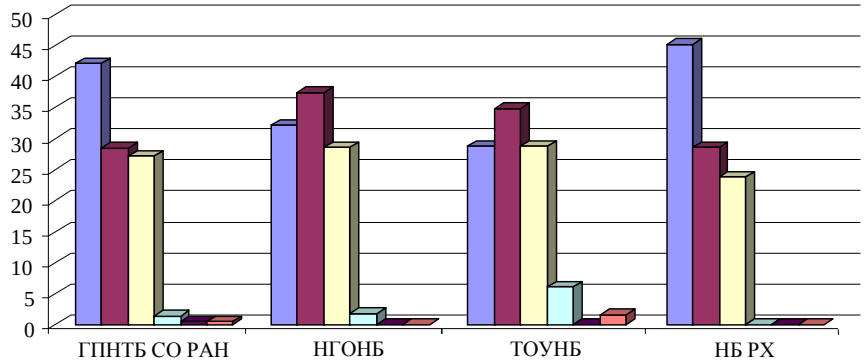
Среди факторов, влияющих на удовлетворенность работой в библиотеке, авторы практического пособия по формированию психологического климата в библиотечном коллективе (специалисты РГБ), ссылаясь на мнение психологов, в 1990-е гг. выделяли: рабочую среду, вознаграждение, безопасность, личное развитие и рост, чувство причастности, интерес и вызов. Для оценки удовлетворенности трудом авторы пособия предлагали использовать методику А. В. Батаршева. Весьма популярной является также методика В. А. Розанова (прил. 2)[200].

Как отмечала И. М. Суслова, многие процессы в библиотечной работе носят творческий характер, поэтому среди специалистов библиотек много творческих личностей и исследователей. Для них характерны следующие черты: «открытость ума, отсутствие конформизма, склонность к самоутверждению, потребность в свободе, стремление работать “по своему расписанию”, неуважение к строго установленным

[200] Психологический климат в коллективе библиотеки : практ. пособие. М. : РГБ, 1998. С. 31–35.

правилам и нормам, способность напряженно работать в течение длительного времени, интерес к неизвестному, желание к рассмотрению необычных идей, потребность к новым впечатлениям, терпимость к ситуациям неопределенности, уровень интеллигентности, превышающий средние показатели, склонность к юмору»[201]. Поэтому на их удовлетворенность трудом должно в большей степени оказывать влияние содержание труда.

В ходе проводимого нами исследования респондентам был задан вопрос об их удовлетворенности трудом. Твердо положительно («да, конечно») ответили на него примерно треть работников НГОНБ и ТОУНБ, выше процент удовлетворенных трудом сотрудников в ГПНТБ СО РАН (42,11 %) и НБ РХ (45,2 %). Еще примерно треть респондентов ответила не очень уверено положительно и еще около трети респондентов выбрали ответ «в чем-то да, в чем-то нет» (рис. 16).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, конечно	42,11	32,14	28,79	45,2
	Скорее да	28,51	37,5	34,85	28,6
	В чем-то да, в чем-то нет	27,19	28,57	28,79	23,8
	Скорее нет	1,32	1,79	6,06	0,00
	Нет, конечно	0,44	0,00	0,00	0,00
	Затрудняюсь ответить	0,44	0,00	1,52	0,00

Рис. 16. Удовлетворенность трудом (в %)

[201] *Суслова И. М.* Стратегическое управление библиотекой ... С. 210.

Таким образом, общую удовлетворенность трудом выразили от 28 до 45 % респондентов в разных библиотеках, остальные неудовлетворены тем или иным аспектом труда. Такой значительный количественный разброс мнений, на наш взгляд, обусловлен организационными условиями самих библиотек.

Для определения и уточнения аспектов, вызывающих наибольшие нарекания, в анкету были включены вопросы, касающиеся отношений в коллективе, к заработной плате, системам стимулирования и премирования, организационной культуре и производственной дисциплине, технологическим процессам и состоянию рабочего места. Полученные результаты будут приведены ниже.

Для изучения влияния разных факторов на общую удовлетворенность трудом и ее частные аспекты в проведенном исследовании использовался метод построения таблиц сопряженности (средства представления совместного распределения двух переменных, предназначенного для исследования связи между ними). Построение таблиц сопряженности является наиболее универсальным средством изучения статистических связей, так как в таблице могут быть представлены переменные с любым уровнем измерения.

Анализ полученных таблиц по ГПНТБ СО РАН показал, что четкой зависимости при оценке удовлетворенности от занимаемой *должности* не прослеживается. Что касается *стажа*, то примерно к 15 годам удовлетворенность снижается, потом (к 30 годам) снова возрастает, но тенденция не очень устойчивая, удовлетворенность по *возрасту* увеличивается примерно к 50 годам и сохраняется далее.

В ТОУНБ зависимость удовлетворенности от занимаемой *должности* и *стажа* проследить не удалось, но она снижается у сотрудников в *возрасте* 41–50 лет, после снова слегка увеличивается.

Так же как и в ГПНТБ СО РАН, в НГОНБ удовлетворенность работой в библиотеке по *возрасту* несколько увеличивается к 50 годам, потом слегка снижается. В этой библиотеке больше всего недовольных некоторыми аспектами труда по *должности* среди библиотекарей, каких-либо устойчивых проявлений по *стажу* проследить не удалось.

В НБ РХ удовлетворенность трудом также увеличивается с *возрастом*, достигая максимальных значений в группе сотрудников 51–60 лет. В этой библиотеке прослеживается тенденция увеличения удовлетворенности в зависимости от увеличения *стажа*. Четкой зависимости с *должностью* не обнаружено.

Приведем данные по удовлетворенности трудом молодых специалистов Республики Бурятия в 1970-е гг. Согласно показателям, больше всего были удовлетворены работой молодые специалисты села, меньше городов и еще меньше – молодые сотрудники Республиканской библиотеки. Больше всего им хотелось бы поменять участок работы

и предпочтение они отдавали работе на абонементе, справочно-библиографической и методической деятельности[202].

Таким образом, *во всех библиотеках более или менее четко прослеживается зависимость удовлетворенности работой в библиотеке от возраста сотрудника*.

Механизм формирования удовлетворенности трудом сотрудников библиотек можно представить следующим образом (рис. 17):

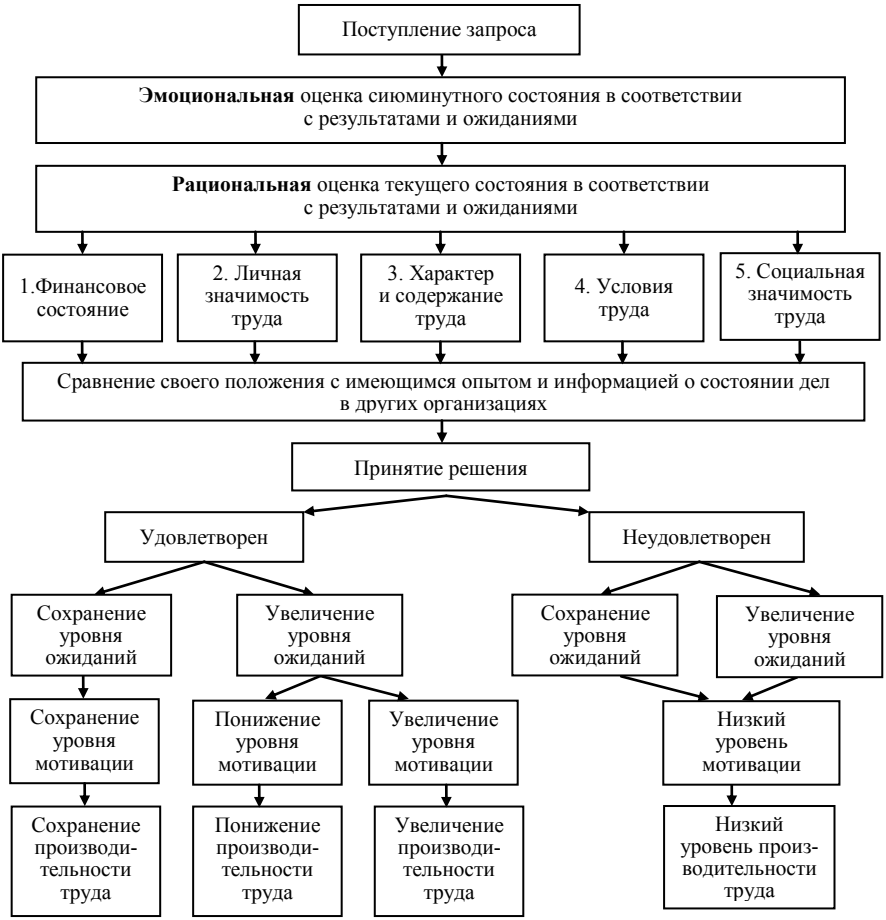


Рис. 17. Механизм формирования удовлетворенности трудом

[202] *Авраева Ю. Б.* Проблемы формирования и стабилизации библиотечных кадров Восточной Сибири // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. Новосибирск, 1984. С. 105–106.

2.4. Отношения в коллективе

В библиотечных коллективах традиционно больше работает женщин, которые чувствительнее, чем мужчины, к психологическому климату в коллективе. Женщины в процессе взаимодействия в первую очередь стремятся установить хорошие психологические отношения с коллегами. *Удовлетворенность отношениями* часто перевешивает остальные факторы, определяющие удовлетворенность трудом, поэтому даже при низкой зарплате и ограниченных перспективах роста женщины реже уходят на другую работу. Но при этом женщины, настроенные на взаимную поддержку, хорошо относятся к тем, кому «плохо», и нередко испытывают неприязнь к тем, кому «вдруг незаслуженно повезло»[203].

Женский коллектив – это, как правило, именно коллектив, а не команда, он иерархичен и строится на личных отношениях, базирующихся на понимании коллег, эмоциональной поддержке и т. д.

Кроме того, в женских коллективах много времени тратится на обсуждение личных проблем, часто деятельность и общение строится на неформальной основе, что приносит порой некоторую долю анархии, снижает эффективность и производительность труда. Женщины больше предпочитают не деловое, а личностно-эмоциональное сотрудничество, которое может, впрочем, благоприятно сказываться на работе в целом[204].

Как отмечает Э. Р. Сукиасян, самая сложная группа в женском коллективе – молодые женщины в возрасте от 25 до 45 лет, не устроившие свою личную жизнь. Этим сотрудницам очень трудно находиться на рабочем месте и наблюдать за другими, более удачливыми коллегами. Именно в работе с этой группой руководителям часто приходится больше прилагать усилий, чем с остальными[205].

В настоящее время 91 % работников библиотек – женщины, а женские коллективы психологически неустойчивы, имеют склонность к конфликтности, но в то же время более стабильны. Женщины больше склонны уклоняться от участия в официальных мероприятиях (собраниях, совещаниях), предъявляют особые требования к руководителю, который должен быть более эмоционально стабильным, чем компетентным. Как указывает И. М. Суслова, по мнению исследователей, «библиотечные коллективы относятся к социально неблагополучным из-за высокой степени фемини-

---

[203] *Суслова И. М.* Информационно-библиотечный менеджмент ... С. 128–129.

[204] Психологический климат в коллективе библиотеки ... С. 11–13.

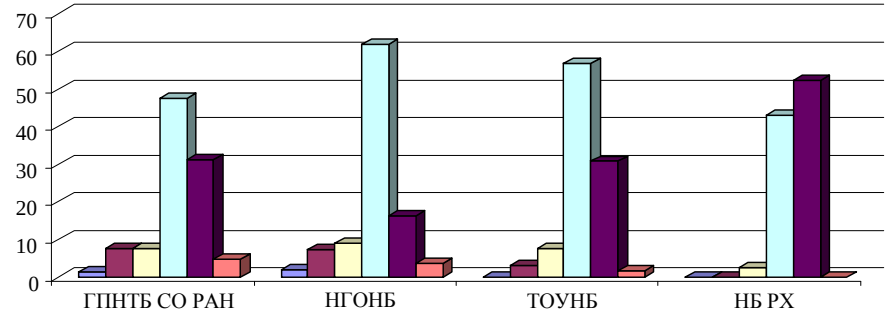
[205] *Сукиасян Э. Р.* Библиотечная профессия и кадровый менеджмент : избр. ст. 2004–2011 гг. СПб. : Профессия. 2004. С. 291.

зации»[206]. Она же приводит данные о том, что в составе женских библиотечных коллективов больше трети сотрудниц (36 %) – не замужем, а замужних меньше (64 %), чем в среднем по России (75 %).

Учитывая особое отношение женщин к психологическому климату в коллективе, в нашу анкету были включены вопросы, касающиеся изучения его состояния.

На вопрос о частоте конфликтов в структурном подразделении, где работают респонденты, большинство ответивших выбрало вариант ответа «редко» (ГПНТБ СО РАН – 47,58 %, НГОНБ – 61,82 %, ТОУНБ – 56,92 %), значительно меньше выбрали вариант «нет, не бывает» (ГПНТБ СО РАН – 31,28 %, НГОНБ – 16,36 %, ТОУНБ – 30,77 %). Остальные предложенные варианты («да, часто», «довольно часто», «не знаю», «другое (что)») предпочли меньше 10 % респондентов в каждой из этих библиотек.

Ответы сотрудников НБ РХ распределились наоборот: 52,4 % ответили, что конфликтов не бывает, а 42,9 % указали, что конфликты бывают редко (рис. 18).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, часто	1,32	1,82	0,00	0,0
	Довольно часто	7,49	7,27	3,08	0,0
	Не знаю	7,49	9,09	7,69	2,4
	Редко	47,58	61,82	56,92	42,9
	Нет, не бывают	31,28	16,36	30,77	52,4
	Другое	4,85	3,64	1,54	0,0

Рис. 18. Частота возникновения конфликтных ситуаций (в %)

[206] *Суслова И. М.* Стратегическое управление библиотекой ... С. 211–213.

Большинство принявших участие в анкетировании также ответили, что коллеги помогают им в повседневной деятельности (ГПНТБ СО РАН – 56,05 %, ТОУНБ – 76,56 %, НГОНБ – 57,41 %, НБ РХ – 69 %).

Кроме того, респонденты поддерживают с кем-либо из коллег дружеские отношения (ГПНТБ СО РАН – 58,22 %, ТОУНБ – 57,58 %, НГОНБ – 40 %, НБ РХ – 66,7 %). Только в НГОНБ процент нетвердо положительно ответивших на этот вопрос («скорее да») был чуть больше – 43,64 %.

Отрицательных ответов о помощи коллег и поддержании дружеских отношений совсем не было в НБ РХ.

Таким образом, *в коллективах библиотек сложился в целом благоприятный социально-психологический климат, межличностные отношения сотрудников не вызывают у большинства из них психологического дискомфорта.*

2.5. Организационная культура

Сложившаяся организационная культура (формальные и неформальные правила и обычаи, по которым живет организация) – один из важнейших факторов, влияющих не только на отношение к труду работника, но и на его качество, поэтому внимание к мнению сотрудников по данному вопросу со стороны руководящего состава организации должно быть постоянным.

Первые работы по организационному развитию и организационной культуре в библиотеках относят к 1950 гг. Эти понятия встречаются в работах социологов, маркетологов, менеджеров и специалистов по библиотечному менеджменту: С. А. Аверьянова, К. Арджириса, Р. Блейка, Е. Я. Галимовой, Т. Е. Дубенок, П. Друкера, Т. А. Ждановой, Е. Ю. Качановой, Ф. Клукхона, Р. Лайкерта, В. Н. Марковой, В. А. Минкиной, Г. Б. Паршуковой, А. И. Пашина, А. Петтигрю, Т. Б. Сабининой, Д. Сильвермана, И. М. Сусловой, Г. Хофстейде, Е. Шейна, Е. М. Ястребовой и др.[207]

В настоящее время существует много теоретических разработок по данной теме, имеются многочисленные тесты диагностики организационной культуры, что свидетельствует о признании большой важности этого направления работы в области управления. Она признается динамичным и управляемым образованием, которое в огромной степени оказывает влияние и оказывается напрямую зависимым от развития

[207] *Ястребова Е. М.* Корпоративная культура библиотеки: теория, история, современные тенденции : учеб.-метод. пособие. М. : Литера, 2009. С. 25.

организации, этапа ее «жизненного цикла»[208]. При этом в организациях, особенно больших, могут существовать и «субкультуры» отдельных подразделений и групп сотрудников[209].

Как пишет Е. М. Ястребова, «организационная культура – это совокупность прогрессивных формальных и неформальных правил, норм деятельности, ценностей, убеждений, культурных образцов, включенных во все сферы жизнедеятельности организации и задающих сотрудникам образцы поведения, позволяющие справляться с проблемами внешней и внутренней адаптации, предопределяющие конкурентоспособность структуры. Организационная структура одновременно предстает и как продукт, и как основа развития организации для ее приспособления к требованиям технологии, человеческого фактора и рынка»[210]. Иногда это понятие отождествляется с понятием «корпоративная культура», которая признается основополагающим фактором при формировании модели поведения персонала.

Проведя сравнительный анализ определений, встречающихся в зарубежной и отечественной литературе, Т. Б. Сабинина пришла к выводу, что наиболее полное, развернутое и точное определение дано В. А. Минкиной: «организационная культура – это совокупность господствующих в данном учреждении ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей»[211].

По мнению Т. А. Ждановой[212], организационная культура формируется:

- при формировании ориентации персонала, воплощающейся в мероприятиях по обучению, соблюдении единых убеждений и принципов в отношении миссии библиотеки и ее реализации;
- выполнении символических действий и ритуалов, поддерживающих престиж и значимость организации (церемонии награждения, присвоения званий, использование рекламных проспектов, информационных бюллетеней, годовых встреч с директором и т. д.);

---

[208] Концепция «жизненного цикла» была предложена Т. Левиттом в 1965 г. Согласно ей, любая организация, товар или услуга проходят в своем развитии условные стадии зарождения, развития, становления и упадка.

[209] *Гутнов Р. Р.* Современная концепция управления человеческими ресурсами. М. : Социум, 2007. С. 152–163.

[210] *Ястребова Е. М.* Корпоративная культура библиотеки ... С. 25.

[211] *Сабинина Т. Б.* Организационная культура библиотеки: учеб.-метод. пособие. СПб. : Профессия, 2014. С. 12.

[212] *Жданова Т. А.* Культура и персонал // Библиотека. 1999. № 4. С. 90–97.

• организации совместного проведения сотрудниками свободного времени (поездки за город, вечеров отдыха, чаепитий, конкурсов, занятий спортом, празднований и т. д.).

И. М. Суслова выделяет первичные и вторичные факторы формирования организационной культуры[213]:

• *первичные* – точки концентрации внимания руководства, его реакция на критические ситуации, стиль руководства, критерии отбора, назначения, продвижения, поощрения и увольнения сотрудников;

• *вторичные* – структура библиотеки, распределение задач и функций между сотрудниками и подразделениями, система коммуникаций и организационные процедуры, условия труда в библиотеке, отношение к истории библиотеки и ее бывшим сотрудникам, формализованные положения о философии и смысле существования библиотеки.

Количество компонентов организационной культуры у разных авторов варьируется от 3 до 10, согласно Т. Б. Сабининой. По результатам ее исследования (по частоте упоминания у различных авторов), основными компонентами считаются[214]:

• миссия и цели деятельности;

• представление о ценностях;

• стиль деловых взаимоотношений;

• история и традиции организации;

• приспособление (приобщение) членов организации к ее ценностям;

• принятые способы мотивации.

Т. А. Жданова выделяет также схемы общения, философию сервиса, модели поведения и профессиональный язык[215], а И. М. Суслова – философию; доминирующие ценности; нормы и правила, разделяемые сотрудниками; социально-психологический климат; поведенческие ритуалы (церемонии, знаки и т. д.)[216].

В. А. Минкина обращала внимание на миссию, назначение и цели организации; ценности организации; средства, используемые для достижения; принятые нормы достижения и полномочий, стиль внутренних и внешних взаимоотношений; внимание к собственной истории, традициям, обычаям; порядок приобщения новых членов коллектива

---

[213] *Суслова И. М.* Основы библиотечного менеджмента. М. : Либерея, 2000. 232 с.

[214] *Сабинина Т. Б.* Организационная культура библиотеки ... С. 33.

[215] *Жданова Т. А.* Культура и персонал. Точки соприкосновения // Библиотека. 1999. № 9. С. 26–28.

[216] *Суслова И. М.* Основы библиотечного менеджмента ... С. 144

к ценностям библиотеки; условия для самореализации сотрудников, способы поощрения[217].

Среди других компонентов организационной культуры встречаются: лозунги, легенды, игры и маневры, ритуалы, символы, язык, система управления.

Организационная культура влияет на *внешнюю адаптацию* (ориентацию на потребителя, управление качеством, регулирование партнерских отношений и т. д.) и *внутреннюю интеграцию* (нейтрализация внешнего негатива, обеспечение согласованности коллективных и индивидуальных интересов, регулирование деятельности людей в повседневной деятельности и т. д.)[218].

Она непосредственно связана с *организационным поведением* – осознанным, регламентированным принятыми в данной организации правилами и нормами, осуществлением сотрудниками целей, стоящих перед организацией, связанным с психологическими особенностями человека.

В теории психологии выделяют четыре типа организационного поведения человека[219]:

- «*преданный и дисциплинированный*» – полностью принимает ценности и нормы поведения в организации, искренне старается быть дисциплинированным, ответственным;
- «*приспособленец*» – не приемлет ценностей организации, но старается их выполнять; делает все по правилам, но не является надежным сотрудником, поскольку в любой момент может покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам;
- «*оригинал*» – разделяет ценности организации, но не приемлет нормы поведения; порождает трудности во взаимоотношениях с коллегами и начальством;
- «*бунтарь*» – не приемлет ни норм, ни ценностей организации; создает конфликтные ситуации, хотя может быть хорошим профессионалом.

Формирование лояльного и сплоченного коллектива достигается путем подбора людей с определенными качествами и / или научению организационному поведению.

Большинство респондентов, принявших участие в нашем исследовании, ответили, что сложившаяся организационная культура в библиотеках их в чем-то устраивает, в чем-то нет. Поскольку на втором

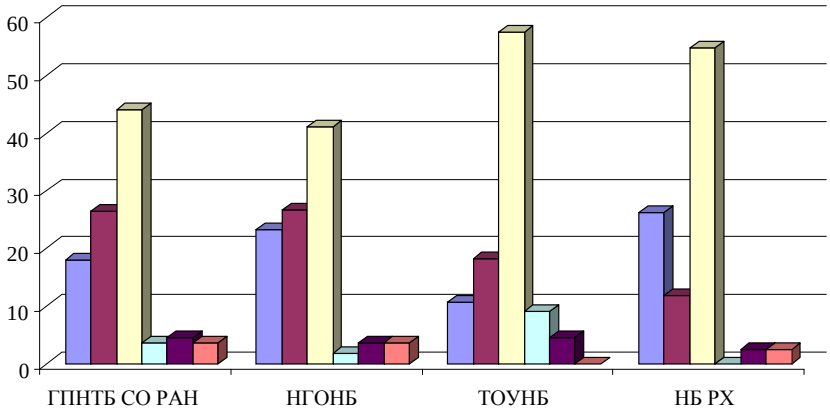
---

[217] Справочник библиотекаря. СПб. : Профессия. 2002. С. 265. (Серия «Библиотека»).

[218] *Сабинина Т. Б.* Организационная культура библиотеки ... С. 143.

[219] *Колесникова М. Н.* Управление персоналом библиотеки ... С. 101–102.

месте оказались положительные ответы, то отношение к организационной культуре библиотек у них позитивное (рис. 19).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, конечно	18,06	23,21	10,61	26,2
	Скорее да	26,43	26,79	18,18	11,9
	В чем-то да, в чем-то нет	44,05	41,07	57,58	54,8
	Скорее нет	3,52	1,79	9,09	0,0
	Нет	4,41	3,57	4,55	2,4
	Не знаю	3,52	3,57	0,00	2,4

Рис. 19. Отношение к организационной культуре (в %)

Таким образом, можно говорить об общей тенденции – *во всех библиотеках сформировалась организационная культура, благоприятная для поддержания психологического климата в коллективах.*

Отметим, что недовольных организационной культурой библиотек мало (не более 5 %). Тех, кто больше склоняется к отрицательному ответу немного в ГПНТБ СО РАН и НГОНБ, в НБ РХ нет совсем. Большинство недовольных оказалось в ТОУНБ – 9,09 %. На наш взгляд, руководству томской библиотеки необходимо обратить внимание на этот результат для более детального изучения и принятия управленческих мер.

Результаты анализа таблиц сопряженности показали, что отношение к организационной культуре в НГОНБ мало зависит от *должности* и *стажа*, но прослеживается слабая тенденция зависимости от *возраста* (возрастает после 60 лет). Заметим также, что недовольных

организационной культурой библиотеки меньше, чем в других библиотеках в целом и во всех возрастных группах.

Большинство сотрудников ТОУНБ независимо от величины *стажа* в основном отвечали, что организационная культура библиотеки их в чем-то устраивает, а в чем-то нет (57,58 %), максимальное количество недовольных организационной культурой в *возрастных* группах сотрудников 41–50 и 51–60 лет.

В ГПНТБ СО РАН больше всего недовольных оказалось среди сотрудников, имеющих *стаж* 11–15 лет. Много неудовлетворенных или удовлетворенных частично в возрастных группах 31–40, 41–50 и 51–60 лет. Больше всего довольны организационной культурой представители *возрастной* группы 61–70 лет. Среди респондентов разных библиотечных должностей преобладает ответ «в чем-то да, в чем-то нет», а среди респондентов, занимающих не библиотечные должности, преобладали положительные ответы («да, конечно»). Но больше всего недовольных среди простых библиотекарей.

В НБ РХ наблюдается увеличение с *возрастом* количества респондентов, выбравших ответ «в чем-то да, в чем-то нет», достигая максимальных значений в группе 41–50 лет, в зависимости от *стажа* – в группе 16–20 лет. Какой-либо четкой связи с *должностью* не прослеживается.

Итак, можно сделать два основных вывода: в трех библиотеках заметно увеличение количества респондентов, выбиравших ответ «в чем-то да, в чем-то нет», имеющих стаж 20 лет и более; удовлетворенность организационной культурой максимальна в возрасте 51–60 лет.

В целом, в библиотеках сформировалась благоприятная для сотрудников организационная культура, что также можно отнести к общей тенденции, положительно характеризующей отношения внутри коллектива и с руководством. Однако *представители молодежи и лиц среднего возраста все же больше хотели бы изменений в сложившейся организационной культуре библиотек*.

2.6. Удовлетворенность частными аспектами труда: условиями и организацией труда, заработной платой, системами премирования и стимулирования

Удовлетворенность условиями и организацией труда часто оказывает большое влияние на общую удовлетворенность.

К *организации труда* отнесем: четкость правил и обязанностей, отлаженность процесса работы, режим работы, производственную

дисциплину, систему обучения персонала; организацию рабочего времени (интенсивность нагрузки, режим труда и отдыха); уровень сложности производственных процессов (применяемых технологий).

К *условиям труда*: санитарно-гигиенические условия, техническое обеспечение работы; режим труда и отдыха.

Условия труда

Под *условиями труда* понимают совокупность характеристик производственных процессов (технология, оборудование, предметы труда) и производственной среды (температура, шум, запыленность, режим труда и отдыха, взаимодействие сотрудников), воздействующих на сотрудника организации.

Все эти условия оказывают разное влияние на качество работы сотрудников, но чувствительность к ним работников будет различаться, поскольку она обусловлена не только субъективностью отношения к ним отдельных индивидов, но и рядом объективных факторов: физиологическими, психологическими, образовательными и гендерными характеристиками людей.

Например, для женщин важны как комфортность места работы, так и его близость к дому. В исследовании РГБ, проведенном в конце 1990-х гг., на вопрос «Что, на Ваш взгляд, является более привлекательным для Вас?», 64 % примерно поровну предпочли хорошие отношения в коллективе, близость к дому и другие бытовые условия; 36 % – интересную работу[220].

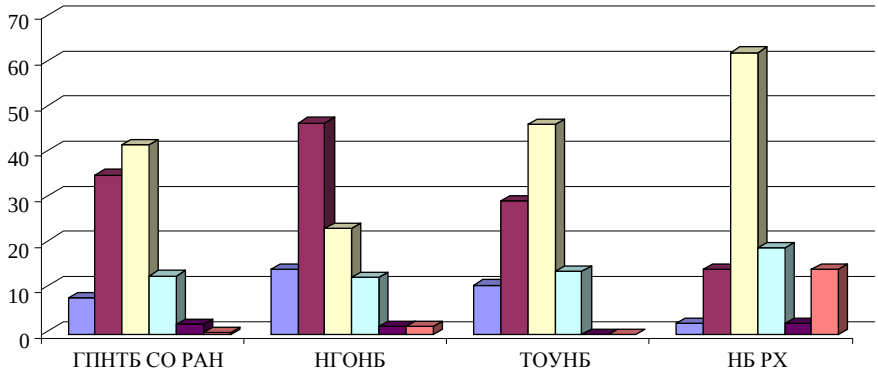
Большинство респондентов ГПНТБ СО РАН и ТОУНБ оценило состояние своего рабочего места на «удовлетворительно» (41,59 и 46,15 % соответственно). На втором месте ответ «хорошо» – 34,96 и 29,23 %.

Ситуация в НГОНБ иная, большинство сотрудников этой библиотеки ответили наоборот: «хорошо» – 46,43 % и «удовлетворительно» – 23,21 %.

Хуже всего состояние рабочего места оценили в НБ РХ – больше половины респондентов (61,9 %) поставили оценку «удовлетворительно» и 19 % – «неудовлетворительно». Как удалось выяснить после проведения опроса, в библиотеке на момент анкетирования уже несколько месяцев продолжался капитальный ремонт и условия труда, действительно, были малоудовлетворительными (рис. 20).

---

[220] Психологический климат в коллективе библиотеки ... С. 13.



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Отлично	7,96	14,29	10,77	2,4
	Хорошо	34,96	46,43	29,23	14,3
	Удовлетворительно	41,59	23,21	46,15	61,9
	Неудовлетворительно	12,83	12,50	13,85	19,0
	Не знаю	2,21	1,79	0,00	2,4
	Другое	0,44	1,79	0,00	14,3

Рис. 20. Оценка состояния рабочего места (в %)

Тем не менее такое значительное количество неудовлетворенных условиями труда – это важный сигнал руководству о том, что состояние рабочих мест работников библиотек не просто не устраивает персонал, но и может существенно влиять на качество и эффективность работы.

Больше всего библиотечных специалистов трех библиотек не устраивает температурный режим в помещениях в разное время года (ГПНТБ СО РАН – 17,9 %, ТОУНБ – 31,03 %, НГОНБ – 17,58 %). Далее, в несколько разном порядке следуют: освещение, состояние мебели, техническое оснащение.

Сотрудников НБ РХ больше всего не устраивает (в порядке убывания): состояние мебели и эстетика рабочего места, освещение и местоположение рабочего места в комнате; техническое оснащение. Совсем не оказалось респондентов, которых не устраивал бы режим работы библиотеки.

Надо отметить, что указанные причины, вызывающие дискомфорт сотрудников, не все легко устранимы путем принятия управленческого

решения. Большинство из них требуют сложных мероприятий или финансовых затрат на устранение (температурный режим, состояние мебели, количество людей в помещении, эстетика рабочего места, местоположение рабочего места в комнате, обеспеченность средствами труда и др.), поэтому остаются не ликвидированными. Но, безусловно, эта ситуация должна находиться на контроле у администрации, чтобы не допустить ее негативного влияния на качество труда библиотечного персонала.

Анализ таблиц сопряженности показал, что в НГОНБ большинство сотрудников во всех *возрастных* группах оценивают состояние своего рабочего места на «хорошо». В зависимости от *должности*: заведующие отделами и секторами считают, что у них хорошие условия труда, а библиотекари и главные библиотекари не столь однозначны – почти поровну они делятся при оценке на «хорошо» и «удовлетворительно». Наиболее удовлетворены состоянием своего рабочего места сотрудники, проработавшие в библиотеке 10–20 лет (*стаж*).

Большинство респондентов из ГПНТБ СО РАН, независимо от *должности*, оценили состояние своего рабочего места на «удовлетворительно». В группах главных библиотекарей, научных и старших научных сотрудников оказалось почти столько же людей, оценивших свое рабочее место на «хорошо». Больше всего недовольных среди библиотекарей, ведущих библиотекарей и представителей других должностей. Оценка по *возрастным* группам весьма неоднозначна: почти поровну количество сотрудников, оценивающих свое рабочее место на «хорошо» и «удовлетворительно» наблюдается в возрасте 21–30 и 61–70 лет; больше всего ответов «хорошо» в возрастной группе 51–60 лет и «удовлетворительно» – в группе 31–40 и 41–50 лет. В зависимости от *стажа* ответы распределились следующим образом: большинство респондентов в группе, оценивших свое рабочее место на «удовлетворительно», оказалось среди респондентов, проработавших в библиотеке 21–25 лет (50 %); почти одинаковое количество ответов, ответивших «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» оказалось среди тех, кто имеет стаж 11–15 лет; самые удовлетворенные (поставившие оценку «отлично» и «хорошо») – респонденты со стажем 16–20 лет.

Респонденты из ТОУНБ так же, как и в ГПНТБ СО РАН, в большинстве своем оценили состояние своих рабочих мест на «удовлетворительно». Преобладание этой оценки характерно для всех *должностей*. Но если в *возрастных* группах 21–30 и 31–40 лет количество ответов «хорошо» и «удовлетворительно» почти одинаково, то во всех остальных группах преобладает оценка «удовлетворительно».

Преобладание ответа «хорошо» (или оно одинаково с «удовлетворительно»), в зависимости от *стажа*, наблюдается у сотрудников, работающих менее 1 года и 1–3 года в библиотеке, а большинство ответов «удовлетворительно» встречается в группе со стажем более 30 лет (более 50 %).

В анкетах НБ РХ также преобладает «удовлетворительно» при оценке своего рабочего места, достигая максимального количества у заведующих отделами и в *возрастной* группе 41–50 лет. Четкой зависимости от *должности* не прослеживается.

Таким образом, *влияние занимаемой должности на оценку рабочего места выражено слабее, чем влияние возраста*; *стаж как фактор в большой степени связанный с возрастом также оказывает некоторое влияние на оценку.*

К сожалению, большая часть представителей коллективов библиотек (кроме НГОНБ) работают не в слишком комфортных условиях, что должно сказываться на качестве труда, поэтому руководству библиотек нужно изыскивать возможности для устранения причин, вызывающих наибольший дискомфорт у работников.

Кроме состояния рабочего места, одним из важнейших условий организации труда является правильное распределение рабочей нагрузки на библиотечный персонал. Стабильная и равномерная нагрузка в течение рабочего времени является одним из основных принципов использования персонала в библиотеке[221].

При этом режим труда и отдыха сотрудников определяется особенностями работы конкретной библиотеки и должен быть обоснован с юридической, экономической, психофизиологической точек зрения[222].

Большая часть респондентов отметила, что у них есть возможность в течение рабочего дня сделать небольшой *перерыв* (10–15 мин), чтобы, например, дать отдохнуть глазам от монитора или ногам от долгого стояния за кафедрой (ГПНТБ СО РАН – 47,79 %; НГОНБ – 42,11 %; ТОУНБ – 48,48 %). Однако почти треть сотрудников ТОУНБ и НГОНБ выбрали вариант ответа «не всегда» (НГОНБ – 29,82 %; ТОУНБ – 31,82 %). В ГПНТБ СО РАН этот вариант выбрали только 20,35 %.

Таким образом, полученные результаты говорят о неравномерной интенсивности процесса труда, неравномерной нагрузке на сотрудников

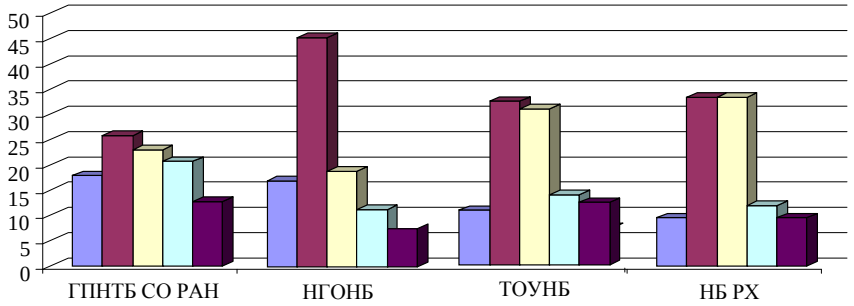
---

[221] *Суслова И. М., Клюев В. К.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности ... С. 439.

[222] *Колесникова М. Н.* Управление персоналом библиотеки ... С. 69.

на некоторых участках работы. В данном случае руководству библиотек стоит, вероятно, произвести внимательный анализ технологических процессов на отдельных участках работы и структурных подразделениях в библиотеке.

Это особенно важно при сопоставлении с результатами, полученными при ответе на вопрос о *сложности технологических процессов*, которыми занимаются сотрудники. Большинство во всех библиотеках оценило их как «скорее сложные» (ГПНТБ СО РАН – 25,82 %; НГОНБ – 45,28 %; ТОУНБ – 32,31 %), однако, на втором месте оказался вариант «скорее несложные» (23; 18,87 и 30,77 % соответственно). В НБ РХ эти варианты набрали одинаковое количество ответов по 33,3 % (рис. 21).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Сложные	17,84	16,98	10,77	9,5
	Скорее сложные	25,82	45,28	32,31	33,3
	Скорее несложные	23,00	18,87	30,77	33,3
	Несложные	20,66	11,32	13,85	11,9
	Затрудняюсь ответить	12,68	7,55	12,31	9,5

Рис. 21. Оценка сложности технологических процессов (в %)

Этот результат, на наш взгляд, обусловлен двумя основными причинами: во-первых, спецификой работы каждой библиотеки; во-вторых, существованием в работе каждой библиотеки производственных участков со сложными и не сложными применяемыми технологическими процессами, количество которых в библиотеках примерно одинаково.

Возможен, конечно, и третий вариант – сотрудники неадекватно оценивают сложность выполняемых операций, но это предположение кажется нам маловероятным, поскольку опрос проходил в четырех разных

библиотеках, в разных регионах, среди разных по характеристикам людей. Поэтому такую схожесть результатов объяснить только ошибкой субъективной оценки кажется нам маловероятной.

В данном случае интересно сопоставить полученные данные с должностью респондентов.

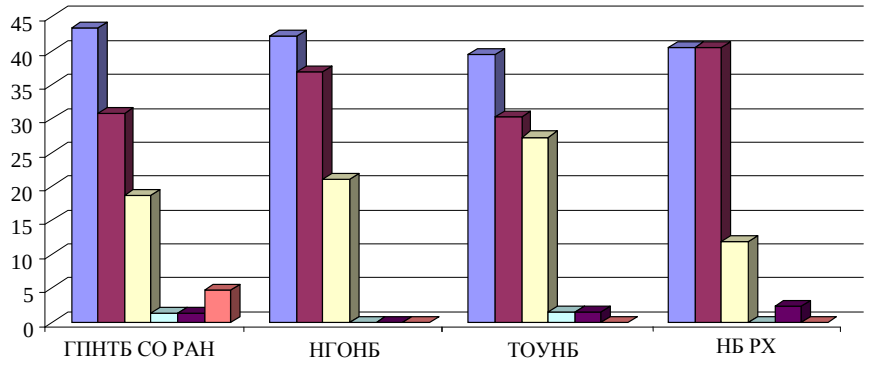
Четко выделить какую-либо тенденцию в оценке сложности технологических процессов в ГПНТБ СО РАН в зависимости от возраста не удалось. Практически во всех *возрастных* группах ответы делились почти поровну, лишь в группе 31–40-летних сотрудников было чуть больше человек, считающих, что занимаются сложными или скорее сложными технологическими процессами. Влияние *должности* на оценку: заведующие отделами, главные библиотекари и старшие научные сотрудники в основном оценили выполняемые ими технологические процессы как «сложные» или «скорее сложные», а ведущие библиотекари и представители других должностей (не библиотечных) оценили их как «скорее несложные» или «несложные». Респонденты, проработавшие в библиотеке 21–25 и более 30 лет, в большинстве считают, что занимаются сложными процессами, а 8–10 лет – не сложными.

В ТОУНБ также нет четкой тенденции в зависимости оценки от *возраста*. Лишь в группах сотрудников 21–30 лет чуть больше ответов «скорее не сложные» и в группе 41–50 лет «скорее сложные», но это преобладание очень мало. Какой-либо зависимости от *должности* выделить не удалось, а вот в зависимости от *стажа* преобладают ответы «скорее сложные».

В НГОНБ при оценке сложности технологических процессов можно выделить следующую тенденцию: только представители *возрастной* группы 21–30 лет считают, что занимаются «несложными» или «скорее несложными» процессами, представители всех остальных групп считают наоборот. В группах по *должностям* также прослеживается тенденция: только библиотекари оценивают выполняемые технологические процессы как «несложные» или «скорее несложные», представители всех остальных должностей считают наоборот. В зависимости от *стажа* выделяется мнение в двух группах: менее 1 года и 1–3 года – представители этих групп считают, что выполняемые ими процессы «скорее несложные» или «несложные», в остальных группах ответы распределяются либо наоборот, либо поровну.

В НБ РХ общая тенденция разделения респондентов при оценке сложности технологических процессов сохраняется и в привязке к *возрасту* и *стажу*, достигая максимальных значений в возрастной группе 41–50 лет, и величине стажа от 16 до 20 лет. Какой-либо четкой тенденции в зависимости от *должности* не прослеживается.

Ответы на вопрос о том, смогут ли респонденты быстро освоить *новые технологии, формы и методы работы* распределились следующим образом: большинство респондентов во всех библиотеках считают, что проблем у них не возникнет (ГПНТБ СО РАН – 43,29 %; НГОНБ – 42,11 %; ТОУНБ – 39,39 %), чуть меньше ответило менее уверенно (ГПНТБ СО РАН – 30,74 %; НГОНБ – 36,84 %; ТОУНБ – 30,30 %). На третьем месте оказался вариант «смотря какие технологии» (ГПНТБ СО РАН – 18,61 %; НГОНБ – 21,05 %; ТОУНБ – 27,27 %) (рис. 22).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Думаю да, проблем не будет	43,29	42,11	39,39	40,5
	Скорее всего да	30,74	36,84	30,30	40,5
	Смотря какие технологии	18,61	21,05	27,27	11,9
	Скорее всего нет	1,30	0,00	1,52	0,0
	Думаю нет, мне сложно перестраиваться	1,30	0,00	1,52	2,4
	Не знаю	4,76	0,00	0,0	0,0

Рис. 22. Скорость освоения новых технологий, форм и методов работы (в %)

Учитывая предыдущие результаты по оценке сложности технологических процессов, результаты по скорости освоения новых технологий, на наш взгляд, подтверждают предположение о том, что в разных библиотеках используются как сложные, так и не очень технологические процессы. При этом количество тех и других примерно одинаково и их оценка мало зависит от возраста, стажа и должности работника.

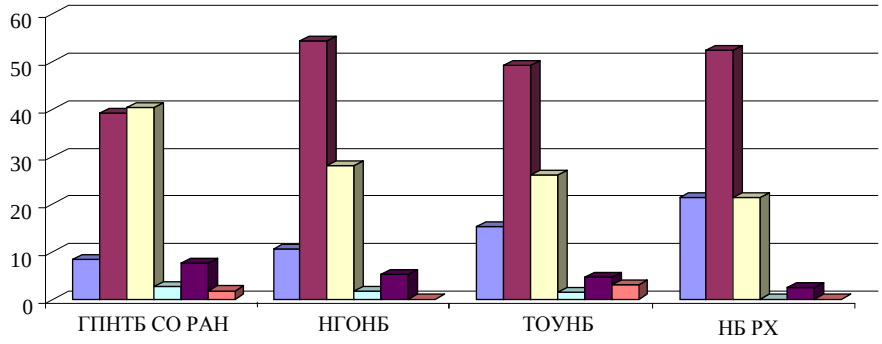
Анализ таблиц сопряженности показал, что в НГОНБ с увеличением *стажа* увеличивается количество ответов на этот вопрос «смотря какие технологии» или «скорее всего да». Больше всего не сомневающихся, что проблем с освоением новых технологий у них не будет, среди библиотекарей, у представителей других *должностей* больше сомнений в этом. Также больше всего не сомневающихся в успешности овладения новыми технологиями в *возрастной* группе 21–30 лет, в остальных также сомнение увеличивается с возрастом.

В ТОУНБ тенденции по *возрасту* совпадают с НГОНБ, но в группе 41–50 лет, так же как и в группе 21–30 лет, уверенных в успешности овладения новыми технологиями больше, чем в остальных. Кроме того, больше всего уверенных в том, что у них не будет проблем с освоением новых технологий, наблюдается среди сотрудников со *стажем* менее 1 года, 16–20 и 21–25 лет. Выделить какую-либо тенденцию в зависимости от должности в этой библиотеке не удалось.

По *должности* в ГПНТБ СО РАН уверенных в том, что смогут быстро при необходимости освоить новые технологии больше всего оказалось среди библиотекарей и главных библиотекарей, заведующих секторами, старших научных сотрудников и представителей других (не библиотечных) должностей. Прослеживается также важная тенденция по *возрасту*: максимальное (доля) количество уверенных в успешности освоения новых технологий – в возрастной группе 21–30 лет, постепенно доля уверенных во всех группах снижается к 50 годам и потом вновь увеличивается к 70 годам, потом снова снижается. Но в зависимости от *стажа* такой четкой тенденции нет: большинство уверены, что «справятся без проблем» либо «скорее всего справятся». Этот результат, на наш взгляд, требует уточнения, поскольку мало согласуется с данными по возрасту.

В НБ РХ общая тенденция сохраняется (разделения ответов поровну), но в возрастной группе 41–50 лет наблюдается максимальное количество ответов «скорее да». Зависимости от *должности* не прослеживается.

Еще одним важным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является *производственная дисциплина*. Она является важнейшим показателем, характеризующим отношение сотрудников к труду, и изучается в большинстве исследований по теме. К сожалению, согласно полученным данным, эта характеристика в библиотеках, принявших участие в нашем исследовании, оставляет желать лучшего (рис. 23).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Отлично	8,44	10,53	15,38	21,4
	Хорошо	39,11	54,39	49,23	52,4
	Удовлетворительно	40,44	28,07	26,15	21,4
	Неудовлетворительно	2,67	1,75	1,54	0,0
	Не знаю	7,56	5,26	4,62	2,4
	Другое	1,78	0,00	3,08	0,0

Рис. 23. Оценка производственной дисциплины в библиотеке (в %)

В лучшем случае половина респондентов оценивает производственную дисциплину в своей библиотеке на «хорошо» – в НГОНБ и ТОУНБ (однако сложно сказать, сколько может быть в норме, поскольку результатов опубликованных исследований по данному вопросу нам не встретилось). В ГПНТБ СО РАН большинство респондентов поставили оценку «удовлетворительно» своей производственной дисциплине. Но здесь нужно уточнить, что в проведенном исследовании приняли участия и сотрудники отделения ГПНТБ СО РАН, территориально находящегося в отдельном здании, в другом районе города. Они оценивали в основном на «хорошо» производственную дисциплину в своем подразделении, поэтому реально результат по главному зданию чуть хуже. В процентном выражении количество тех, кто поставил оценку «удовлетворительно» незначительно превышает тех, кто поставил «хорошо» (1,33 %), однако, тенденция, на наш взгляд – тревожная.

Лучше всего в данном случае выглядит ситуация в НБ РХ, где на втором месте оказалась оценки «отлично» и «удовлетворительно» – по 21,4 %.

В ТОУНБ половина респондентов оценивает производственную дисциплину на «хорошо», 26,15 % – «удовлетворительно» (это меньший

процент, поставивших такую оценку, чем по остальным библиотекам) и 15,38 % поставило «отлично» (см. рис. 23).

В целом, конечно, столь невысокая оценка респондентов характеризует не лучшим образом как сами коллективы библиотек, так и их руководство. Есть основание заключить, что сотрудники высшего и среднего звена библиотек недостаточно уделяют внимание такой важной характеристике труда, как производственная дисциплина.

В ГПНТБ СО РАН ее оценка снижается с повышением *должности*: заведующие секторами и отделами, старшие и главные научные сотрудники, заместители директора оценивают производственную дисциплину на «удовлетворительно», а библиотекари, ведущие и главные библиотекари в основном на «хорошо». В зависимости от *стажа* больше всего тех, кто ставит оценку «удовлетворительно» среди тех, кто проработал в библиотеке 16–20, 21–25 и более 30 лет. Тенденции по *возрасту* прослеживаются слабее: чуть больше ставят «удовлетворительно» сотрудники в возрасте 31–40 и 51–60 лет.

В НГОНБ оценки «удовлетворительно» и «хорошо» набрали почти одинаковое количество ответов в *возрастной* группе 41–50 лет, в группе работников со *стажем* более 30 лет, в *должностных* группах – среди главных библиотекарей и библиографов.

В ТОУНБ доля тех, кто ставил оценку «удовлетворительно», выше в *возрастных* группах 41–50 и 51–60 лет; среди главных библиотекарей, сотрудников со стажем 21–25 и более 30 лет (не четко выражена тенденция снижения оценки с возрастанием *стажа*).

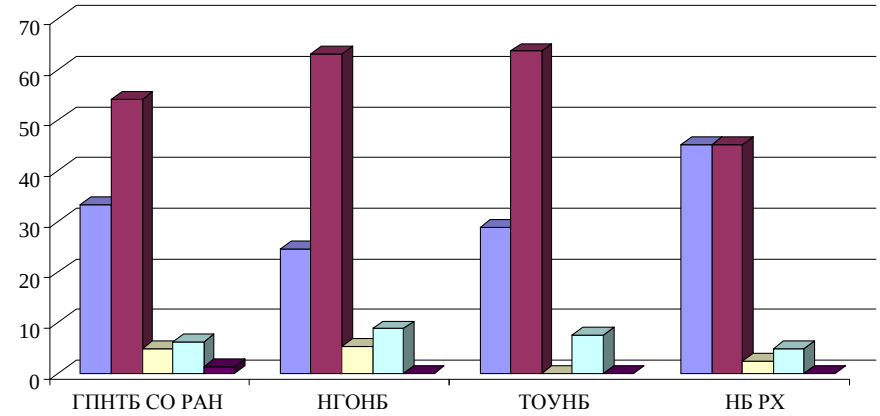
В НБ РХ количество тех, кто оценил производственную дисциплину на «хорошо», увеличивается с *возрастом*, достигая пика в возрастной группе 41–50 лет. Зависимости от *должности* не прослеживается, хотя больше всего тех, кто поставил оценку «хорошо» в группах заведующих отделами, библиотекарей и представителей других должностей.

Уровень производственной дисциплины – один из важнейших показателей, характеризующих не только отношение сотрудников к работе в организации, но и их готовность работать интенсивно и эффективно, постоянно увеличивая качество своей работы. К сожалению, в связи с отсутствием глубокого изучения данного вопроса в библиотековедении, мы не можем сослаться на какие-то доказанные данные. Однако, на наш взгляд, оценка тех, кто оценивает производственную дисциплину в библиотеке на «отлично» и «хорошо» суммарно должна составлять не менее 60 %, то есть двух третей сотрудников. Согласно полученным в ходе опроса данным, в ГПНТБ СО РАН количество таких сотрудников составляет примерно 47,55 %; в ТОУНБ – 64,61 %; НГОНБ – 64,92 %; НБ РХ – 73,8 %.

Кроме того, проявляется тенденция *повышения* с *возрастом требовательности к оценке производственной дисциплины, возрастания критического подхода к ее оценке у сотрудников во всех библиотеках*.

И еще один вывод: *выявление тенденций снижения хорошей оценки по должности говорит, на наш взгляд, о проблемах на отдельных участках работы, где сосредоточены эти должности*. Но если тенденция четко выражена, то это уже тревожный сигнал для руководства, особенно если она прослеживается на уровне среднего руководящего состава библиотеки.

Еще одной важной характеристикой труда работников считается их *инициативность* (рис. 24).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, конечно	33,33	24,56	28,79	45,2
	Иногда, инициатива нужна по мере необходимости	54,22	63,16	63,64	45,2
	Вряд ли, это же дополнительная работа	4,89	5,26	0,00	2,4
	Лично сам совсем не проявляю инициативу, но поддерживаю чужую	6,22	8,77	7,58	4,8
	Свою инициативу не проявляю и чужую не поддерживаю	1,33	0,00	0,00	0,0

Рис. 24. Готовность проявлять инициативу, ведущую к улучшениям в работе (в %)

Больше всего респондентов, готовых проявлять инициативу, оказалось в НБ РХ (45,2 %), меньше всего – в НГОНБ (24,56 %), при этом в НГОНБ больше всего тех, кто лично сам инициативу не проявляет, но поддерживает чужую.

В целом сотрудники достаточно высоко оценивают свою готовность к проявлению инициативы, хотя разброс показателей достаточно велик – больше 20 %, что свидетельствует о разном потенциале инициативности и готовности к внедрению новшеств.

Данный результат, возможно, обусловлен отсутствием понимания у сотрудников необходимости их работы, ясных и понятных целей, отсутствием мероприятий по развитию мотивации инноваторов, что является важным условием выполнения решений.

Характеризуя подобную ситуацию, Е. Г. Молл приводит количественную зависимость между целеполаганием, наличием обратной связи и уровнем исполнения: отсутствие ясной цели и обратной связи обеспечивает выполнение решений в пределах 70 %, ясная цель без обратной связи – до 75 %, наличие цели и обратной связи ведет к 95 % выполнения решений[223].

Р. Л. Кричевский считает, что современный менеджер должен стремиться развивать у сотрудников мотивацию инноваторов, поскольку инновационное поведение способствует личному росту и развитию организации[224].

По мнению У. Брэддика[225], С. С. Худякова[226], Е. С. Усачевой[227] и других специалистов, сотрудник должен знать о своем вкладе в деятельность организации, быть уверенным в том, что его мнение важно для руководства, испытывать чувство полноправного участия в жизни организации, тогда он будет стремиться работать максимально хорошо, с полной отдачей.

В библиотечном деле решение проблем мотивации и поощрения работников библиотек обычно сводится к разным способам материального и морального поощрения, то есть в аспекте экономических методов управления[228].

---

[223] *Молл Е. Г.* Менеджмент. Организационное поведение : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 1998. С. 42.

[224] *Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель. М. : Дело, 1996. С. 121.

[225] *Брэддик У.* Менеджмент в организации. М. : ИНФРА-М, 1997. С. 244.

[226] *Худяков С. С.* Внутрифирменный «паблик рилейшн» в системе управления // Рос. экон. журнал.1993. № 11. С. 58–64.

[227] *Усачева Е. С.* Психологические аспекты мотивации // Менеджмент. Бизнес. Инвестиции. М., 1995. № 3. С. 91–96.

[228] *Сабинина Т. Б.* Организационная культура библиотеки ... С. 127.

Как отмечает С. Г. Матлина, материальное стимулирование, конечно, влияет на психологический климат в коллективе[229], но, по мнению Т. А. Ждановой, коллектив должен знать, кто и как работает и что в соответствии с этим получает[230].

В 1990-е гг., согласно результатам исследования И. Киларовой, оценка своего труда и его оплата признавалась важным критерием отношения к труду: несоответствие оценки может формировать положительное (если получено больше, чем ожидалось) или отрицательное отношение[231]. В этот период важнейшими для библиотекарей потребностями были (по данным И. Киларовой):

- взаимное уважение в коллективе, уверенность в поддержке со стороны сотрудников;
- решения, соответствующие действительности и научно обоснованные;
- ответственность (стремление проявить творческие способности и сделать работу более интересной, привлекательной для других);
- личное развитие, предполагающее мобильность, продвижение в должности, включение в коллективную работу, при которой знания расширяются быстрее, чем при индивидуальной работе;
- самореализация (личное участие в определении целей и стратегии библиотеки, свободный доступ к информации, важной для формирования взглядов на качество работы, личное участие в общественном развитии, формирование активности);
- объективная оценка труда.

Вопросы оплаты труда и его влияние на удовлетворенность трудом и на эффективность деятельности постоянно изучаются специалистами в данной области. Этот показатель является одним из важнейших и оказывающих существенное влияние на удовлетворенность трудом и адаптацию персонала, но его воздействие на эффективность и производительность труда считается не доказанной.

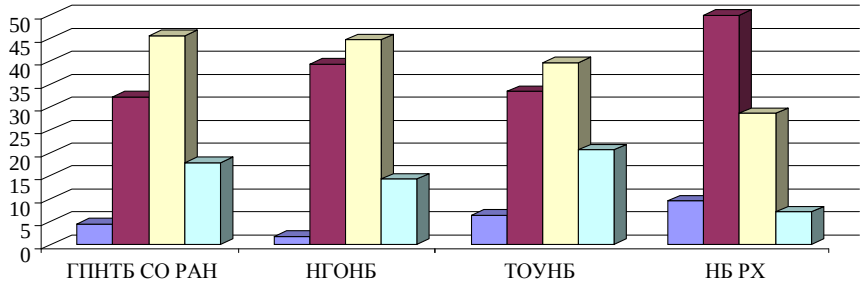
Согласно данным, полученным в нашем исследовании, большинство сотрудников библиотек скорее не удовлетворены размером своей заработной платы (ГПНТБ СО РАН – 45,54 %, НГОНБ – 44,64 %; ТОУНБ – 39,68 %), точно не удовлетворены 17,86 % в ГПНТБ СО РАН; 20,63 % в ТОУНБ и 14,29 % в НГОНБ (рис. 25).

---

[229] *Матлина С. Г.* Взаимосвязь библиотечных традиций и инноваций // Библиотековедение. 1993. № 4. С. 8–32.

[230] *Жданова Т. А.* Культура и персонал ... С. 26–28.

[231] *Киларова И.* Методологические проблемы повышения производительности библиотечного труда за счет активизации библиотечных работников : автореф. дис. … канд. пед. наук. Л., 1990. С. 11.



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, конечно	4,46	1,79	6,35	9,5
	Скорее да	32,14	39,29	33,33	50,0
	Скорее нет	45,54	44,64	39,68	28,6
	Нет, конечно	17,86	14,29	20,63	7,1

Рис. 25. Удовлетворенность размером заработной платы (в %)

В то же время чуть больше трети респондентов, напротив, удовлетворены своей зарплатой (ГПНТБ СО РАН – 32,14 %; ТОУНБ – 33,33 %; НГОНБ – 39,29 %).

Поскольку данное распределение ответов характерно для всех библиотек, то есть основание говорить об общей проблеме оплаты труда, о несовершенстве существующих систем тарифов и окладов.

В НГОНБ большинство респондентов во всех *возрастных* группах не удовлетворено своей зарплатой, однако в группе 61–70 лет этот показатель снижается. В зависимости от занимаемой должности самыми удовлетворенными оказались заведующие отделами, самыми неудовлетворенными – библиотекари и ведущие библиотекари. Какой-либо четкой зависимости от *стажа* не прослеживается.

В ТОУНБ молодые сотрудники (21–30 лет) в большинстве удовлетворены зарплатой (более 50 %), в дальнейшем удовлетворенность снижается и слегка увеличивается к 61–70 годам. Также примерно по 50 % удовлетворенных среди ведущих и главных библиотекарей, а вот заведующие отделами в этой библиотеке в большинстве не удовлетворены своей зарплатой (более 60 %). В зависимости от стажа самые удовлетворенные – сотрудники со стажем менее 1 года, от 1 года до 3 лет, 6–7 лет. Недовольство зарплатой растет в зависимости от стажа, начиная с 11 лет. Приведенные данные позволяют предположить, что системы доплат и развития молодых и начинающих специалистов в этой библиотеке достаточно эффективны и имеющийся опыт решения

проблем оплаты труда требует изучения и возможного использования в других библиотеках.

В ГПНТБ СО РАН недовольство зарплатой более выражено у молодых сотрудников (21–30 лет), но растет с *возрастом*, однако, начиная с группы 61–70 лет начинает снижаться. В зависимости от *должности* примерно поровну удовлетворены в той или иной степени заведующие отделами и научные сотрудники библиотеки. Во всех остальных группах преобладает недовольство зарплатой, особенно среди заведующих секторами, ведущих и главных библиотекарей.

Тенденция удовлетворенности оплатой труда в библиотеке по *стажу* может быть охарактеризована следующим образом: молодые сотрудники (со стажем менее 1 года и от 1 года до 3 лет) примерно поровну разделились в ответе на этот вопрос, начиная с 6-летнего стажа удовлетворенность снижается, а у сотрудников со стажем более 30 лет – увеличивается.

В НБ РХ наблюдается разделение по *возрасту* респондентов почти поровну при оценке удовлетворенности оплатой труда («скорее да» и «скорее нет») и возрастание ее в возрасте после 50 лет. Четкой зависимости от *должности* не прослеживается, лишь в группах заведующих отделами и главных библиотекарей больше всего тех, кто скорее удовлетворен своей зарплатой.

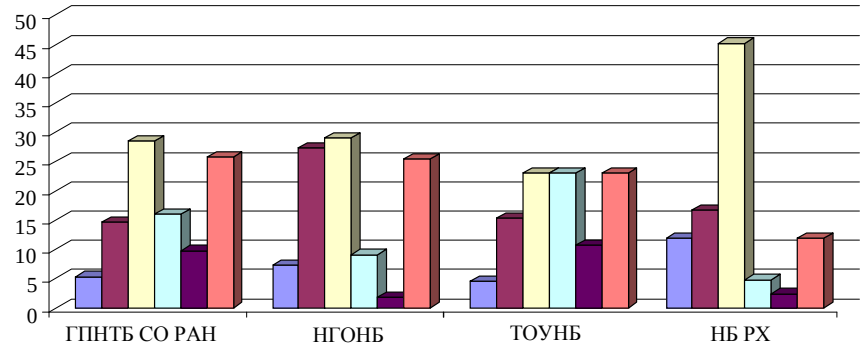
Таким образом, можно говорить о том, что в библиотеках сложились разные системы оплаты труда. Вероятно, в ТОУНБ существует развитая система доплат молодым сотрудникам, которая позволяет им быть более-менее удовлетворенными своей зарплатой. К сожалению, в остальных библиотеках ситуация, вероятно, другая и молодые специалисты получают меньшую финансовую поддержку от руководства библиотеки.

На размер заработной платы существенное влияние оказывает также действующая в библиотеке система премирования и стимулирования сотрудников. Бывает, что при небольшом должностном окладе работник получает более высокую зарплату, чем сотрудник с более высоким окладом, за счет премий и стимулирующих выплат, поэтому он все равно оказывается доволен своей зарплатой.

Но эти системы далеко не всегда прозрачны и понятны сотрудникам, вследствие чего возникает много проблем: недовольство руководством, выписывающим надбавки; ухудшение межличностных отношений с коллегами; падение заинтересованности в повышении собственной эффективности труда и т. д.

В нашей анкете содержался вопрос оценки справедливости систем премирования и стимулирования в библиотеках.

Несмотря на то, что большинство респондентов при оценке справедливости системы премирования и стимулирования ответили «не всегда» (ГПНТБ СО РАН – 28,44 %; НГОНБ – 29,09 %; ТОУНБ – 23,08 %), большое количество затруднившихся ответить и выбравших ответ «скорее да», на наш взгляд, говорит о том, что сотрудники не очень хорошо представляют себе эти системы надбавок, за что и в каких случаях они выплачиваются (рис. 26).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, конечно	5,33	7,27	4,62	11,9
	Скорее да	14,67	27,27	15,38	16,7
	Не всегда	28,44	29,09	23,08	45,2
	Скорее нет	16,00	9,09	23,08	4,8
	Нет, конечно	9,78	1,82	10,77	2,4
	Затрудняюсь ответить	25,78	25,45	23,08	11,9

Рис. 26. Оценка справедливости системы премирования и стимулирующих выплат (в %)

На наш взгляд, руководству библиотек необходимо предпринять шаги по разъяснению сотрудникам основ начисления и выплат. Возможно, учитывая, что библиотеки сейчас переходят на систему «эффективного контракта», ситуация изменится но в любом случае коллективам надо более подробно разъяснять вопросы оплаты их труда.

Количество человек, оценивавших справедливость систем премирования и стимулирования ГПНТБ СО РАН, в самой молодой (21–30 лет) и в самых «взрослых» возрастных группах (61–70 и 71–80 лет) затруднившихся с ответом составляет около 50 %. В остальных

группах преобладает ответ «не всегда», а количество ответов «скорее да» и «скорее нет» почти одинаково.

Во всех должностных группах наблюдается преобладание ответов «не всегда» и «затрудняюсь ответить» (больше всего этот вариант выбирали работники, отнесенные к категории «другие», занимающие не библиотечные должности). Даже заведующие секторами и отделами, то есть руководящие сотрудники, чаще всего выбирали указанные варианты ответов, что говорит о необходимости либо оптимизации системы доплат, либо о необходимости сделать ее более понятной и прозрачной для сотрудников.

В большинстве групп, выделенных в зависимости от стажа, наблюдается та же ситуация – большинство ответов во всех группах «не всегда» и «затрудняюсь ответить». Лишь в группах с большим стажем (более 20 лет) увеличивается количество ответов «скорее нет».

В НГОНБ прослеживается схожая с ГПНТБ СО РАН тенденция по *возрасту* – с увеличением возраста увеличивается количество тех, кто затрудняется ответить или считает, что система премирования и стимулирования в библиотеке не всегда справедлива.

В группах по *должности* ответы «затрудняюсь ответить», «не всегда» и «скорее да» набрали практически одинаковое количество ответов. Руководящие работники (заведующие секторами и отделами, заместители директора) считают, что система доплат в библиотеке носит скорее справедливый характер. Отметим, что ответ «нет, конечно» всего один в этой библиотеке, а «скорее нет» – 5 (по одному в каждой группе).

Интересно, что в этой библиотеке общее распределение ответов в группах по стажу полностью совпадает с распределением по должности, то есть ответы «затрудняюсь ответить», «не всегда» и «скорее да» набрали практически одинаковое количество ответов и ровно столько же, сколько и по должности. Внутри групп распределение иное, но прослеживается общая тенденция – с ростом стажа увеличивается количество тех, кто затрудняется ответить. Больше всего положительных ответов среди сотрудников с небольшим стажем (до 6 лет) и более 30 лет. Вероятно, в библиотеке достаточно эффективная система доплат, поддерживающая молодых специалистов.

В ТОУНБ ответов «не всегда», «скорее нет» и «затрудняюсь ответить» одинаковое количество – по 23 %. Заметен в группах, выделенных по возрасту, определенный негатив в оценке этого параметра, который, однако, с возрастом снижается, и количество ответов «скорее да» немного возрастает.

В должностных группах общее распределение такое же – почти по 23 % тех же вариантов ответов. И хотя среди руководящего состава разного уровня респондентов, считающих, что система доплат «скорее

да» справедлива, чем среди представителей других должностей, в большинстве они все-таки также полагают, что справедлива она «не всегда» или «скорее нет».

В распределении по стажу наблюдается та же ситуация – одинаковое количество ответов тех же вариантов, так же молодые (стаж до 6 лет) и «взрослые» (более 26 лет) сотрудники больше склонны считать существующую систему доплат в библиотеке справедливой.

В НБ РХ так же, практически во всех *возрастных* и *должностных* группах преобладает ответ «не всегда».

Таким образом, во всех библиотеках сложившиеся системы оплаты труда, премирования и стимулирования требуют значительной доработки и изменений в целях обеспечения их максимальной открытости и ясности для сотрудников.

2.7. Удовлетворенность профессией и профессиональное развитие

Удовлетворенность трудом (работой) и удовлетворенность профессией, по мнению социологов, не идентичные понятия, но взаимосвязанные. При этом под профессией понимается тот вид деятельности, которым человек занимается на рабочем месте, а не то, что написано в его дипломе об образовании. Удовлетворенность профессией – один из составляющих параметра «удовлетворенность трудом», один из тех факторов, которые влияют на оценочное суждение людей о работе.

Для успешной деятельности человека как личности важна ее способность как субъекта соотносить свои возможности и индивидуальные особенности с характером решаемых задач, что является одной из важнейших характеристик саморегуляции, посредством которой обеспечивается централизующая, направляющая и активизирующая позиция субъекта. Удобным для себя образом он использует и направляет систему тех качеств, которыми обладает как личность. По мнению С. С. Кашлева, С. Н. Глазычева, Н. И. Соколовой, «возможность выразить себя в деятельности, в профессии – основная потребность личности как субъекта, отличная от частных и конкретных мотивов»[232], и это связано с возможностью самовыражения, творчества, применения своих способностей.

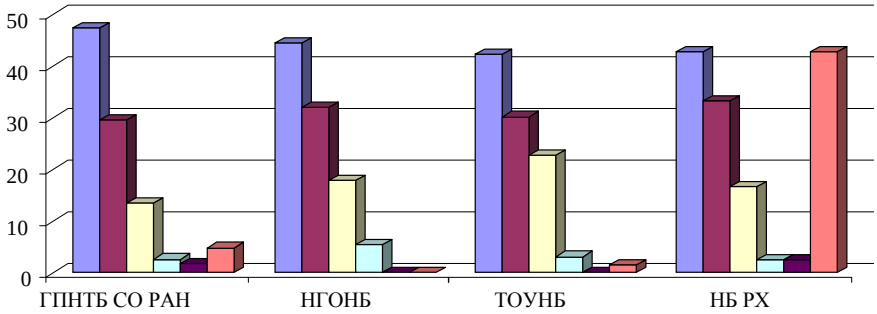
---

[232] *Кашлев С. С., Глазычев С. Н., Соколова Н. И.* Субъектность как профессиональная компетентность педагога // Вестн. междунар. акад. наук. 2011. Спецвып. URL: http://www.heraldrsias.ru/download/articles/04_Kashlev.pdf (дата обращения: 11.05.2016).

Для человека, личности как субъекта деятельности с точки зрения психологии важны такие характеристики, как ответственность, активность, способность к саморегуляции, субъектный опыт, уровень самосознания, способность к творчеству, уникальность личности.

Заметим, что, судя по ответам респондентов, библиотечные специалисты часто отождествляют профессию и специальность или же путают их.

Итак, подавляющее большинство библиотекарей довольны своей профессией во всех библиотеках (рис. 27).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, конечно	47,60	44,64	42,42	42,9
	Скорее да	29,69	32,14	30,30	33,3
	В чем-то да, в чем-то нет	13,54	17,86	22,73	16,7
	Скорее нет	2,62	5,36	3,03	2,4
	Нет, конечно	1,75	0,00	0,00	2,4
	Затрудняюсь ответить	4,80	0,00	1,52	42,9

Рис. 27. Удовлетворенность профессией (в %)

В ГПНТБ СО РАН в большинстве *возрастных* групп преобладают ответы «да, конечно» и «скорее да», кроме представителей 21–30 лет, где достаточно много ответов «в чем-то да, в чем-то нет».

В зависимости от *должности* больше всего сомнений («в чем-то да, в чем-то нет») у библиотекарей. Во всех остальных должностных группах удовлетворенность профессией выше.

В зависимости от *стажа* работы удовлетворенность профессией увеличивается, при этом доля тех, кто испытывает неудовлетворенность или сомнение в оценке, не увеличивается.

В НГОНБ удовлетворенность профессией с *возрастом* увеличивается, но доля неудовлетворенных респондентов в группах не растет.

Доля сотрудников, неудовлетворенных профессией, выше среди библиотекарей, ведущих и главных библиотекарей и сотрудников со стажем 11–20 лет, а также свыше 26 лет.

В ТОУНБ самый высокий процент в некоторой степени неудовлетворенных профессией. В зависимости от *возраста* он выше в группах 21–30 лет и 41–50 лет. Доля наиболее удовлетворенных в группе 51–60 лет.

Доля частично удовлетворенных профессией выше в группе главных библиотекарей, заведующих отделами и секторами, а удовлетворенность профессией увеличивается со стажем.

На наш взгляд, в идеальном варианте удовлетворенность профессией должна возрастать с ростом стажа и возраста, поскольку происходит накопление профессионального мастерства, карьерный рост, приходит признание коллег. Однако в реальности этого мы не наблюдаем, что позволяет говорить о непродуманности или отсутствии мер в области кадрового развития в библиотеках, приводящих к увеличению недовольства трудом и, возможно, снижению качества работы.

Удовлетворенность профессией тесно взаимосвязана с характеристиками профессионального развития человека, они находятся в прямой зависимости и взаимообусловленности друг от друга.

Требования, предъявляемые ныне к библиотечной профессии, все больше усложняются и расширяются. Сегодня активно внедряются информационно-коммуникационные технологии в работу библиотек, появляются новые направления и формы работы с пользователями – все это не только требует от сотрудников библиотек развития профессиональных навыков и умений, которых не было еще пару десятков лет назад, но и меняет саму сущность профессии, расширяя ее поле и сферы деятельности. В профессиональном библиотечном сообществе постоянно обсуждаются вопросы подготовки и переподготовки кадров, различные проблемы, касающиеся работы с персоналом. Эта проблема становится одной из ключевых в библиотечном деле.

В современном менеджменте все большее развитие получает такое направление работы с персоналом, как корпоративное обучение, которое разделяют с понятием «профессиональное обучение», поскольку оно отражает не систему общепрофессиональных ценностей и норм, навыков и умений, а систему ценностей, норм поведения, навыков и методов работы, одобряемых, принимаемых и формируемых конкретной организацией. Признается, что оно должно быть непрерывным (знания и опыт устаревают в среднем в течение 3–5 лет), мотивирующим, носить опережающий характер, быть гибким и мобильным, развивающим, способствовать социальному развитию работников, их саморазвитию и самообразованию. Система корпоративного обучения

должна формировать три основных категории навыков (технические, межличностные и информационные), базироваться на активных методах обучения[233].

Все большее развитие получает компетентностный подход. Считается, что уровень компетентности человека проявляется в его конкретной деятельности, в поведении, которое определяется профессиональным сознанием, квалификацией и мотивацией персонала, поэтому воздействовать на поведение человека можно через изменение трудовой ситуации и ценностных установок работников[234].

Все большее развитие получает парадигма организации, основанной на знаниях, предполагающая изменение соотношения основных деятельностных компонентов организационной системы: *труда*, *обучения* и *организационного процесса*. Классическая концепция управления знаниями предполагает дифференциацию и сегментирование этих процессов, что требует времени и определенной иерархии, понимает эти процессы протекающими раздельно. Новая исходная установка понимает их замкнутыми, протекающими параллельно[235].

Заметим, что если вопросы повышения квалификации библиотекарей решаются относительно легко (например, многие центральные библиотеки субъектов Российской Федерации имеют структурное подразделение, отвечающее за профессиональное развитие персонала), то привлечение в библиотеки молодых сотрудников пока еще требует гораздо больше усилий. Однако члены именно этой группы – потенциально самые перспективные сотрудники, которые способны активно и эффективно работать. Во многом это обусловлено особенностями возрастной психологии, хотя по некоторым данным в возрасте 25–35 лет наблюдается некоторое снижение удовлетворенности работой (границы индивидуальны и немного различаются у разных исследователей). Исследований влияния возрастной психологии на работу в библиотеке нам обнаружить пока не удалось.

В научной и практической литературе является общепризнанным подход, согласно которому персонал любой организации необходимо обучать, повышать уровень его профессионализма. Правильная организация системы обучения поможет наилучшим способом использовать работника и развивать его мотивацию. Методы обучения, в зависимости от места их применения, объединяют в три группы[236]:

---

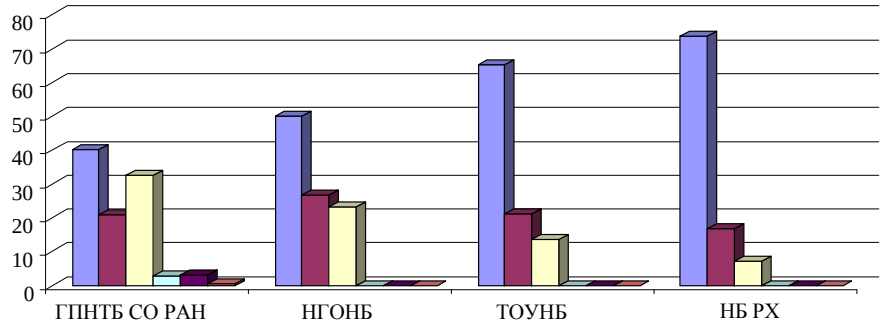
[233] *Гутнов Р. Р.* Современная концепция управления … С. 102–105.
[234] *Махмудова Н.* Оценочные персонал-технологии … С. 302.
[235] *Гутнов Р. Р.* Современная концепция управления ... С. 168–169.
[236] *Суслова И. М.* Информационно-библиотечный менеджмент… С. 40–41.

• *методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы*: «копирование» действий опытного работника; наставничество – мероприятия, проводимые наставником в ходе ежедневной работы; делегирование – передача новичку задач из сферы деятельности другого сотрудника; метод усложняющихся заданий, ротация, использование учебных методик, инструкций;

• *методы обучения вне рабочего места* (должностных обязанностей): деловые игры, учебная ситуация, моделирование, тренинг сензитивности, ролевые игры;

• *методы, которые одинаково подходят для любого из этих двух вариантов*.

Большинство респондентов во всех библиотеках, принявших участие в исследовании, уверенно считают, что библиотечным работникам необходимо регулярное повышение профессиональных знаний для успешной деятельности (рис. 28).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Да, конечно	40,18	50,00	65,15	73,8
	Скорее да	20,98	26,79	21,21	16,7
	Зависит от обстоятельств	32,59	23,21	13,64	7,1
	Скорее нет	2,68	0,00	0,00	0,0
	Нет, конечно	3,13	0,00	0,00	0,0
	Затрудняюсь ответить	0,45	0,00	0,00	0,0

Рис. 28. Необходимость регулярного повышения профессиональных знаний (в %)

Полученные результаты показывают лишь «особое» отношение к вопросу сотрудников ГПНТБ СО РАН: если в НГОНБ, ТОУНБ и НБ РХ большинство респондентов в той или иной степени положительно

ответили на вопрос о необходимости регулярного повышения знаний (76,79; 86,36 и 90,5 % соответственно), то в ГПНТБ СО РАН это количество существенно ниже (61,16 %). Вряд ли этот результат вызван большей подготовленностью кадров в библиотеке, поскольку требования к профессии и библиотечной работе постоянно изменяются (независимо от вида библиотеки), часто меняется нормативная и законодательная база деятельности библиотек, что требует регулярного развития квалификации, повышения профессиональных знаний.

Предпочтения респондентов по способу повышения своего профессионального уровня распределились следующим образом (рис. 29).

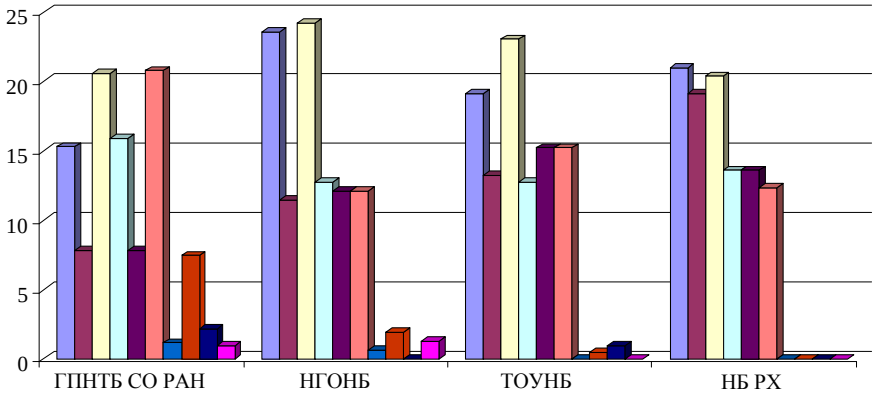
Рейтинг предпочтений показывает схожесть позиций сотрудников НГОНБ, ТОУНБ и НБ РХ, и снова – «особое» мнение сотрудников ГПНТБ СО РАН. Если респонденты из центральных библиотек регионов на первое место поставили «посещение обучающих мероприятий», на второе – «посещение научных и научно-практических профессиональных мероприятий (конференций, семинаров)», то в ГПНТБ СО РАН на первом месте с незначительным отрывом – личное общение с коллегами, на втором – посещение обучающих мероприятий.

Некоторые варианты набрали одинаковое или почти одинаковое количество ответов, заметна также схожесть по ним ответов сотрудников областных научных библиотек, но результаты по ГПНТБ СО РАН немного, но все-таки отличаются.

То, что на первом-втором месте как способ повышения квалификации оказалось посещение обучающих мероприятий – логичный и закономерный результат, хотя мнение сотрудников ГПНТБ СО РАН, практически одинаково предпочитающих этот вариант личному общению с коллегами, вероятно, вызвано спецификой работы библиотеки, поскольку они имеют больше возможности ездить на различные профессиональные мероприятия и общаться с коллегами лично.

Личное общение с коллегами достаточно высоко оценивают и сотрудники центральных библиотек регионов, у них данный вариант на третьем-четвертом месте в рейтинге предпочтений, набирая одинаковое количество голосов с ознакомлением с публикациями по библиотечному делу, размещенными в интернете, а вот знакомство с передовым опытом в периодической печати (в традиционном виде), менее актуально для респондентов.

Обращает на себя внимание малое количество участников опроса, выбравших варианты ответов на этот вопрос «никаким», «хотел бы, да нет возможности», что, безусловно, позитивный факт. Это означает, что, с одной стороны, сотрудников, откровенно не желающих повышать квалификацию, в библиотеках немного; с другой – тех, кто желает повышать квалификацию, регулярно отправляют учиться.



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Посещение научных и научно-практических профессиональных мероприятий (конференций, семинаров)	15,29	23,57	19,12	20,99
	Знакомство с передовым опытом в периодической печати	7,84	11,46	13,24	19,14
	Посещение обучающих мероприятий	20,59	24,20	23,04	20,37
	Самостоятельное изучение научной профессиональной литературы	15,88	12,74	12,75	13,58
	Знакомство с публикациями по библиотечному делу, размещенными в интернете	7,84	12,10	15,20	13,58
	Личное общение с коллегами	20,78	12,10	15,20	12,35
	Хотел бы, но нет возможности	1,18	0,64	0,00	0,00
	Зависит от обстоятельств	7,45	1,91	0,49	0,00
	Никаким	2,16	0,00	0,98	0,00
	Другое	0,98	1,27	0,00	0,00

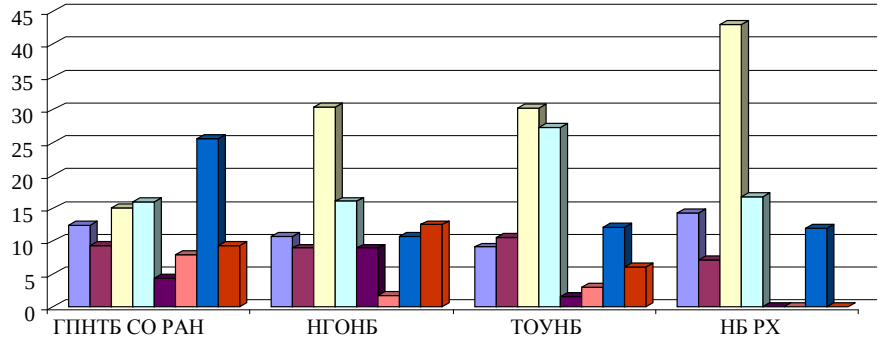
Рис. 29. Рейтинг предпочтений способов повышения профессионального уровня (в %)

Более низкое положение в рейтинге предпочтений респондентов ТОУНБ варианта «самостоятельное изучение научной профессиональной литературы» может свидетельствовать о небольшом количестве научных работ в библиотеке или меньшей публикационной активности сотрудников, что обусловлено, возможно, спецификой работы в библиотеке. В ГПНТБ СО РАН, например, положение этого варианта иное, поскольку библиотека является научным институтом, и количество научно-

исследовательских работ и публикаций научных материалов для нее – одни из основных показателей деятельности. Это требование обусловливает необходимость регулярного самостоятельного изучения научной литературы и посещения научных и научно-практических конференций, поэтому данный вариант ответа набрал большее количество ответов. Таким образом, сказывается специфика деятельности библиотеки.

Как отмечали многие специалисты в области библиотечного дела (Н. К. Крупская, А. Покровский, Э. Р. Сукиасян и др.), в профессиональной деятельности библиотекаря ведущее место принадлежало и принадлежит чтению. Систематическое, организованное, спланированное, последовательное чтение, как отмечала А. С. Чачко, является профессиональной чертой библиотекаря и библиографа[237].

Чтение профессиональной литературы сегодня, как один из способов повышения профессиональных знаний, не слишком активно используется респондентами. К сожалению, ответы на этот вопрос дали результаты, которые можно охарактеризовать скорее как пессимистичные (рис. 30).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Раз в неделю	12,39	10,71	9,09	14,3
	Раз в две недели	9,29	8,93	10,61	7,1
	Раз в месяц	15,04	30,36	30,30	42,9
	Раз в несколько месяцев	15,93	16,07	27,27	16,7
	Раз в год	4,42	8,93	1,52	0,0
	Совсем не читаю	7,96	1,79	3,03	0,0
	Затрудняюсь ответить	25,66	10,71	12,12	11,9
	Другое	9,29	12,50	6,06	0,0

Рис. 30. Частота обращения к печатным профессиональным изданиям (%)

[237] *Чачко А. С.* Библиотечный специалист ... С. 75.

Из приведенных данных видно, что печатные издания большинство сотрудников всех библиотек читают в лучшем случае один раз в месяц. Вариант «другое (что)» подразумевал возможность указания своего ответа на вопрос (респонденты предложили варианты: «по мере необходимости», «каждый день», «ежедневно», «редко», «нерегулярно», «постоянно», «нет времени на работе» и т. д.), выбирало его небольшое количество сотрудников.

Присутствие в тройке лидеров популярных ответов варианта «затрудняюсь ответить» также очень настораживает – это может означать, в том числе и столь редкое обращение к источникам, что респондент даже не может вспомнить, когда это было в последний раз.

Четко прослеживающегося тренда по зависимости частоты обращения к печатным источникам от занимаемой должности (по общебиблиотечным должностям) и возраста обнаружить не удалось. Лишь старшие научные сотрудники ГПНТБ СО РАН отметили, что обращаются к этому источнику один раз в неделю, что обусловлено, вероятно, во многом особенностями деятельности.

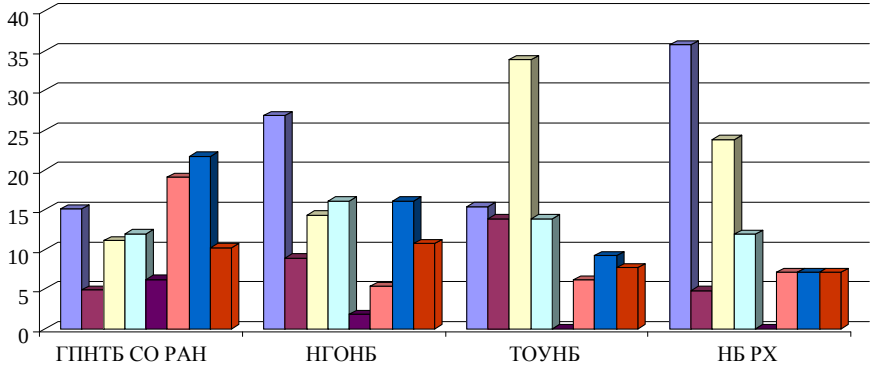
Итак, на наш взгляд, налицо тенденция *снижения интенсивности чтения библиотекарями профессиональных источников в* ***печатном*** *варианте*. Если бы снижение интенсивности чтения печатных изданий шло параллельно с активизацией использования интернет-источников, то можно было бы отметить, что развитие компьютерных и интернет-технологий обусловило данный результат и наблюдается лишь смещение акцента предпочтения одного способа чтения другому (традиционного – электронному), однако данные по частоте чтения интернет-источников не подтверждают это предположение (рис. 31).

Безусловно, *частота использования* ***интернет-источников*** *по профессиональной тематике выше, чем печатных*, но лидером они являются лишь в двух библиотеках, поэтому преждевременно говорить об этом результате как об *общей* определившейся тенденции.

Вариант «другое (что)» содержал практически те же предложенные респондентами варианты, что были указаны выше по печатным изданиям.

Что касается частоты обращения к этому виду источников в зависимости от должности (библиотечной), то в данном случае снова не удалось обнаружить четкой зависимости между полученными результатами: нет оснований говорить о том, что библиотекари читают больше или меньше, чем заведующие секторами или отделами. Лишь старшие научные сотрудники ГПНТБ СО РАН чаще обращаются к интернет-публикациям, чем представители остальных должностей. К сожалению, результаты по ГПНТБ СО РАН наводят на мысль о том, что

почти половина респондентов из библиотеки (примерно 47 %, если учесть данные по двум таблицам) не читают ни печатные, ни интернет-источники по профессиональной тематике.



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Раз в неделю	15,04	26,79	15,38	35,7
	Раз в две недели	4,87	8,93	13,85	4,8
	Раз в месяц	11,06	14,29	33,85	23,8
	Раз в несколько месяцев	11,95	16,07	13,85	11,9
	Раз в год	6,19	1,79	0,00	0,0
	Совсем не читаю	19,03	5,36	6,15	7,1
	Затрудняюсь ответить	21,68	16,07	9,23	7,1
	Другое	10,18	10,71	7,69	7,1

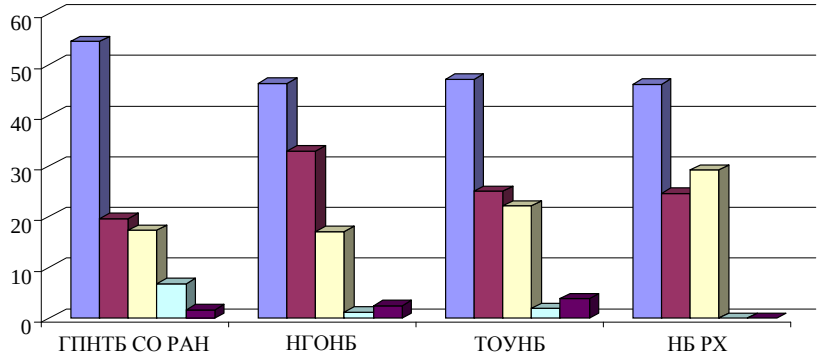
Рис. 31. Частота обращения к профессиональным интернет-источникам (%)

Таким образом намечается тенденция: *интернет-источники по профессиональной тематике становятся все более предпочтительными для современных библиотекарей для поиска информации по библиотечной деятельности*. Интенсивность их использования повышается, а печатных источников – снижается.

Данная тенденция также обусловлена целым рядом причин: стремлением увеличить доступность профессиональной информации; недостаточным финансированием, что ограничивает возможности личных коммуникаций (поездок) и приобретения профессиональной печатной литературы. Кроме того, используя современные компьютерные и интернет-технологии, многие библиотеки проводят профессиональные мероприятия (научные и обучающие) в режиме онлайн

в интернет-пространстве, неограниченно расширяя аудиторию и давая возможность общаться, невзирая на пространственные и финансовые проблемы.

Респондентам был также задан вопрос о том, какие составляющие профессиональной подготовки, на их взгляд, больше требуются человеку, чтобы легко приспособиться к работе в библиотеке. Распределение ответов в данном случае показало единство взглядов библиотечных специалистов во всех трех учреждениях (рис. 32).



	Вариант ответа	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
	Профессиональные знания, навыки и умения	54,58	46,34	47,12	46,15
	Навыки и умения в области психологии, навыки коммуникации	19,66	32,93	25,00	24,62
	Общекультурные знания, навыки и умения (в области литературы, искусства, истории и т. д.)	17,29	17,07	22,12	29,23
	Не знаю	6,78	1,22	1,92	0,00
	Другое	1,69	2,44	3,85	0,00

Рис. 32. Составляющие профессиональной подготовки (в %)

Сотрудники четырех библиотек (ГПНТБ СО РАН, ТОУНБ, НГОНБ и НБ РХ) одинаково определили самую важную составляющую профессиональной подготовки: *профессиональные знания, навыки и умения.* Затруднившихся ответить было чуть больше в ГПНТБ СО РАН. В варианте «другое» респонденты писали: «зависит от специфики отдела», «талант», «не вижу особой специфики, все как в любой организации

предоставления услуг (работа с клиентом, технология, автоматизация, администрирование)», «определенный набор компетенций + обучаемость + общекультурные знания», «тематические знания в сфере деятельности своего отдела», «все перечисленное очень важно уметь применять на практике с первого до последнего дня работы в библиотеке. Выделить главное невозможно».

Однако респонденты из НБ РХ, соглашаясь, что профессиональные знания, навыки и умения являются важнейшими в профессиональной подготовке, тем не менее на второе место поставили общекультурные знания, навыки и умения, в отличие от сотрудников других библиотек. На наш взгляд, это обусловлено спецификой работы национальной библиотеки, однако данных для подобных утверждений недостаточно.

Поскольку большинство респондентов не имеют профильного библиотечного образования и больше склонны использовать интернет-источники в профессиональной деятельности, то можно говорить о необходимости развития системы дополнительного профессионального образования в дистанционном формате с акцентом на развитие практических навыков, опыта использования современных библиотечных технологий.

Вновь напомним, что больших серьезных исследований по изучению взаимосвязей между удовлетворенностью работой, профессией, возрастом, стажем, местом работы в отечественном библиотековедении нет. Не так много их и за рубежом, приведем данные из исследований, проведенных в 1970–1980-х гг.[238]:

- K. и H. Sandhu по результатам опроса пришли к выводу, что библиотекари-профессионалы и студенты по-разному воспринимают работу и это восприятие зависит от пола, возраста, образования, опыта работы и занимаемой должности;
- W. Vaugn и J. Dunn провели сравнение уровней удовлетворенности трудом библиотекарей разных библиотек и разных профессиональных групп и установили, что определяющее влияние на удовлетворенность оказывает возраст. Было также установлено, что удовлетворенность трудом может различаться по подразделениям и должностям;
- L. Prybil изучал удовлетворенность в одной библиотеке по разным профессиональным группам (служащие с библиотечным образованием; служащие без библиотечного образования; технический персонал)

[238] *Шарапкова Е. П.* Удовлетворение трудом библиотечных … С. 134–135.

и установил, что она не находится в прямой зависимости от принадлежности к какой-либо профессиональной группе;

- S. Chwe изучал удовлетворенность трудом по функциональным подразделениям библиотеки и не нашел различий в удовлетворенности трудом, определяемых функциональными обязанностями;
- N. Roberts и G. Bull изучали удовлетворенность трудом в зависимости от продолжительности работы в библиотеке (стажа) и выдвинули предположение о том, что стаж может оказывать влияние на удовлетворенность;
- B. Stead и R. Scamell анализировали взаимосвязь удовлетворенности трудом с возрастом и стажем работы сотрудников одной профессиональной группы, но разных библиотек. В результате влияния установлено не было.

Приведенные противоречивые результаты объясняются, на наш взгляд, сложностью и многоаспектностью темы, отсутствием единых апробированных методик изучения, а также разным уровнем подготовки исследователей.

Проведенное нами исследование также не установило каких-то определенных связей, но выявило определенные тенденции, которые нуждаются в дальнейшем изучении.

Таким образом, по результатам проведенного нами исследования можно сделать выводы:

- сотрудники библиотек высоко оценивают важность и необходимость регулярного повышения квалификации;
- знания, умения и навыки в области библиотечного дела библиотечные специалисты считают более важными в работе, чем других отраслей знаний и практики;
- при изучении профессиональной литературы библиотекари предпочитают интернет-источники;
- частота обращения к изданиям по профессиональной тематике составляет преимущественно один раз в месяц;
- специфика работы библиотеки существенно влияет на предпочтения в выборе способа повышения квалификации.

Безусловно, сделанные выводы касаются предпочтений и мнений только сотрудников указанных библиотек, распространять эти выводы на все библиотечное сообщество пока нет оснований, однако было бы интересно и полезно провести подобное исследование с более детальным изучением форм и способов повышения квалификации в других библиотеках страны.

2.8. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом

Как уже неоднократно говорилось выше, субъективная оценка работников влияния факторов на качество работы, адаптацию и удовлетворенность трудом подвержена изменениям с течением времени, что обусловлено трансформацией как внутренних условий функционирования организации, так и внешних условий ее существования и характеристик ее сотрудников.

Известно, что, оценивая что-либо, любой человек опирается на собственные системы ожиданий, предпочтений, ценностей и норм, социальных ролей и связей, пользуется своими когнитивными и ментальными способностями, поэтому процесс оценки всегда подвержен влиянию таких характеристик индивида, как пол, возраст, образование, особенности психики, сформированность «Я-концепции», то есть его социальных характеристик и психологических способностей.

В работах психологов проблема субъективности и субъектности личности и их взаимосвязи с деятельностью является одной из самых актуальных. Изучению субъективизма в психологии уделяли внимание А. В. Брушлинский, В. А. Петровский, Б. Г. Ананьев, С. Л. Рубинштейн, А. Н. Леонтьев, В. И. Слободчиков и др.[239] В нашем исследовании также принципиально важно понимание влияния субъективности и субъектности на деятельность человека.

В настоящее время существует два основных подхода к пониманию личности: ролевой и субъектный. В первом случае общественное признается доминирующим над индивидуальным, во втором – преобладающей признается индивидуальная составляющая. Существуют также концепции, в которых эти составляющие личности рассматриваются как равные (В. А. Петровский).

Исследуя воздействие субъектности личности на деятельность, некоторые психологи полагают, что в ее основе лежит накопленный опыт, лично значимые цели и ценности (А. К. Осницкий[240]), поэтому изменения происходят не только в разные возрастные периоды, но и подвержены влиянию социальных факторов (социальных ролей, связей,

---

[239] *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность. М. : Политиздат, 1975. 304 ; *Брушлинский А. В.* Субъект: мышление, учение, воображение. М. : Ин-т практ. психологии ; Воронеж : НПО «Модэк», 1996. 392 с. ; *Ананьев Б. Г.* Психологическая структура человека как субъекта // Человек и общество. Л., 1967. Вып. 2. С. 235–250 ; *Петровский В. А.* Личность в психологии: парадигма субъектности. Ростов на/Д, 1996. 512 с.

[240] *Осницкий А. К.* Проблемы исследования субъектной активности // Вопр. психологии. 1996. № 1. С. 5–19.

уровня образования и т. д.). Некоторые специалисты полагают, что с возрастом происходит наращивание субъективности и утрата объективности (В. И. Слободчиков, Е. И. Исаев[241]). Поскольку личность всегда находится в группе, то психологи также активно изучают групповую субъектность (А. Л. Журавлев, К. М. Гайдар, В. А. Петровский, М. Г. Ярошевский и др.)[242].

Таким образом, *субъективность* – это отражение внутреннего мира человека (В. И. Слободчиков), а *субъектность* – одна из важных характеристик деятельности, которую нужно рассматривать во взаимосвязи с мотивацией, ее мотивами, целями, установками, потребностями и эмоциями личности.

Все это позволяет говорить о том, что библиотекари, как отдельные субъекты деятельности, обладают определенными индивидуальными характеристиками, оказывающими существенное влияние на процессы труда. Как группа или коллектив они представляют собой системное единство, обладающее индивидуальными, неповторимыми качествами.

Как профессиональная общность, состоящая из большого количества групп, библиотекари обладают как общими, так и специфическими характеристиками. На формирование особенностей оказывает влияние множество факторов (индивидуальных, социальных, экономических, культурных и т. д.), поэтому, на наш взгляд, важно не только выявлять эти факторы, но и определять степень их влияния, а также уровни общности (общие или специфические).

Учитывая вышесказанное, следует сказать, что процессы адаптации и удовлетворенность трудом также находятся в существенной зависимости от таких характеристик личности, как ответственность, инициативность, способность к саморегуляции, рефлексии и др.

Изучение адаптации отдельных групп сотрудников (молодых специалистов) и удовлетворенности трудом активно осуществлялось, как мы уже рассматривали, в ГПНТБ СО РАН в 1960–1980-ее гг. Был проведен ряд исследований, целью которых было изучение кадрового потенциала, структуры управления, удовлетворенности трудом, мотивации деятельности библиотечного персонала, разработка практических рекомендаций по улучшению руководства кадрами. Исследовалось

---

[241] *Слободчиков В. И., Исаев Е. И.* Основы психологической антропологии. Психология человека. Введение в психологию субъектности. М., 1995. 383 с.

[242] *Журавлев А. Л.* Коллективный субъект: основные признаки, уровни и психологические типы // Психол. журн. 2009. № 30 (5). С. 72–80 ; *Гайдар К. М.* Групповой субъект в зеркале социальной перцепции // Изв. ВГПУ. 2010. № 48. С. 108–111 ; *Петровский А. В., Шпалинский В. В.* Социальная психология коллектива : учеб. пособие. М. : Просвещение, 1978. 176 с.

влияние условий рабочей (трудовой) среды на деятельность сотрудников в зависимости от возраста, должности и стажа работы[243].

Полученные результаты показали, что некоторые позиции изучения менялись в течение времени, причем за весьма короткий срок. Например, анализ проблем потенциальной и реальной текучести кадров (1976–1980 гг.) показал, что из библиотеки уходили в основном: работники с небольшим стажем, чаще молодежь; лица, не имеющие специального образования или неудовлетворенные низкой зарплатой (из 248 чел. только 67 были удовлетворены своей зарплатой); библиотекари, недовольные перспективами профессионального роста.

В рамках научно-исследовательской работы (НИР) «*Совершенствование профессиональной структуры кадров научной библиотеки*» (1982–1984 гг.) выяснилось, что первым условием удовлетворенности трудом в те годы была степень самостоятельности в работе и возможность максимально проявить свои способности. На втором месте оказались стиль руководства, взаимоотношения с коллегами и начальством, и лишь на пятом – размер зарплаты, перспективы профессионального роста, разнообразие работы[244].

В 1986 г. почти половина опрошенных (46 %) считали установившуюся систему оплаты труда в библиотеке несправедливой[245], а факторы, влияющие на работу в коллективе, респонденты расположили следующим образом: на первое место поставили психофизиологические, на второе – психологические, на третье – социальные и на четвертое – управленческие факторы.

Проведенное в 2014 г. изучение этого же вопроса дало несколько иные результаты. На первом месте по степени влияния на удовлетворенность трудом оказался размер заработной платы, при этом большинство сотрудников ГПНТБ СО РАН ответили, что им не «удовлетворены» и «скорее не удовлетворены» (143 чел. из 229 респондентов). Вторым по значимости фактором оказались взаимоотношения с коллегами, на третьем и четвертом, со значительным отрывом, стали разнообразие

---

[243] *Жданова Т. А.* Социально-психологический климат библиотечного коллектива (по результатам анкетного опроса в ГПНТБ СО АН СССР) // Координация комплектования книжных фондов. М., 1983. С. 159–175 ; *Жданова Т. А.* Теоретические вопросы управления кадрами крупных научных библиотек ... С. 3–20 ; *Жданова Т. А., Кон Л. Ф.* Удовлетворенность трудом у библиотекарей высшей квалификации … С. 119–130 ; Совершенствование профессиональной структуры кадров научной библиотеки : отчет НИР. Новосибирск, 1985. 190 с.

[244] Совершенствование профессиональной структуры кадров ... 190 с.

[245] *Жданова Т. А., Кон Л. Ф.* Удовлетворенность трудом у библиотекарей высшей квалификации ... С. 119–130.

и степень самостоятельности в работе. Стиль руководства библиотекой, по сравнению с результатами 1986 г., переместился на шестое место, а разнообразие работы поднялось на третье.

Заметно, что по сравнению с 1986 г. произошли заметные изменения в оценке влияния разных групп факторов на удовлетворенность трудом. К сожалению, вопрос по удовлетворенности от размера заработной платы и системы стимулирования и премирования так и остается нерешенным. Большая часть сотрудников библиотеки все так же недовольна состоянием дел в этой области.

Составленный по итогам изучения 2014 г. рейтинг условий удовлетворенности трудом показал схожесть позиций респондентов во всех библиотеках. Лидерами рейтинга (первая тройка), то есть наиболее важными условиями удовлетворенности трудом, были признаны: размер заработной платы, взаимоотношения с коллегами, возможность проявить свои способности и разнообразие работы (табл. 10).

Таблица 10

Рейтинг условий удовлетворенности трудом

№ п/п	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
1.	Размер заработной платы	Взаимоотношения с коллегами	Размер заработной платы	Взаимоотношения с коллегами
2.	Взаимоотношения с коллегами	Возможность проявить свои способности	Взаимоотношения с коллегами	Возможность проявить свои способности
3.	Разнообразие работы	Размер заработной платы	Разнообразие работы	Размер заработной платы
4.	Степень самостоятельности в работе	Степень самостоятельности в работе	Стиль руководства библиотекой	Разнообразие работы
5.	Возможность проявить свои способности	Разнообразие работы	Возможность проявить свои способности	Стиль руководства библиотекой
6.	Стиль руководства библиотекой	Стиль руководства библиотекой	Степень самостоятельности в работе	Признание читателей
7.	Перспектива профессионального роста	Перспектива профессионального роста	Возможность творческой самореализации	Возможность творческой самореализации
8.	Возможность много читать	Возможность творческой самореализации	Перспектива профессионального роста	Перспектива профессионального роста
9.	Признание читателей	Признание коллег, выраженное в награждении грамотами, благодарно-	Признание читателей	Степень самостоятельности в работе

		стями и т. д.		

Окончание табл. 10

№ п/п	ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
10.	Возможность творческой самореализации	Возможность много общаться с людьми	Признание коллег, выраженное в награждении грамотами, благодарностями и т. д.	Признание коллег, выраженное в награждении грамотами, благодарностями и т. д.
11.	Возможность много общаться с людьми	Возможность много читать	Возможность много общаться с людьми	Возможность много читать
12.	Взаимоотношения с начальством	Признание читателей	Взаимоотношения с начальством	Возможность много общаться с людьми
13.	Признание коллег, выраженное в награждении грамотами, благодарностями и т. д.	Взаимоотношения с начальством	Возможность много читать	Взаимоотношения с начальством
14.	Другое	Другое	Другое	Другое

На четвертой и пятой позиции рейтинга появляется стиль руководства библиотекой, степень самостоятельности в работе.

Признание читателей и перспектива профессионального роста оказались на шестом и седьмом местах, а на одном из последних мест – взаимоотношения с начальством и признание коллег. Этот результат дает основание предположить, что ***большинство библиотечных специалистов сегодня не настроены на развитие карьеры, не стремятся наладить обратную связь с руководством, а выбирают пассивную адаптивную стратегию поведения на рабочем месте.***

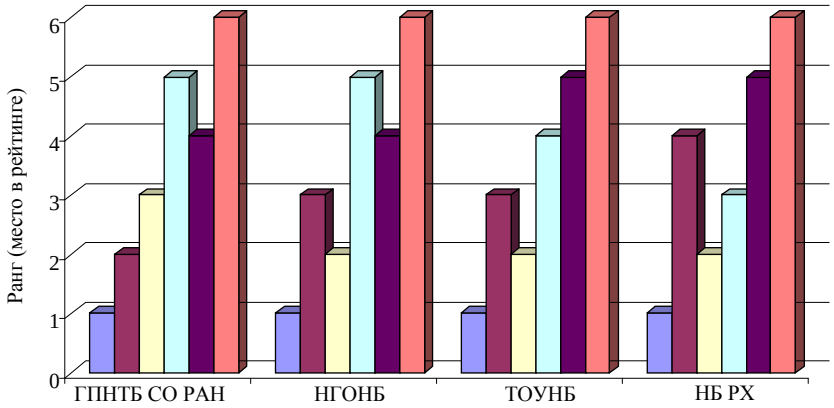
Таким образом, можно предположить, что *экономические* (размер зарплаты) и *социально-психологические* (взаимоотношения в коллективе) факторы будут признаны респондентами важнейшими по силе влияния на работу в библиотеке и удовлетворенность трудом. Однако оценка групп факторов, оказывающих наибольшее воздействие на работу в библиотеке, показала расхождение с приведенными выше результатами.

Участникам опроса было предложено оценить степень влияния групп факторов: *профессиональные* (знания и умения, опыт); *экономические* (заработная плата, система материального стимулирования); *технологические* (материально-техническая база библиотеки, внедрение новой техники и технологий); *психофизиологические* (собственный темперамент, состояние здоровья, влияние новых или изменение старых нагрузок, но-

вые условия труда); *организационные* (система управления, организационная культура); *социально-психологические* (отношение общества к библиотечной профессии и библиотеке, отношения в коллективе).

На первое место респонденты поставили группу *профессиональных* факторов, на второе – *технологических* (кроме ГПНТБ СО РАН, где экономические факторы оказались на втором месте), третьем – экономические (НГОНБ и ТОУНБ), технологические (ГПНТБ СО РАН) и организационные (НБ РХ).

Можно сделать вывод, что *прослеживается расхождение в оценке влияния отдельных факторов и их групп, однако выделяется общая тенденция снижения признания значимости психофизиологических и социально-психологических факторов (субъективных) и усиления профессионально-организационных факторов (объективных)* (рис. 33).



ГПНТБ СО РАН	НГОНБ	ТОУНБ	НБ РХ
Профессиональные	Профессиональные	Профессиональные	Профессиональные
Экономические	Технологические	Технологические	Технологические
Технологические	Экономические	Экономические	Организационные
Психофизиологические	Психофизиологические	Организационные	Экономические
Организационные	Организационные	Психофизиологические	Психофизиологические
Социально-психологические	Социально-психологические	Социально-психологические	Социально-психологические

Рис. 33. Оценка групп факторов, влияющих на работу в библиотеке

Рисунок 33 позволяет увидеть вышеуказанную тенденцию, что вновь позволяет говорить об общих особенностях ментальных, когнитивных и ценностных установок библиотекарей, присущих профессиональной группе, складывающихся независимо от места расположения библиотеки и организационных условий, либо о выборе этой профессии людьми со схожими психофизиологическими, ценностно-нормативными взглядами и установками.

Полученные данные ставят также вопрос о необходимости внимательного изучения библиотекарей как профессиональной группы, особенно ее мотивационной составляющей, механизмов и факторов влияния на формирование профессиональных взглядов, их зависимости от внешних условий. Понимание этих процессов позволит более эффективно влиять на формирование коллективов библиотек, развитие их мотивации и производительности труда.

В заключение выделим прочие общие тенденции, полученные в результате исследования, проведенного в крупных научных библиотеках (ГПНТБ СО РАН, ТОУНБ и НГОНБ). Большинство респондентов отметили:

- что друзья и близкие одобряют их работу в библиотеке;
- им помогают родственные и дружеские отношения в работе;
- в их коллективах редко бывают конфликты, большинство сотрудников поддерживают друг с другом дружеские отношения;
- коллеги часто помогают друг другу в работе;
- они готовы осваивать новые технологии;
- у них редко возникает потребность к чему-либо приспосабливаться;
- они готовы проявлять инициативу лишь иногда, по мере необходимости;
- повышение профессиональных знаний должно осуществляться регулярно;
- человеку, пришедшему работать в библиотеку, больше всего требуются профессиональные знания и умения для успешной адаптации; знания в области психологии и общей культуры, навыки коммуникации требуются меньше.

Выводы

Итак, адаптация и удовлетворенность трудом являются, с одной стороны, одним из самых актуальных направлений исследований, а с другой – одним из наименее разработанных в современном библиотековедении.

В заключение акцентируем внимание на следующих выводах:

- из социально-демографических факторов наибольшее влияние на адаптацию и удовлетворенность трудом (общую и частную) оказывают возраст и обусловленный им стаж, редко – должность. Влияние гендерной и образовательных характеристик проследить не удалось в связи с большой однородностью выборок (значительным преобладанием женщин и сотрудников с высшим образованием);
- несмотря на утвердившееся мнение в профессиональной библиотечной среде о низком престиже в обществе библиотечной профессии, представители близкого окружения библиотечных работников в своем большинстве положительно относятся к работе в библиотеке, оказывая им разностороннюю помощь;
- *условия труда* в меньшей степени оказывают влияние на удовлетворенность трудом, чем *содержание труда* в библиотеках;
- при возрастании сложности и разнообразности технологических процессов в библиотеках время адаптации новых библиотечных сотрудников сокращается;
- время адаптации библиотечных сотрудников в крупных библиотеках регионов мало зависит от организационных условий конкретной библиотеки;
- для разных категорий библиотечных работников характерно не только разное время адаптации, но и необходимо различное документационное обеспечение адаптационных процессов;
- в библиотековедении недостаточно изучено влияние наставничества на развитие молодых специалистов;
- в библиотеках больше всего работает специалистов с гуманитарным образованием, меньше с техническим и практически нет сотрудников с естественнонаучным образованием;
- прослеживается расхождение в оценке влияния отдельных факторов и их групп, однако выделяется общая тенденция снижения признания значимости психофизиологических и социально-психологических факторов (субъективных) и усиления профессионально-организационных факторов (объективных);
- в библиотеках сложился умеренно авторитарный стиль управления, слабо развита система поощрения сотрудников к самостоятельной работе;
- прослеживается зависимость удовлетворенности работой в библиотеке от возраста сотрудника;

• в коллективах библиотек сложился в целом благоприятный социально-психологический климат, межличностные отношения сотрудников не вызывают у большинства из них психологического дискомфорта, но являются одним из важнейших факторов влияния на работу в библиотеке;

• во всех библиотеках сформировалась организационная культура, благоприятная для поддержания психологического климата в коллективах, но представители молодежи и лиц среднего возраста все же хотели бы больше изменений в сложившейся организационной культуре библиотек;

• влияние занимаемой должности на оценку рабочего места выражено слабее, чем влияние возраста; стаж, как фактор в большой степени связанный с возрастом, также оказывает некоторое влияние на оценку;

• наблюдается повышение с возрастом требовательности к оценке производственной дисциплины, возрастания критического подхода к ее оценке у сотрудников во всех библиотеках;

• наблюдается снижение частоты и регулярности чтения библиотекарями профессиональных источников в *печатном* варианте. Интернет-источники по профессиональной тематике становятся все более предпочтительными для современных библиотекарей для поиска информации по библиотечной деятельности, но частота обращения к ним – незначительна;

• есть основания говорить об общей проблеме недостаточно проработанных систем оплаты труда, о несовершенстве существующих систем тарифов и окладов, выплат стимулирующих и премиальных поощрений;

• прослеживается непродуманность или отсутствие мер в области кадрового развития в библиотеках, приводящих к увеличению недовольства трудом и, возможно, снижению качества работы;

• большинство библиотечных специалистов не настроены на развитие карьеры, не стремятся наладить обратную связь с руководством, выбирая пассивную адаптивную стратегию поведения на рабочем месте;

• прослеживается расхождение в оценке влияния отдельных факторов и их групп, однако выделяется общая тенденция снижения признания значимости психофизиологических и социально-психологических факторов (субъективных) и усиления профессионально-организационных факторов (объективных).

Это лишь предварительные общие данные пилотного исследования, которые нуждаются в дальнейшем анализе и уточнении.

Важным выводом, на наш взгляд, является следующий: *наряду с расхождениями во взглядах и оценках тех или иных аспектов труда в библиотеке, выявляется много общих тенденций, свидетельствующих об общих для профессиональной группы вопросов и проблем*.

К сожалению, больших исследований в области изучения библиотечных кадров давно не проводилось, что затрудняет работу в данном направлении на местах, поскольку не дает возможности сопоставлять и анализировать локальные, региональные и общероссийские тенденции динамики различных аспектов кадрового вопроса в библиотеках. Напомним, например, что, согласно полученным нами данным, *время адаптации библиотечных сотрудников в крупных библиотеках регионов мало зависит от организационных условий конкретной библиотеки.* Но характерен ли этот вывод только для крупных библиотек Сибирского региона или может быть распространен на библиотеки других типов и территорий – пока невозможно сказать определенно.

Предположения, взятые за основу исследования, нашли свое подтверждение в большей или меньшей степени. Выдвинутая гипотеза также была в основном подтверждена.

Таким образом, изучение адаптации сотрудников должно осуществляться в каждой библиотеке с учетом существующих условий, но результаты исследований, проводимых в других библиотеках, могут служить хорошим ориентиром, методическим инструментарием. При проведении подобных исследований необходимо изучать не только социально-демографические, но и личностные характеристики сотрудников библиотек. Данные изучения необходимо осуществлять регулярно, поскольку меняющиеся экономические и социальные условия вносят свои коррективы в мотивацию и адаптацию сотрудников, а полученные результаты должны учитываться в управленческой деятельности руководящих структур библиотек.

На основе проведенного изучения была составлена рабочая модель удовлетворенности трудом библиотечного специалиста и ее компонентов. Она показывает влияние частных удовлетворенностей на общую оценку и основные факторы, влияющие как на частную, так и на общую оценку (рис. 34).

Рис. 34. Рабочая модель структуры удовлетворенности трудом библиотечного специалиста

Заметим, что профессиональное развитие библиотечных специалистов признается одной из важнейших задач не только руководства каждой конкретной библиотеки, но и всего профессионального сообщества в целом, поскольку часть проблем, связанных с библиотечным коллективом, являются общими для многих библиотек и оказывают значительное влияние на развитие библиотечного дела в стране.

Для решения вопросов, касающихся профессионального развития библиотечных специалистов, принимаются различные меры на разных уровнях: локальном (отдельными библиотеками), региональном (системами библиотек области, края, республики) и федеральном (общероссийском). Например, разрабатываются и реализуются программы обучающих мероприятий в системе дополнительного профессионального образования, вносятся изменения в образовательные стандарты высшего профессионального образования, принят стандарт профессиональной деятельности.

Все эти усилия говорят о признании, с одной стороны, важности работы по развитию персонала, с другой стороны, о наличии множества общих нерешенных проблем в данной области.

Проблема развития и омоложения кадров является одной из приоритетных в современной науке и управлении. Например, с 1997 г. в стране реализуется Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ, Федеральным агентством научных организаций (ФАНО России) была разработана и реализовывается Программа развития кадрового резерва[246].

В коммерческой среде этому вопросу уделяется значительно больше внимания, ведь разработка и реализация многих проектов зависит от наличия подготовленных, квалифицированных специалистов, способных их возглавить. Сотрудники, проявившие себя, находятся под контролем и наблюдением из головного офиса компании. Считается, что за три-четыре года сотрудник способен дорасти до уровня управленца в масштабе всей организации. С такими работниками поддерживается постоянная личная и профессиональная связь начальников, при продвижении по служебной лестнице их испытывают на самых разных участках деятельности. Все данные заносятся в базу данных корпоративного резерва руководящих кадров. Вся система подготовки

[246] Проект Программы формирования кадрового резерва ФАНО. URL: http://fano.crowdexpert.ru/personnel-reserve (дата обращения: 01.07.2016).

управленческих кадров основывается на трех принципах: привязанность и преданность, личная вовлеченность, ответственность[247].

Заметим, что в ГПНТБ СО РАН, так же как и в большинстве библиотек, существует ряд проблем, связанных с персоналом (например, нарушение возрастного баланса в коллективе). Необходимость разработки и реализации мер по компенсации и преодолению «разрыва поколения» стала одной из причин, инициировавших разработку Концепции программы развития кадрового резерва на основе проведенного изучения (прил. 8).

Попытка создать программу управленческого резерва была предпринята в ГПНТБ СО АН СССР в 1980-х гг.[248], однако существенных результатов получено не было, а позднее, в 1990-е гг., в связи со сложной ситуацией, когда значительно изменился кадровый состав библиотеки, она была остановлена.

Разработанная Концепция, на наш взгляд, даст возможность в дальнейшем разработать Программу развития персонала, которая будет не только способствовать развитию кадров в библиотеке, но и повышению эффективности внутренних коммуникаций в библиотеке, развитию мотивации и творческого потенциала сотрудников.

Полученные от реализации Программы результаты, разработанные материалы будут интересны и полезны другим библиотекам для использования в своей работе.

[247] *Реди Д., Конглер Дж.* Сделайте свою компанию кузницей кадров // Harvard Business Review. URL: http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/346850-sdelaite-iz-svoei-kompanii-kuznitsu-kadrov (дата обращения: 01.06.2016).

[248] *Жданова Т. А.* Теоретические вопросы управления кадрами ... С. 14.

Заключение

Современная наука и практика рассматривают человеческие ресурсы в качестве важнейшего компонента деятельности любой организации, одним из ключевых факторов ее развития. Сегодня признается, что без планомерной и комплексной работы с персоналом невозможно добиться успеха ни в одном виде деятельности. И первым этапом этой работы является формирование системы адаптации, выстроенной с учетом специфики разных должностей, опыта и личностных характеристик сотрудников.

В качестве важного показателя адаптации многими специалистами предлагается рассматривать удовлетворенность трудом – общую и частную (разными аспектами труда).

Необходимость развития человеческих ресурсов библиотек, являющихся основой ее эффективной деятельности, обусловливает внимание библиотечных специалистов к проблемам повышения квалификации, качества образования и производительности труда.

Но проблемы отбора, найма и адаптации работников остаются пока в библиотечном деле и библиотековедении недостаточно теоретически проработанными. Практических разработок так же не много, как правило, они касаются адаптации молодых специалистов в библиотеках.

Существующие подходы в библиотечном деле основаны на стремлении ускорить процесс «вхождения» специалиста в коллектив и должность, то есть сосредотачиваются на проблемах профессиональной и частично социальной адаптации.

В монографии представлено комплексное рассмотрение проблем адаптации библиотечных специалистов на основе имеющихся теоретических положений и практических разработок в разных отраслях деятельности, а также результаты эмпирического исследования характеристик адаптации и удовлетворенности трудом библиотекарей, которая рассматривалась как субъективная оценка результата адаптации, формирующаяся на основе частных удовлетворенностей.

В процессе исследования были изучены внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на адаптацию и удовлетворенность трудом, составлен их рейтинг, полученный на основании опроса сотрудников библиотек, принявших участие в исследовании (ГПНТБ СО РАН, Новосибирской государственной областной научной библиотеки, Томской областной универсальной научной библиотеки им. А. С. Пушкина, Национальной библиотеки им. Н. Г. Доможакова Республики Хакасия). Было проведено сравнение с имеющимися данными по другим исследованиям, полученным ранее или проведенным другими авторами. На основании полученных данных были сделаны следующие выводы:

- адаптированность работника в библиотеке целесообразно оценивать на основании изучения удовлетворенности работой (особенно частной), как интегрального показателя, свидетельствующего о соответствии (сбалансированности) его потребностей и интересов; предоставляемых организацией возможностей для реализации потребностей; предъявляемых к нему организационных и профессиональных требований;
- при изучении адаптированности библиотечного работника и его реального производственного поведения необходимо учитывать три группы факторов и их составляющих: социальные условия, организационные условия и требования, личные особенности;
- на отношение библиотекарей к труду, формирование их системы мотивации влияют возраст, иногда связанный с ним стаж; в меньшей степени – должность. Гендерный и образовательный факторы изучить пока нет возможности, поскольку подавляющее количество респондентов из библиотек – женщины и специалисты с высшим образованием. Однако эти результаты требуют дальнейшего изучения;
- при определении удовлетворенности необходимо рассматривать не только общую оценку, но и оценку частных аспектов труда (содержание и условия труда, организационная культура, производственная дисциплина и др.), поскольку общая удовлетворенность трудом может наблюдаться одновременно с неудовлетворенностью частными аспектами. При этом по некоторым позициям в разных библиотеках она совпадает, что позволяет говорить как об общих проблемах профессии, так и о частных, организационных проблемах на местах;
- во всех библиотеках существуют общие факторы влияния, которые оказывают одинаковое воздействие на отношение сотрудников к работе, что, возможно, обусловлено общепрофессиональными проблемами, социальным статусом профессии, сходными просчетами руководства библиотек;
- устойчивых доказанных взаимосвязей между удовлетворенностью работой (трудом) и уровнем производительности, качеством работы

и трудовой дисциплиной пока нет**.** Эти связи неоднозначны и опосредованы: характером и содержанием труда (в более простых видах труда связь, как правило, не обнаруживается); возрастом и должностью сотрудника; содержанием высших личностных ценностей сотрудников; местом, которое занимает в иерархии ценностей отношение к работе;

• признание экономических факторов (величины заработной платы) в качестве одних из важнейших, оказывающих влияние на работу в библиотеке, с одной стороны, подтверждает тенденции, характерные для других сфер экономики, а с другой – не может быть на самом деле решающим, поскольку было уже доказано, что индивиды, для которых важен материальный успех в жизни, ниже оценивают свое материальное благополучие и после удовлетворения своих материальных притязаний;

• социальные и психологические факторы в библиотеках-базах исследования, хоть и признаются респондентами одними из важнейших, в большинстве случаев не оказывают негативного влияния на адаптацию персонала, поскольку социально-психологические отношения в коллективах оцениваются положительно;

• у библиотечных специалистов преобладают пассивные адаптивные стратегии в структуре поведения.

Можно говорить также об актуальности такого феномена, как *профессиональное выгорание,* и о его негативном воздействии на деятельность библиотек. Степень профессионального выгорания может быть различной (ярче оно выражено в ГПНТБ СО РАН).

Итогом исследования стало создание рабочей модели структуры удовлетворенности трудом библиотечных специалистов, разработка рекомендаций и концепции по развитию персонала. В модели учитывается удовлетворенность отдельными аспектами труда в библиотеках, на основе которых формируются частные удовлетворенности, оказывающие влияние на общую оценку. Разработанные рекомендации и концепция развития персонала легко могут быть использованы в разных библиотеках.

Рассмотренные автором подходы к изучению такого сложного явления, как адаптация, дают основание совершенствовать пути решения проблем адаптации и удовлетворенности трудом в библиотеках, развивать все направления работы с персоналом.

Литература

1. *Абалакова О. В.*, *Ли М. Г.* Профессиональный стандарт библиотечной деятельности как модель конкурентноспособного специалиста библиотечно-информационной сферы // Труды ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2013. – Вып. 4 : Научные библиотеки: вчера, сегодня, завтра. – С. 297–302.

2. *Авраева Ю. Б.* Проблемы формирования и стабилизации библиотечных кадров Восточной Сибири // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. – Новосибирск, 1984. – С. 102–112.

3. *Алексеева Л. Н.* Социально-психологическая адаптация библиотекарей в современных условиях // Библиотечное дело – XXI век. – М., 2002. – С. 198–207.

4. *Алтухова Г. А.* Моббинг как этическая проблема // Библиотековедение. – 1998. – № 2. – С. 63–70.

5. Анализ потребностей отрасли культуры в квалифицированных кадрах в области библиотечного дела и социально-культурной деятельности : отчет о НИР / Кемеров. гос. ун-т культуры и искусств ; науч. рук. Е. Л. Кудрина. – Кемерово, 2012. – 221 с.

6. *Ананьев Б. Г.* Психологическая структура человека как субъекта // Человек и общество. – Л., 1967. – Вып. 2. – С. 235–250.

7. *Андреева Г. М.* Социальная психология : учебник для высш. шк. – М. : Аспект-пресс, 1999. – 375 с.

8. *Анкудинов А. Б.*, *Беляева М. Н.*, *Лебедев О. В.* Удовлетворенность работой и ее детерминанты: результаты статистического моделирования на панельных данных // Социол. исслед. – 2013. – № 11. – С. 75–83.

9. *Аргайл М.* Психология счастья / пер. с англ. – 2-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, 2003. – 270 с. – (Мастера психологии).

10. *Арт Я.*, *Лукашенко Ю.* Адаптация нового сотрудника в устоявшуюся структуру компании. URL: http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-novogo-sotrudnika-v-ustoyavshuyusya-strukturu-kompanii (дата обращения: 11.05.2016).

11. *Артемьева Е. Б.*, *Жданова Т. А.* Адаптация молодых специалистов в библиотеках Сибири и Дальнего Востока // Формирование и развитие единой информационно-библиотечной системы Сибири. – Новосибирск, 1986. – С. 131–146.

12. *Артюх Н. А.* Опыт интеграции усилий библиотеки и учебного заведения по подготовке специалистов библиотечно-информационной сферы // Информационные недра Кузбасса – 2005 : тр. IV Всерос. науч.-практ. конф. – Кемерово, 2005. – С. 231–233.

13. *Аширов Д. А.* Управление персоналом : учеб. пособие. – М. : Проспект, 2008. – С. 370–371.

14. *Батаршев А. В.* Базовые психологические свойства и профессиональное самоопределение личности: практическое руководство по психологической диагностике. – СПб. : Речь, 2005. – 208 с.

15. *Бернгардт Т. В., Довбыш А. П.* Оценка значимости компетенций библиотечно-информационного специалиста (по материалам социологических исследований) // Информационно-коммуникационные технологии и электронные ресурсы в системе культурно-цивилизационных преобразований: опыт и проблемы использования в вузах культуры и искусств : тез. докл. II Всерос. науч. конф. (Челябинск, 23 окт. 2012 г.). – Челябинск, 2012. – С. 148–154.

16. *Бессокирная Г. П., Темницкий А. Л.* Рабочие в реформирующейся России как объект управления и субъект труда // Мир России: Социология, этнология. – 2013. – Т. 22, № 3. – С. 115–151.

17. *Бессокирная Г. П., Темницкий А. Л.* Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью // Социол. журн. – 1999. – № 1–2. – С. 188–194.

18. Библиотека в системе общественных отношений региона / Е. Б. Артемьева, Т. А. Жданова, Л. А. Кожевникова, А. Н. Маслова ; Гос. публич. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск, 1998. – 204 с.

19. Библиотечное обслуживание полиэтнического населения региона. Этнологическая грамотность библиотекаря : справ. пособие / Рос. нац. б-ка. – СПб. : РНБ, 2001. – 92 с.

20. *Блинова Т. В., Вяльшина А. А.* Удовлетворенность работой сельских мужчин и женщин // Никонов. чтения. – 2013. – № 18. – С. 237–241.

21. *Богомолов А. М.* Структурно-функциональный подход к оценке адаптационного потенциала личности // Сиб. психол. журн. – 2008. – № 28. – С. 53–58.

22. *Бодров В. А.* Удовлетворенность работой как субъективный показатель профессиональной пригодности // Человеч. фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2007. – № 3/1. – С. 24–26.

23. Большая экономическая энциклопедия. – М. : Эксмо, 2007. – 816 с.

24. Большой толковый социологический словарь : рус.-англ., англ.-рус. Т. 1 : А–О. / Д. Джери, Д. Джери. – М., 2001. – 543 с.

25. *Брушлинский А. В.* Субъект: мышление, учение, воображение. – М. : Изд-во «Ин-т практ. психологии»; Воронеж : НПО «Модэк», 1996. – 392 с.

26. *Брэддик У.* Менеджмент в организации. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 344 с.

27. *Водопьянова Н., Старченкова Е.* Синдром выгорания. Диагностика и профилактика. – СПб. [и др.] : Питер, 2005. – 336 с.

28. *Гайдар К. М.* Групповой субъект в зеркале социальной перцепции // Изв. ВГПУ. – 2010. – № 48. – С. 108–111.

29. *Гацалов М. М.* Современный экономический словарь-справочник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Ухта : УГТУ, 2007. – 480 с.

30. *Гендина Н. И.* Высшая библиотечно-информационная школа в динамично меняющемся мире: факторы повышения конкурентноспособности выпускников // Науч. и техн. б-ки. – 2008. – № 2. – С. 25–30.

31. *Гендина Н. И., Рябцева Л. Н.* Информационное образование: дефиниция и принципы // Вестн. Кемер. гос. ун-та культуры и искусств. – 2014. – № 27. – С. 217–223.

32. *Георгиевский А. В.* Эволюция адаптации: Историко-методологические исследования. – Л. : Наука, 1989. – 188 с.

33. *Гончарова-Вакуловская И. Н.* Путешествие в страну «Коммуникация» // Соврем. б-ка. – 2009. – № 1. – С. 132.

34. *Готлиб А. С.* Социально-экономическая адаптация россиян: опыт сочетания количественной и качественной методологии в одном отдельно взятом исследовании // Социология. – 2000. – № 12. – С. 5–24.

35. *Готлиб А. С.* Социально-экономическая адаптация россиян: факторы успешности-неуспешности // Социс. – 2001. – № 7. – С. 51–56.

36. *Гостева Л. З., Бадалян Ю. В.* Профессиональное выгорание персонала, занятого в области социальной работы // Теория и практика обществ. развития. – 2013. – № 11. – С. 133–136.

37. *Грекова Л. В.* Формирование концептуальной модели компетентностно-ориентированной системы дополнительного профессионального библиотечного образования : автореф. дис. … канд. пед. наук. – Краснодар, 2009. – 22 с.

38. *Губайдуллина Г. М.* Развитие профессиональных компетенций при подготовке библиотечно-информационных специалистов // Библиотечное дело – 2012: библиотечно-информационная деятельность в пространстве науки, культуры и образования : материалы XVII Междунар. науч. конф. (Москва, 25–26 апр. 2012 г.). – М., 2012. – Ч. 1. – С. 217–220.

39. *Гузнер С. С., Кожевникова Л. А., Макеева О. В.* Адаптация библиотек: подходы, методы, модели, практика : науч.-метод. пособие. – М. : ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ, 2013. – 159 с. – (Библиотекарь и время. XXI век ; вып. 145).

40. *Гуревич К. М.* Дифференциальная психология и психодиагностика : избр. тр. / вступ. ст. Акимовой М. К. – СПб. [и др.] : Питер, 2008. – 335 с.

41. *Гутнов Р. Р.* Современная концепция управления человеческими ресурсами. – М. : Социум, 2007. – 208 с.

42. *Дергилева Т. В.* Анализ кадровой ситуации в библиотеках Сибирского отделения Российской академии наук // Кадровый потенциал библиотек. – Новосибирск, 2006. – С. 44–56.

43. *Додонов Б. И.* Эмоции как ценность. – М., 2008. – 134 с.

44. *Долженкова Ю. В., Руденко Г. Г.* Рекрутмент и адаптация персонала: современные кадровые технологии. – М. : АТИСО, 2014. – 184 с.

45. *Домбровская И. В.* Соотношение мотивации и уровня креативности в профессиональном развитии работников библиотек // Библиосфера. – 2009. – № 3. – С. 35–39.

46. *Домбровская И. В.* Формирование креативности библиотечных специалистов как фактора готовности к инновациям // Библиосфера. – 2013. – № 2. – С. 62–66.

47. *Дригайло В. Г.* Основы научной организации труда в библиотеке : учеб.-метод. пособие. – М. : Либерия-Бибинформ, 2005. – 423 с. – (Библиотека и время. XXI век ; вып. № 20).

48. *Дударева Е. Б.* Об определении понятия «переподготовка библиотечных кадров» // Библиотековедение. – 2008. – № 4. – С. 124–126.

49. *Егоршин А. П.* Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 352 с.

50. *Езова С.* «Спокойствие, только спокойствие» или Как сменить гнев на милость // Библ. дело. – 2010. – № 12. – С. 6–7.

51. *Жданова Т. А.* Библиотечные кадры Сибири и Дальнего Востока в Одиннадцатой пятилетке // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. – Новосибирск, 1984. – 140 с. – С. 95–102.

52. *Жданова Т. А.* Культура и персонал // Библиотека. – 1999. – № 4. – С. 90–97.

53. *Жданова Т. А.* Создание резерва руководящих кадров в библиотеке: Дань демократии или необходимость? // Кадры культуры и проблемы их подготовки : материалы межвуз. науч.-прак. конф. – М., 1990. – С. 52–53.

54. *Жданова Т. А.* Социально-психологический климат библиотечного коллектива (по результатам анкетного опроса в ГПНТБ СО АН СССР) // Координация комплектования книжных фондов. – М., 1983. – С. 159–175.

55. *Жданова Т. А., Артемьева Е. Б.* Социально-психологические аспекты руководства библиотечными кадрами в США // Библиотековедение и библиогр. за рубежом. – М., 1986. – Вып. 107. – С. 59–72.

56. *Жданова Т. А.* Теоретические вопросы управления кадрами крупных научных библиотек // Формирование структуры кадров современных научных библиотек. – Новосибирск, 1989. – С. 3–20.

57. *Жданова Т. А.* Формирование структуры кадров современных научных библиотек. – Новосибирск. 1989. – С. 5–6.

58. *Жданова Т. А., Кон Л. Ф.* Удовлетворенность трудом у библиотекарей высшей квалификации (по материалам исследования ГПНТБ СО РАН) // Формирование и развитие единой информационно-библиотечной системы Сибири. – Новосибирск, 1986. – С. 119–130.

59. *Журавлев А. Л.* Коллективный субъект: основные признаки, уровни и психологические типы // Психол. журн. – 2009. – Т. 30, № 5. – С. 72–80.

60. *Захаренко М. П.* Инфраструктура мотивации молодых библиотечных специалистов (по материалам исследования) // Науч. и техн. б-ки. – 2012. – № 2. – С. 34–39 ; Молодые в библиотечном деле: кадровая политика : сб. материалов Первой Междунар. науч.-практ. конф., 23–24 апр. 2001 г., Москва и заседания Секции РБА, 23 мая 2001 г., Саратов. – М. : [б. и.], 2002. – Вып. 1. – 335 с.

61. *Захаренко М. П.* Молодежный кадровый ресурс публичных библиотек России : по материалам социологического исследования : аналит. отчет. – М., 2012. – 80 с.

62. *Захаренко М. П.* Молодые кадры современной библиотеки: организационно-управленческий подход : науч.-практ. пособие. – СПб. : Профессия, 2013. – 238 с.

63. *Здравомыслов А. Г., Ядов В. А.* Человек и его работа в СССР и после : учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2003. – 485 с.

64. *Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э.* Эмоциональный компонент в профессиональном становлении педагога // Мир психологии. – 2002. – № 4. – С. 194–203.

65. *Иванова Т. Ю., Рассказова Е. И.* Социально-демографические и организационные факторы удовлетворенности трудом // Психол. журн. – 2013. – Т. 34, № 6. – С. 59–71.

66. *Ильясов Ф. Н.* О целесообразности и содержании исследований удовлетворенности трудом // Социол. журнал. – 2013. – № 3. – С. 130–138.

67. *Ильясов Ф. Н.* Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением). – Ашхабад : Ылым (Наука), 1988. – 100 с.

68. История советской психологии труда. Тексты / под ред. В. П. Зинченко, В. М. Мунипова, О. Г. Носковой. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1983. – 360 с.

69. *Калегина О. А.* Библиотечно-информационное образование в контексте мировых тенденций: теоретико-методологический аспект. – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2006. – 256 с.

70. *Карпов А. В., Пономарева В. В.* Психология рефлексивных механизмов управления. – М. : Ин-т психологии РАН, 2000. – 283 с.

71. *Карташов Н. С.* О спорных вопросах науки управления библиотечным делом // Власть книги. – 2004. – № 4. – С. 6–16.

72. *Качанова Е. Ю.* Стратегическая концепция молодежной кадровой политики в библиотечной сфере на 2010–2020 гг. и вопросы ее реализации в Дальневосточном регионе: итоги второй региональной научно-практической конференции «Молодые в библиотечном деле Дальнего Востока» // Вестн. ДВГНБ. – 2013. – № 2 : Спец. вып. – С. 11–27.

73. *Кашлев С. С., Глазычев С. Н., Соколова Н. И.* Субъектность как профессиональная компетентность педагога // Вестн. междунар. акад. наук. – 2011. – Спец. выпуск. – С. 20–25.

74. *Квартерникова Т. О.* Актуальные проблемы подготовки библиотечно-библиографических кадров в вузах культуры (по материалам социологического опроса студентов Пермского государственного института культуры) // Проблемы культуры в условиях Сибири и перестройки : тез. докл. респ. науч. конф. – Кемерово, 1990. – Ч. IV : Библиотека и общество. – С. 11–13.

75. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – С. 205–234.

76. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие. М. : Кнорус, 2009. 368 с.

77. *Киларова И.* Методологические проблемы повышения производительности библиотечного труда за счет активизации библиотечных работников : автореф. дис. … канд. пед. наук. – Ленинград, 1990. – 16 с.

78. *Кирхлер Э., Майер-Пести К., Хофманн Е.* Психология труда и организационная психология. Том 5: Психологические теории организации / пер. с нем. – Харьков: ИД «Гуманит. центр», 2005. – 312 с.

79. *Киселева Л. Б.* Где учиться библиотекарю (О Центре профессионального развития библиотечных работников Дальневосточного региона) // Информ. бюл. РБА. – 2003. – № 26. – С. 33–34.

80. *Киселева О. В.* Позитивный взгляд на профессию библиотекаря: по материалам исследования // Проблемы подготовки кадров для сферы культуры и искусства. – Хабаровск, 2001. – Ч. 1. – С. 71–73.

81. *Клюев В. К., Ястребова Е. М.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности (маркетинг в системе управления библиотекой) : учеб. пособие. – 2-е изд., дораб. и доп. – М. : ИПО Профиздат, 2001. – 144 с.

82. *Ключенко Т. И.* Математизация библиотечного образования : монография. – Казань : Медицина, 2001. – 196 с.

83. *Кобцева Е. Н.* Адаптация персонала: классификация видов и показатели // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 100–103.

84. *Кожевникова Л. А., Нестерович Н. Н.* Крупные научные библиотеки в системе общественного производства территории: учеб.-метод. пособие. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2000. – 76 с.

85. *Козина И. А.* Организационно-культурные факторы удовлетворенности трудом : автореф. дис. … канд. психол. наук. – М., 2010. – 26 с.

86. *Колесникова М. Н.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учеб. для вузов. – М. : Либерея-Бибинформ, 2009. – 256 с.

87. *Колесникова М. Н.* Управление персоналом библиотеки : учеб.-практ. пособие. – СПб. : Профессия, 2011. – 190 с.

88. *Корель Л. В.* Механизм адаптации в силовом поле российского модернизационного проекта: попытка интерпретации // Социология и общество. Пути взаимодействия : III Всерос. социол. конгресс, 21–24 октября 2008 г., Москва-2008 : программа. Тез. док. Публ. Орг. – М., 2008. – Сес. 16. Социальные процессы: управляемость и спонтанность. – 1 опт. диск (CD-ROM).

89. *Корель Л. В.* Социология адаптаций : вопросы теории, методологии и методики. – Новосибирск : Наука, 2005. – 415 с.

90. *Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель. – М. : Дело, 1996. – 382 с.

91. *Кузнецова И. А., Солодова Н. Г.* Трудовая адаптация и комфортность работников в изменяющейся организации. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2004. – 224 с.

92. *Кузнецова Т. Я.* Адаптационное обучение библиотекарей в системе дополнительного профессионального образования // Библиотеки и ассоциации в меняющемся мире: новые технологии и новые формы сотрудничества : Шестая Междунар. конф. Крым 99. – Судак, 1999. – С. 43–44.

93. *Кузнецова Т. Я.* Библиотечные кадры сегодня и завтра. – URL: http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2008/disk/118.pdf (дата обращения: 11.05.2016)

94. *Куроленкова Н. Е.* Адаптация персонала: ее роль в компании // Упр. человеч. потенциалом. – 2007. – № 3. – С. 204–210.

95. *Куршакова Н. Б., Белозерова М. Н.* Адаптация персонала в коммерческом банке // Упр. развитием персонала. – 2008. – № 1. – С. 38–45.

96. *Лаврушкина К. Л.* Социальное положение библиотекарей: никто не виноват, но что делать?: Итоги социологического исследования «Проблемы труда работников библиотек Кемеровской области» // Библ. жизнь Кузбасса. – Кемерово, 2004. – Вып. 4. – С. 76–80.

97. *Лазарева С. С.* Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения // Упр. персоналом. – 2007. – № 3. – С. 212–217.

98. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность. – М. : Политиздат, 1975. – 304 с.

99. *Ловчева М. В.* Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 2. – С. 25–30.

100. *Ловчева М. В., Митрофанова Е. А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие. – М. : Гос. ун-т упр., 2007. – 58 с.

101. *Лукьянов О. И., Гордеев М. Ю., Варнахина Е. Г.* Как помочь новичку войти в коллектив и приспособиться к работе // Упр. чел. потенциалом. – 2007. – № 3. – С. 166–182.

102. *Ляшенко Т. В.* Библиотекарь-библиограф как разработчик, покупатель и пользователь АИБС // Современные пользователи автоматизированных информационно-библиографических систем: проблемы обслуживания, изучения и обучения : материалы науч.-практ. конф., 25–26 марта 1997 г. – СПб., 1997. – С. 76–78.

103. *Макеева О. В.* Адаптация библиотечных специалистов и удовлетворенность трудом: изменения во взглядах (по результатам исследования ГПНТБ СО РАН) // Десятые Макушинские чтения : материалы науч. конф. (Томск, 12–14 мая 2015 г.). – Новосибирск, 2015. – С. 367–372.

104. *Маслоу А. Г.* Мотивация и личность. – СПб. : Евразия, 2001. – 478 с.

105. *Матлина С. Г.* Взаимосвязь библиотечных традиций и инноваций // Библиотековедение. – 1993. – № 4. – С. 8–32.

106. *Махмудова Н.* Оценочные персонал-технологии: практика управления. – Самара : Самар. ун-т, 2014. – 436 с.

107. *Меньщикова С. П.* Академический библиотекарь сегодня // Третьи Макушинские чтения, 12–14 мая 1994 г., г. Омск. – Новосибирск, 1994. – С. 162–164.

108. *Меньщикова С. П.* Итоги изучения библиотечной профессии в библиотеках НИУ СО РАН // Ресурсы научных библиотек: оптимизация использования. – Новосибирск, 1994. – С. 80–90.

109. *Митрофанов А. Г.* Специфика адаптации субъектов рынка в условиях переходной экономики : автореф. дис... канд. экон. наук. – М., 2002. – 20 с.

110. *Модогоева Р. А.* Подготовка кадров книжного дела в Восточно-Сибирском государственном институте культуры: состояние и перспективы // Третьи Макушинские чтения, 12–14 мая 1994 г., г. Омск. – Новосибирск, 1994. – С. 181–183.

111. *Молл Е. Г.* Менеджмент. Организационное поведение : учеб. пособие. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 160 с.

112. Молодые в библиотечном деле: кадровая политика : сб. материалов Первой Междунар. науч.-практ. конф. (23–24 апр. 2001 г., Москва) и заседания Секции РБА, 23 мая 2001 г., Саратов. – М., 2002. – Вып. 1. – 335 с.

113. *Мошкина Н. И.* Совершенствование системы формирования руководящих кадров ЦБС // Проблемы культуры в условиях Сибири и перестройки : тез. докл. респ. науч. конф. – Кемерово, 1990. – С. 22–23.

114. Новая философская энциклопедия : в 4 т. Т. 1 : А–Д / Рос. акад. наук, Ин-т философии, Нац. обществ.-науч. фонд ; науч. ред. Ковалева М. С. [и др.]. – М. : Мысль, 2000. – 723 с.

115. *Новикова Л. В.* Социально-психологические, личностные и профессиональные факторы риска психического выгорания // Фестиваль педагогических идей. – URL http://festival.1september.ru/articles/413786/ (дата обращения: 08.06.2016).

116. *Овумян М. Н.* Специалист по адаптации персонала. К чему и как адаптируем? // Упр. человеч. потенциалом. – 2013. – № 3. – С. 248–255.

117. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом: учеб. для вузов. – М. : Финстатинформ, 1997. – 878 с.

118. *Олзоева Г.* На кого похож библиотекарь? : [Социол. опрос, провед. каф. библиотековедения Вост.-Сибир. акад. культуры и искусства] // Библиотека. – 1998. – № 6. – С. 68–69.

119. *Олянюк Н. В.* Пути совершенствования процесса профессионального становления библиотекарей в вузе // Проблемы культуры в условиях Сибири и перестройки : тез. докл. респ. науч. конф. – Кемерово, 1990. – С. 24–25.

120. *Опарина Н. Н.* Основные стратегии управления кадровым резервом – URL: http://www.top-personal.ru/issue.html?1976 (дата обращения: 01.07.2016).

121. *Опарина Н. Н.* Современные методы развития кадрового резерва. – URL: https://istina.msu.ru/media/publications/articles/aa2/382/422987/Sovremennyie_metodyi razvitiya KR2.pdf (дата обращения 01.07.2016).

122. *Орел В. Е.* Синдром психического выгорания личности / Рос. акад. наук, Ин-т психологии. – М. : ИП, 2005. – 329 с.

123. *Орел В. Е.* Феномен выгорания в зарубежной психологии: эмпирические исследования // Психол. журн. – 2001. – № 1. – Т.15. – С. 89–99.

124. *Орлова О. В.* Проблема адаптации в библиотековедении и социальном управлении // Библиосфера. – 2006. – № 1. – С. 73–76.

125. *Осницкий А. К.* Проблемы исследования субъектной активности // Вопр. психологии. – 1996. – № 1. – С. 5–19.

126. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон [и др.]. – М. : Дело, 1994. – 701 с. – (Зарубежный экономический учебник).

127. *Павлова М. В.* Поиск персонала в социальных сетях: новый вид деятельности или обязательный функционал каждого рекрутера? // Упр. человеч. потенциалом. – 2013. – № 2. – С. 90–96.

128. *Паратнова О. Н.* Успешная адаптация: критерии и «подводные камни» // Упр. человеч. потенциалом. – 2007. – № 3. – С. 198–203.

129. *Пашин А. И.* Библиотека как социально-культурная система : вопросы управления. – М. : Либерея-Бибинформ, 2005. – 95 с.

130. *Паршукова Г. Б.* Технологии современного менеджмента в библиотечной деятельности : учеб. пособие. – Новосибирск : ГПНТБ СО РАН, 2004. – 187 с.

131. *Петровский В. А.* Личность в психологии: парадигма субъектности. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1996. – 512 с.

132. *Петровский А. В., Шпалинский В. В.* Социальная психология коллектива : учеб. пособие. – М. : Просвещение, 1978. – 176 с.

133. *Пилко И. С.* Медиаобразовательные ресурсы и технологии в подготовке специалистов библиотечно-информационной сферы // Библиосфера. – 2010. – № 3. – С. 3–7.

134. *Пилко И. С.* Непрерывное библиотечное образование: декларации и реальность // Библиосфера. – 2013. – № 1. – С. 9–12.

135. *Пленкова Г. Н., Киселева О. В.* Подготовка библиотечных специалистов. Проблемы и перспективы // Третьи Макушинские чтения, 12–14 мая 1994 г., г. Омск. – Новосибирск, 1994. – С. 175–178.

136. *Пригожин А. И.* Социология организаций. – М. : Наука, 1980. – 256 с.

137. Проблемы рационального размещения библиотечных ресурсов в стране : сб. науч. тр. / Гос. б-ка СССР им. В. И. Ленина. – М., 1984. – 176 с.

138. Проект Программы формирования кадрового резерва ФАНО http://fano.crowdexpert.ru/personnel-reserve (дата обращения 11.05.2016).

139. *Пряжников Н. С., Пряжникова Е. Ю.* Психология труда и человеческого достоинства. – М. : Академия, 2001. – 480 с.

140. Психология труда : учебник для вузов / Карпов А. В. [и др.]. – М. : Владос-пресс, 2004. – 352 с.

141. Психологическая энциклопедия. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 1096 с.

142. Психологический климат в коллективе библиотеки : практ. пособие. – М. : РГБ, 1998. – 152 с.

143. Развитие библиотечных ресурсов в Сибири и на Дальнем Востоке / А. Н. Лебедева [и др.]. – Новосибирск, 1987. – 49 с. – (Препринт ; 87-2).

144. Рациональное размещение и использование библиотечных ресурсов в Сибири и на Дальнем Востоке : отчет о НИР / Е. Б. Артемьева, Т. А. Жданова, С. П. Меньщикова ; науч. рук. А. Н. Маслова, А. Н. Лебедева ; Гос. публич. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Акад. наук СССР. – Новосибирск, 1985. – 285 с. – № ГР 0181.1012528.

145. *Реди Д., Конглер Дж.* Сделайте из своей компании кузницу кадров // Harvard Business Review. – URL: http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/346850-sdelaite-iz-svoei-kompanii-kuznitsu-kadrov (дата обращения: 11.05.2016).

146. *Рудич Л. И.* Прогнозирование развития кадров библиотек государственной сети Кузбасса // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. – Новосибирск, 1984. – С. 112–121.

147. *Сабинина Т. Б.* Организационная культура библиотеки: учеб.-метод. пособие. – СПб. : Профессия, 2014. – 304 с.

148. *Садофьева Т. Л.* Анализ размещения библиотечных кадров в союзных республиках // Проблемы рационального размещения и использования библиотечных ресурсов в стране. – М., 1984. – С. 80–90.

149. *Саенко З. М.* Непрерывное профессиональное развитие персонала библиотеки: стратегический подход // Труды ГПНТБ СО РАН : материалы межрегион. науч.-практ. конф. (24–26 сент. 2013 г., г. Новосибирск). – Новосибирск, 2014. – Вып. 7: Библиотека и читатель: диалог во времени. – С. 369–374.

150. *Саттон Р.* Охота за идеями: как оторваться от конкурентов, нарушая все правила. – М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – 360 с.

151. *Сбитнев С. А., Колкова Н. И.* Совершенствование вузовской подготовки – основа престижа профессии // Науч. и техн. б-ки СССР. – № 1. – С. 34.

152. *Свенцицкий А. Л.* Психология управления организациями : учеб. пособие. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербург. ун-та, 1999. – 222 с.

153. *Сидоров П. И.* Синдром профессионального выгорания // Мед. газ. – 2005. – № 43. – 8 июня.

154. *Симонов Б. А.* Библиотечное образование как объект диссертационных исследований // Библиотековедение. – 1994. – № 3. – С. 77–83.

155. *Слободчиков В. И., Исаев Е. И.* Основы психологической антропологии. Психология человека. Введение в психологию субъективности : учеб. пособие для вузов. – М. : Школа-пресс, 1995. – 383 с.

156. Совершенствование профессиональной структуры кадров научной библиотеки : отчет НИР / Е. Б. Артемьева, Л. Ф. Кон, Ж. Ф. Камалетдинова ; науч. рук. Т. А. Жданова ; Гос. публич. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Акад. наук СССР. – Новосибирск, 1985. – 190 с.

157. Современная западная социология : словарь. – М. : Политиздат, 1990. – 432 с.

158. Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий / Борисова М. В. [и др.] ; Курс. гос. ун-т. – Курск : КГУ, 2008. – 334 с.

159. *Соколов А. В.* Постсоветские библиотекари: Социально-психологические очерки. – СПб. : Изд.-полиграф. компания «КОСТА», 2008. – 296 с.

160. *Соколов А. В., Афанасова Л. Н.* Стратификация библиотечных кадров: гипотеза и методика // Формирование структуры кадров современных научных библиотек. – Новосибирск, 1989. – С. 40–51.

161. Соответствие кадровых ресурсов уровню развития и характеру библиотечно-библиографических процессов в научной библиотеке : науч. отчет / Гос. публич. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Акад. наук СССР ; рук. М. И. Кирсанова. – Новосибирск, 1982. – 275 с.

162. Социологическая энциклопедия / под общ. ред. чл.-корр. Нац. Акад. наук Беларуси А. Н. Данилова. – Минск : Белорусская энциклопедия, 2003. – 384 с.

163. Социологическая энциклопедия. В 2-х т. – Т. 1. А–М. – М. : Мысль, 2003. – 694 с.

164. Социологическая энциклопедия. В 2-х т. – Т. 2. Н–Я. – М. : Мысль, 2003. – 863 с.

165. Социологический энциклопедический словарь : на рус., англ, нем., фр., чеш. яз. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 481 с.

166. Справочник библиотекаря. – СПб. : Профессия. – 2002. – 439 с. – (Серия «Библиотека»).

167. *Степанова Г. Д.* Персонал библиотек // Деятельность государственных и муниципальных библиотек Омской области в 2013 году. – Омск, 2014. – С. 75–94.

168. *Столяров Ю. Н.* Профессия библиотекаря. Почему ее выбирают? // Науч. и техн. б-ки СССР. – 1977. – № 1. – С. 13–18.

169. *Стрелкова-Зыль И. Б.* Кадровые ресурсы библиотек: теория и практика управления развитием : науч.-практ. пособие. – М. : Литера, 2011. – 240 с.

170. Стресс, выгорание, совладание в современном контексте / Ю. В. Бессонова [и др.] ; под ред. А. Л. Журавлева, Е. А. Сергиенко ; Рос. акад. наук, Ин-т психологии. – М. : ИП, 2011. – 511 с.

171. *Сукиасян Э. Р.* Адаптация новых сотрудников. Организационные и содержательные аспекты // Кадровый потенциал библиотек. – Новосибирск, 2006. – С. 180.

172. *Сукиасян Э. Р.* Библиотечная профессия и кадровый менеджмент : (избр. ст.). 2004–2011 гг. – СПб. : Профессия, 2011. – 430 с.

173. *Сукиасян Э. Р.* Повышение квалификации сотрудников библиотеки : практические советы руководителю. – М. : ГПНТБ России, 2008. – 76 с.

174. *Сукиасян, Э. Р.* Библиотечная профессия. Кадры. Непрерывное образование : сб. ст. и докл. – М. : ГРАНД : Фаир-пресс, 2004. – 446 с. – (Специальный издательский проект для библиотек).

175. *Суслова И. М.* Адаптация как этап кадрового менеджмента: Международная конференция «Румянцевские чтения». – URL: http://rumchten.rsl.ru /2009/ru/upload/doc/1200763523.doc (дата обращения: 11.05.2016).

176. *Суслова И. М.* Информационно-библиотечный менеджмент: психологические аспекты. – СПб. : Профессия, 2012. – 240 с.

177. *Суслова И. М.* С. Плюсы коллективного управления // Науч. и техн. б-ки. – 1994. – № 11. – С. 51–58.

178. *Суслова И. М.* Практический маркетинг в библиотеках. – М. : Либерея, 2004. – 146 с.

179. *Суслова И. М.* Стратегическое управление библиотекой. – М. : МЦБИС, 2008. – 256 с.

180. *Суслова И. М., Клюев В. К.* Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учебник для вузов культуры и искусств. – СПб. : Профессия, 2009. – 600 с.

181. *Суслова И. М.* Адаптация как этап кадрового менеджмента // Роль библиотек в развитии и укреплении семейных ценностей и решении демогра-

фических проблем. Румянцевские чтения : материалы Междунар. науч. конф. – М., 2008. – С. 337–340.

182. *Тараценко А. А.* Кадровый состав библиотек «стареет», число профессионалов сокращается: где выход из создавшейся ситуации? // Библиотека. – 2010. – № 4. – С. 31–36.

183. *Теличева Е. Г.* Институционализация рынка труда в России. – Хабаровск : Изд-во ТОГУ, 2005. – 175 с.

184. Терминологический словарь по библиотечному делу и смежным отраслям знания. – М. : БАН, 1995. – 268 с.

185. *Тихонова Е. В.* Библиотеки в системе дополнительного профессионального образования : автореф. дис. … канд. пед. наук. – СПб., 2006. – 26 с.

186. *Толочек В. А.* Стили профессиональной деятельности. – М. : Смысл, 2000. – 199 с.

187. *Трофимова Р. А.* Адаптация молодых специалистов – библиотекарей высшей и средней квалификации в библиотеках Алтайского края // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. – Новосибирск, 1984. – С. 121–128.

188. *Тюлькина Ю. С.* Сущность и принципы адаптации персонала // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Сер. Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 109–113.

189. *Уёмов А. И.* Системный подход и общая теория систем. – М. : Мысль, 1978. – 272 с.

190. Управление персоналом : энциклопедия. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 554 с.

191. Управление персоналом. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М. : Издательство РАГС, 2008. – 606 с. – (Учебники Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации).

192. *Урманцев Ю. А.* Природа адаптации. (Системная экспликация) // Вопр. философии. – 1998. – № 12. – С. 21–36.

193. *Усачева Е. С.* Психологические аспекты мотивации // Менеджмент. Бизнес. Инвестиции. – М., 1995. – № 3. – С. 91–96.

194. *Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии. – 2002. – 490 с.

195. *Филаткина И. В.* Стратегические направления развития кадровой работы в Дальневосточной государственной научной библиотеке // Проблемы кадрового обеспечения сферы культуры и искусства : материалы Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 45-летию Хабар. гос. ин-та искусств и культуры (16–17 апр. 2013 г.). – Хабаровск, 2013. – С. 39–44.

196. Философская Энциклопедия. – М. : Директ Медиа Паблишинг : Большая рос. энцикл., 2006. – 1 эл. опт. диск (CD-ROM). – (Электронная библиотека ДМ ; 67) (Классика энциклопедий).

197. *Фомичева И. К.* Адаптация библиотечных специалистов к автоматизированным технологиям (на примере вузовских библиотек) // Библиотека и библиотекарь в современном мире. – Казань, 1999. – С. 161–164.

198. Формирование структуры кадров современных научных библиотек : сб. науч. тр. / Гос. публич. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск, 1989. – 178 с.

199. *Хвостикова В. А.* Удовлетворенность работой и субъективное благополучие сотрудника как фактор эффективности деятельности организации (на примере зарубежных исследований) // Соц. психология и о-во. – 2012. – № 1. – С. 26–39.

200. *Худяков С. С.* Внутрифирменный «паблик рилейшн» в системе управления // Рос. экон. журн. – 1993. – № 11. – С. 58–64.

201. *Хусаинова Э. Г.* Профессиональная адаптация сотрудников НБ РТ: (Итоги исслед.) // Повышение квалификации библиотечных кадров: проблемы и перспективы. – Казань, 1996. – С. 87–100.

202. *Чачко А. С.* Библиотечный специалист: особенности труда и профессионализации. – 2-е изд. – Киев : Наук. думка, 1986. – 190 с.

203. *Чутко Л. С., Козина Н. В.* Синдром эмоционального выгорания. Клинические и психологические аспекты. – М. : МЕДпресс-информ, 2013. – 255 с.

204. *Шабанова М. А.* Массовые адаптивные стратегии перспективы институциональных трансформаций // Мир России. – 2001. – Т. 10. – № 3. – С. 78–104.

205. *Шарапкова Е. П.* Удовлетворение трудом библиотечных работников (по материалам зарубежной печати) // Библиотечно-библиографические ресурсы Сибири: оптимизация библиотечного обслуживания. – Новосибирск : Изд. ГПНТБ СО АН СССР, 1984. – С. 129–136.

206. *Шевченко М. А.* Исследование психологических особенностей адаптации молодых специалистов // Место и роль библиотеки в инфраструктуре образовательного пространства: Сибирь и Дальний Восток. – Новосибирск, 2003. – С. 172–181.

207. *Шеметова Е. П.* Анализ картины ожиданий библиотечных работников (на примере ГПНТБ СО АН СССР) // Формирование структуры кадров современных научных библиотек. – Новосибирск, 1989. – С. 53.

208. *Шульц Д. П., Шульц С. Э.* Психология и работа / пер. с англ. З. Замчук]. – 8-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, 2003. – 557 с. – (Мастера психологии).

209. Экономика и управление, финансы и право: словарь-справочник. – М. : Вуз и школа, 2004. – 1288 с.

210. Экономика : энциклопедический словарь. – М. : Гелиос АРВ, 2008. – 824 с.

211. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 328 с.

212. *Юрик И. В.* Не дай себя съесть, или что такое «моббинг» // Соврем. б-ка. – 2009. – № 1. – С. 134–139.

213. *Юрик И. В.* Адаптация персонала библиотеки: методика, технология, опыт : учебно-метод. пособие. – М. : Литера, 2011. – 138 с. – (Современная библиотека).

214. *Юрик И. В.* Моббинг в библиотеке: причины возникновения, последствия и методы преодоления. – URL: http://rlst.org.by/izdania/ib209/371.html (дата обращения: 13.04.2016).

215. *Юрик И. В.* Проблемы профессиональной адаптации библиотекарей научных библиотек Беларуси // Науч. и техн. б-ки. – 2010. – № 1. – С. 80–88.

216. *Ядов В. А.*, *Киссель А. А.* Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования // Социол. исслед. – 1974. – № 1. – С. 78–87.

217. *Якимчук Р. П.* Библиотеки и библиотечная профессия в России XXI века // Соврем. науч. исслед. и инновации. – 2011. – № 6. – URL: http://web.snauka.ru/issues/2011/10/2974 (дата обращения: 31.03.2016).

218. *Ястребова Е. М.* Корпоративная культура библиотеки: теория, история, современные тенденции : учеб.-метод. пособие. – М. : Литера, 2009. – 255 с.

Кризисы профессионального становления личности

№ п/п	**Э. Ф. Зеер**[249]	**Н. С. Пряжников и Е. Ю. Пряжникова**[250]
1.	**Кризис учебно-профессиональной ориентации (14–15 или 16–17 лет) на стадии оптации** Невозможность реализовать свои профессиональные намерения. Выбор профессии происходит без учета своих индивидуально-психологических особенностей и психофизических свойств. Выбор профессионального учебного заведения осуществляется ситуативно	**Кризис учебно-профессиональной ориентации** (от 14–16 до 16–17 лет). К основным факторам, детерминирующим данный кризис, относятся: неудачное формирование профессиональных намерений и их реализация, несформированность «Я-концепции» и проблемы с ее коррекцией
2.	**Кризис профессионального выбора (16–18 лет или 19–21 год) на стадии профессионального образования** Проявляется неудовлетворенность профессиональным образованием и профессиональной подготовкой. Происходит изменение социально-экономических условий жизни, перестройка ведущей деятельности	**Кризис профессионального обучения** (время обучения в профессиональном учебном заведении) *Причины*: неудовлетворенность профессиональным образованием и профессиональной подготовкой, перестройка ведущей деятельности с учебно-профессиональной на собственно профессиональную уже во время учебы в профессиональном учебном заведении, изменение социально-экономических условий жизни
3.	**Кризис профессиональных экспектаций (18–20 лет или 21–23 года) на стадии оптации** Существуют трудности профессиональной адаптации, идет освоение новой ведущей деятельности. Наблюдается несовпадение профессиональных ожиданий и реальной действительности	**Кризис профессиональных экспектаций**, то есть неудачный опыт адаптации к социально-профессиональной ситуации (первые месяцы и годы самостоятельной работы; иначе говоря, это кризис профессиональной адаптации) *Причины*: трудности профессиональной адаптации (особенно в плане взаимоотношений с разновозрастными коллегами, освоение новой ведущей деятельности – профессиональной; несовпадение профессиональных ожиданий и реальной действительности)

[249] *Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э.* Эмоциональный компонент в профессиональном становлении педагога // Мир психологии. 2002. № 4. С. 194–203.

[250] *Пряжников Н. С., Пряжникова Е. Ю.* Психология труда и человеческого достоинства. М. : Академия, 2001. 480 с.

№ п/п	**Э. Ф. Зеер**	**Н. С. Пряжников и Е. Ю. Пряжникова**
4.	**Кризис профессионального роста (30–33 года) на стадии первичной профессионализации** Прослеживается неудовлетворенность возможностями занимаемой должности и своим профессиональным ростом. Проявляются потребность в профессиональном самоутверждении и трудности ее удовлетворения	**Кризис профессионального роста** (23–25 лет) *Причины*: неудовлетворенность возможностями занимаемой должности и карьерой, потребность в дальнейшем повышении квалификации, создание семьи и неизбежное ухудшение финансовых возможностей
5.	**Кризис профессиональной карьеры (38–40 лет) на стадии вторичной профессионализации** Проявляется неудовлетворенность своим социально-профессиональным статусом, должностью. Формируется новая доминанта профессиональных ценностей. Наступает кризис возрастного развития	**Кризис профессиональной карьеры** (30–33 года) *Причины*: стабилизация профессиональной ситуации (для молодого человека это признание того, что развитие чуть ли не прекратилось), неудовлетворенность собой и своим профессиональным статусом, ревизия «Я-концепции», связанная с переосмыслением себя и своего места в мире, новая доминанта профессиональных ценностей, когда для части работников «вдруг» обнаруживаются новые смыслы в самом содержании и процессе труда (вместо старых, часто внешних по отношению к труду смыслов)
6.	**Кризис социально-профессиональной самоактуализации (48–50 лет) на стадии мастерства** Проявляются неудовлетворенность возможностями реализовать себя в сложившейся профессиональной ситуации, недовольство своим социально-профессиональным статусом. Происходят психофизиологические изменения и ухудшение состояние здоровья. Возникают профессиональные деформации	**Кризис социально-профессиональной самоактуализации** (38–42 года). *Причины*: неудовлетворенность возможностями реализовать себя в сложившейся профессиональной ситуации, коррекция «Я-концепции», также связанная часто с изменением ценностно-смысловой сферы, недовольство собой, своим социально-профессиональным статусом, психофизиологические изменения и ухудшение состояния здоровья, профессиональные деформации, то есть негативные последствия длительной работы

№ п/п	**Э. Ф. Зеер**	**Н. С. Пряжников и Е. Ю. Пряжникова**
7.	**Кризис утраты профессиональной деятельности (55–60 лет) на стадии утраты профессии** Уход на пенсию и появление новой социальной роли. Происходят сужение социально-профессионального поля, психофизиологические изменения и ухудшение состояния здоровья	**Кризис угасания профессиональной деятельности** (55–60 лет, то есть последние годы перед пенсией) *Причины*: ожидание ухода на пенсию и новой социальной роли, сужение социально-профессионального поля (работнику меньше поручают заданий, связанных с новыми технологиями), психофизиологические изменения и ухудшение состояния здоровья
8.		**Кризис социально-психологической адекватности** (65–70 лет, то есть первые годы после выхода на пенсию). *Причины*: 1. Это новый способ жизнедеятельности, главной особенностью которого является появление большого количества свободного времени. Особенно сложно это пережить после активной трудовой деятельности в предшествующие периоды. Положение усугубляется тем, что пенсионера быстро загружают различными домашними работами (сидение с внуками, хождение по магазинам и т. п.). Получается, что уважаемый в недавнем прошлом специалист превращается в няньку и домработницу. 2. Имеет место сужение финансовых возможностей. Заметим, что раньше, когда пенсионеры часто еще и работали после выхода на пенсию, их финансовая ситуация даже улучшалась (довольно приличная пенсия плюс заработок), что позволяло им чувствовать себя вполне достойными, уважаемыми и любимыми членами семьи. 3. Причиной кризиса может быть и социально-психологическое старение, выражающееся в чрезмерном морализаторстве, брюзжании и т. п.

№ п/п	**Э. Ф. Зеер**	**Н. С. Пряжников и Е. Ю. Пряжникова**
		4. Происходит утрата профессиональной идентификации (в своих рассказах и воспоминаниях человек все больше фантазирует, приукрашивает то, что было) 5. Сказывается общая неудовлетворенность жизнью (отсутствие тепла и внимания со стороны тех, кому недавно верил и сам помогал) 6. Причиной кризиса может стать и чувство своей «ненужности», которое, по мнению многих геронтологов, является особенно тяжелым фактором старости. Наконец, происходит резкое ухудшение здоровья (часто как следствие неудовлетворенности жизнью и чувства своей «ненужности»)

Приложение 2

Методики исследования удовлетворенности трудом[251]

Методика, автор(ы)	Предмет исследования	Краткое содержание концепции исследования	Достоинства метода, сфера применения и возможности исследования
Методика «JDI» Группа психологов Государственного университета Индианы (США) под руководством У. Скотта	Удовлетворенность трудом	Отвечающему предлагается отметить на шкале семантической дифференциации, в которой имеется 7 точек между двумя утверждениями по типу «плохой – хороший» или «сильный – слабый», свое мнение по заданным факторам удовлетворенности (общая удовлетворенность организацией; возможности продвижения; система заработной платы; система оплаты труда в сравнении с другими организациями; эффективность управления; коллеги по работе; общая удовлетворенность выполняемой работой; условия труда на рабочем месте)	Применяется для фокусного исследования удовлетворенности трудом, охватывает широкий спектр факторов удовлетворенности и позволяет оценить отношение персонала к труду
Методика «JDI-1» Группа психологов Государственного университета Индианы (США) под руководством У. Скотта	Удовлетворенность трудом	7-балльная шкала ответов по параметрам удовлетворенности заменена на ответы по типу «Да – нет». Основные направления исследования удовлетворенности – по параметрам «работа», «руководство», «коллеги», «продвижение», «оплата труда». По каждому разделу в анкете заданы параметры описания, по которым респондент может отметить свою удовлетворенность («Да») или неудовлетворенность («Нет»)	Анкета более удобна для заполнения, чем анкета предыдущей версии, и более подробна с позиции исследования субфакторов, поразному влияющих на удовлетворенность трудом

[251] Составлены с использованием: *Ловчева М. В.* Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 2. С. 25–30 ; *Ловчева М. В., Митрофанова Е. А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие. М. : Гос. ун-т упр., 2007. 58 с.

Продолжение прил. 2

Методика, автор(ы)	Предмет исследования	Краткое содержание концепции исследования	Достоинства метода, сфера применения и возможности исследования
Метод сегментов Служба занятости штата Миннесота совместно с психологами университета этого штата	Удовлетворенность трудом	В его основе лежит использование сегментированного вопросника об удовлетворенности трудом. Вопросы анкеты сгруппированы в информационные сегменты о содержании работы, условиях труда, отношениях с руководством, подчиненными, коллегами, о моральном климате в коллективе, о справедливости оплаты и действенности системы вознаграждения и др. На каждый вопрос предлагается 5 вариантов ответа: «очень не удовлетворен», «не удовлетворен», «нейтрален», «удовлетворен», «очень удовлетворен»	Анкета имеет 2 варианта – короткий (заполнять 5–7 мин.) и длинный (заполнять 20 мин.) с разной степенью детализации влияния факторов трудовой деятельности на удовлетворенность трудом
Соотношение внутренней и внешней мотивации Румынский социолог К. Замфир	Удовлетворенность трудом, трудовые мотивы, стимулы	Концепция исследования основана на представлении о трех составляющих мотивации: внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной мотивации (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ). Респондент заполняет опросник, в котором имеется 7 позиций, относящихся к компонентам ВМ, ВПМ и ВОМ: денежный заработок, стремление к продвижению по работе, стремление избежать критики со стороны коллег и руководителя, стремление избежать возможных наказаний и неприятностей, ориентация на престиж и уважение со стороны других людей, удовлетворение от хорошо выполненной работы,	На основе компактной анкеты (заполняется за 15 мин.) можно получить существенные выводы об устойчивости мотивации к труду и о ее структуре

Продолжение прил. 2

Методика, автор(ы)	Предмет исследования	Краткое содержание концепции исследования	Достоинства метода, сфера применения и возможности исследования
		общественная полезность труда. Согласно методике, для высокой эффективности труда наиболее благоприятно соотношение, при котором ВМ > ВПМ > ВОМ	
Методика исследования мотивации управленческого труда Группа ученых Пензенского государственного университета архитектуры и строительства (ПГУАС) под руководством профессора С. Д. Резника	Удовлетворенность трудом, потребности, структура мотивации трудовой деятельности	При исследовании определяются структура мотивации и доминирующие потребности руководителей. Также предусматривается исследование состояния удовлетворенности трудом управленческого персонала, основанное на использовании метода экспертных оценок. Анализ ответов руководителей-экспертов на вопросы разработанной анкеты позволяет выявить основные факторы, влияющие на рост удовлетворенности управленческого персонала своим трудом. Анализ согласованности мнений экспертов проводится с помощью коэффициента конкордации и критерия Пирсона	Авторы провели значительную теоретическую и экспериментальную проработку фундаментальных теорий мотивации в разрезе управленческого труда
Методика «Персонал предприятия и удовлетворенность трудом» НИИ труда и социального страхования	Удовлетворенность трудом, содержание и структура мотивации труда	Концепция исследования предполагает изучение содержания и структуры мотивации труда и их связи с трудовым поведением работника; исследование мотивации как фактора, влияющего на эффективность решения управленческих задач в условиях рыночных отношений. В качестве методологической базы исследования использована модальная (базовая) типология трудовой мотивации,	Комплексность, научность и глубина исследования позволяют определить степень удовлетворенности персонала трудом; определить тип, силу и направленность трудовой мотивации; оценить корреляцию между

Методика, автор(ы)	Предмет исследования	Краткое содержание концепции исследования	Достоинства метода, сфера применения и возможности исследования
		в соответствии с которой выделяются ценностная мотивация (I тип), прагматическая (III тип) и нейтральная (II тип). В качестве компонентов функционирования мотивации трудовой деятельности исследуются включенность или невключенность в трудовую деятельность; корреляционное ядро; удовлетворенность трудом; трудовое поведение	удовлетворенностью трудом, типом, силой и направленностью трудовой мотивации работников
Интегральная удовлетворенность трудом, автор – А. В. Батаршев	Удовлетворенность трудом	Удовлетворенность трудом рассматривается в качестве интегративного показателя, отражающего благополучие / неблагополучие личности в трудовом коллективе. Она содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др. Позволяет оценить общую удовлетворенность своим трудом, и оценить ее составляющие	Компактная анкета, достаточно простая обработка данных

Тест «Интегральная удовлетворенность трудом»
(автор А. В. Батаршев)[252]

Назначение теста

Интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе, является **удовлетворенность трудом**, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.

Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие.

Инструкция к тесту

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
   a) да;
   b) отчасти;
   c) нет.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
   a) да;
   b) отчасти;
   c) нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
   a) да;
   b) не со всеми;
   c) нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
   a) да;
   b) не всегда;
   c) нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
   a) да;
   b) отчасти;
   c) нет.

[252] *Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., Изд-во Ин-та Психотерапии. 2002. С. 470–473 ; *Батаршев А. В.* Базовые психологические свойства и профессиональное самоопределение личности: практическое руководство по психологической диагностике. СПб. : Речь, 2005. 208 с.

6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:

a) да;
b) время от времени;
c) нет.

7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:

a) да;
b) не уверен;
c) нет.

8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:

a) да;
b) что-то среднее;
c) нет.

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:

a) да;
b) среднее;
c) нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

a) да;
b) редко;
c) нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

a) да;
b) среднее;
c) нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

a) да;
b) время от времени;
c) нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:

a) да;
b) не совсем;
c) нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

a) да;
b) иногда;
c) нет.

15. Меня редко поощряют за работу:

a) да;
b) иногда;
c) нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

a) да;

b) может быть;

c) нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

a) да;

b) иногда;

c) нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

a) да;

b) не совсем;

c) нет.

Ключ к тесту

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный бал
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	28

Дешифратор к ключу

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей таблицы:

Утверждения	Варианты ответов			Утверждения	Варианты ответов		
	a	b	c		a	b	c
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0

Утверждения	Варианты ответов			Утверждения	Варианты ответов		
	a	b	c		a	b	c
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

Суждение об общей и парциальной **удовлетворенности трудом** (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

- Средний уровень **УТ** определяется в *45–55 %*-ном диапазоне от общей суммы баллов.
- Низкий уровень **УТ** характеризуется диапазоном *1–44 %*,
- Высокий – *выше 56 %*.

Удовлетворенность трудом В. А. Розанова[253]

Инструкция к тесту

Вашему вниманию предлагается опросник для самооценки, а также выбор некоторых эффективных методов мотивации трудовой активности. Он содержит 14 утверждений. Каждое утверждение может быть оценено от 1 до 5 баллов. Сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру.

1 – Вполне удовлетворен
2 – Удовлетворен
3 – Не вполне удовлетворен
4 – Не удовлетворен
5 – Крайне не удовлетворен

Тестовый материал

1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т. д.)
3. Ваша удовлетворенность работой
4. Ваша удовлетворенность слаженностью
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника

[253] *Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой* / Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., Изд-во Ин-та психотерапии. 2002. С. 473–474.

6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника

7. Ваша удовлетворенность зарплатой (с точки зрения ее соответствия вашим трудозатратам)

8. Ваша удовлетворенность зарплатой по сравнению с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях

9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением

10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения

11. Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности

12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту

13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня

14. В какой степени удовлетворенность работой повлияла бы на ваши поиски другой работы.

Обработка и интерпретация результатов теста

Итоговый показатель может колебаться от 14 до 70 баллов.

Если результат равен *40 баллам и более*, то есть основания говорить о неудовлетворенности профессиональной деятельностью. И, напротив, если он *меньше 40 баллов*, можно судить об удовлетворенности работой.

Настоящая методика может также применяться *для оценки удовлетворенности работой целого коллектива* (группы). В таком случае используются средние величины показателей. При этом оценка результатов производится по следующей шкале:

- 15–20 баллов – вполне удовлетворены работой;
- 21–32 балла – удовлетворены;
- 33–44 балла – не вполне удовлетворены;
- 45–60 баллов – не удовлетворены;
- более 60 баллов – крайне не удовлетворены.

Приложение 4

Примерный образец Заключения по тестированию претендента на должность

Заключение[254]

(примерная форма; описание психологических характеристик составляется исходя из требований конкретной должности (рабочего места), на которую принимается кандидат)

Ф.И.О. кандидата

_____

Мотивационная направленность (ведущий мотив, наличие разнонаправленных конфликтующих мотивов)

_____

Интеллектуальная сфера (уровень интеллектуального развития, стиль мышления, способность к обучению)

_____

Когнитивная сфера (особенности внимания, памяти, мышления)

_____

Эмоциональная сфера (эмоциональная и нервно-психическая устойчивость, поведение в стрессовой ситуации, контроль поведения, преобладающее настроение)

_____

Психофизические качества (выносливость, работоспособность, скорость и точность реакции, острота зрения и слуха и т. д.)

_____

Взаимоотношения с людьми (стиль межличностного поведения, гибкость в контактах, поведение в конфликтной ситуации, организаторские способности и т. д.)

_____

Отношение к работе (ответственность, инициативность, трудолюбие и др.)

_____

Выводы (определить соответствие кандидата требованиям предполагаемой должности, отметить основные сильные и слабые его стороны, оптимальные условия адаптации)

_____

Подпись _____ Дата _____

[254] Определяется, как правило, на основе психологического тестирования.

Приложение 5

Примерная карта результативности адаптации

Карта результативности адаптации

Работник (Ф.И.О.) _____
Наставник (Ф.И.О.) _____
№ и дата распоряжения о закреплении_____
Отзыв нового работника_____
Кого Вы считаете своим наставником?_____

Оцените своего наставника

Действия наставника (5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – плохо)	**Степень выраженности**
Помогал в освоении профессии	
Знакомил с правилами поведения в организации	
Знакомил с особенностями отношений в коллективе	
Всегда находил время при необходимости	
Оказывал поддержку в трудных ситуациях	
Доступно излагал информацию	
Всего баллов	

Оцените основные производственные факторы

Наименование фактора (5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – плохо)	**Степень удовлетворенности**
Заработная плата (сколько получаю)	
Содержание труда (что делаю)	
Условия труда (в каких условиях работаю)	
Организация труда (как организован труд)	
Перспективы карьеры (повышение квалификации, продвижение)	
Отношения с руководством	
Отношения с коллегами	

Новый работник (подпись)

_____

Отзыв непосредственного руководителя

Оцените вклад наставника

Наименование фактора (5 – отлично, 4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – плохо)	**Вклад наставника в изменение показателей с момента трудоустройства**
Знания, умения и навыки, необходимые в работе	
Скорость выполнения заданий	
Качество выполнения заданий	
Самостоятельность выполнения заданий	
Знание значения собственного вклада для общего результата труда	
Знание и правильность использования инструмента и оборудования	
Организация рабочего времени и места	
Соблюдение правил безопасности труда	
Соблюдение правил трудового распорядка	
Отношения с руководителем	
Отношения с коллегами	
Личная исполнительность, дисциплинированность, ответственность	
Всего баллов	

Непосредственный руководитель (подпись)

_____

Заключение

Ответственный за адаптацию (подпись)

_____

Специалист по персоналу (подпись)

_____

Приложение 6

Адаптационный лист нового сотрудника

Ф.И.О._____
Должность _____
Наименование структурного подразделения ___
Начальник подразделения _____
Наставник (Ф.И.О., должность) _____

Дата приема на работу «__» _____ 20__ г.
Период прохождения адаптации: с «__» _____ 20__ г. по «__» _____ 20__ г.
Тип адаптации: первичная, вторичная (нужное подчеркнуть)

Образование_____
Профессиональный опыт _____
Рабочее место_____
Оборудование (оргтехника) _____

Мероприятия по адаптации

№ п/п	Мероприятия	Дата, время	Ответственный сотрудник	Отметка о выполнении

Подпись нового работника_____
Подпись наставника _____

Выполнение поручений в период адаптационных мероприятий

№ п/п	Мероприятие (поручение, задание)	Срок исполнения	Ответственный за выполнение	Оценка выполнения

Выданы следующие необходимые адаптационные документы
_____

Уровень профессиональной подготовки сотрудника _____
Необходимость дополнительного обучения_____

Мнение о личных качествах адаптанта_____
Руководитель _____ подпись _____
Наставник _____ подпись _____

С аттестационным листом ознакомлен
(подпись сотрудника)
«__» _____ 20__ г.

Приложение 7

Анкета по изучению адаптации и удовлетворенности трудом

Уважаемые коллеги!

ГПНТБ СО РАН проводит исследование адаптации библиотечных специалистов к современным условиям деятельности научной библиотеки.

Просим Вас принять участие в анкетировании и ответить на предложенные вопросы, выделив свой ответ любым способом (жирным шрифтом, курсивом, цветом). Заполненные анкеты просим высылать по электронной почте centre@spsl.nsc.ru или artem@spsl.nsc.ru.

Ответив на наши вопросы, Вы окажете большую помощь в выявлении проблем, вызывающих неудовлетворенность персонала работой в библиотеке. Это даст возможность сформулировать рекомендации по их устранению.

Если Вы хотите что-либо высказать дополнительно (пожелания или рекомендации), просим Вас сделать это в конце анкеты. Заранее благодарим Вас за помощь и содействие!

1. Удовлетворены ли Вы своей работой в библиотеке?

- да, конечно
- скорее да
- в чем-то да, в чем-то нет
- скорее нет
- нет, конечно
- затрудняюсь ответить

2. Удовлетворены ли Вы выбранной профессией?

- да, конечно
- скорее да
- в чем-то да, в чем-то нет
- скорее нет
- нет, конечно
- затрудняюсь ответить

3. Ваш стаж работы в библиотеке:

- менее 1 года
- от 1 года до 3 лет
- от 4 лет до 5 лет
- от 6 до 7 лет
- от 8 до 10 лет
- от 11 до 15 лет
- от 16 до 20 лет
- от 21 до 25 лет
- от 26 до 30 лет
- более 30 лет

4. Что явилось причиной Вашего выбора профессии библиотекаря (библиографа)? (для представителей не библиотечных профессий – что явилось причиной выбора работы в библиотеке?)

- это был мой осознанный выбор (призвание)
- посоветовали родные, друзья, знакомые
- случайное стечение обстоятельств
- повлиял чужой пример (из жизни, книги, кино и т. д.)
- эта профессия – наша семейная традиция
- другое

5. Ваши друзья и близкие положительно относятся к Вашей работе в библиотеке?

- да, одобряют
- скорее одобряют
- им все равно
- скорее не одобряют
- не одобряют

6. Помогают ли дружеские или родственные отношения Вам в работе? (имеется в виду моральная поддержка, помощь в росте профессиональных, общеобразовательных знаний и т. д.)

- да, конечно
- скорее да
- зависит от обстоятельств
- скорее нет
- нет, конечно
- затрудняюсь ответить

7. Чем Вы занимались до прихода в библиотеку?

- учился(сь) в школе
- учился(сь) в вузе
- работал(а) на производстве
- работал(а) в сфере услуг
- работал(а) в торговле
- работал(а) в сфере образования
- нигде не работал(а)
- работал(а) в сфере науки
- была домохозяйкой
- другое

8. Когда Вы пришли на работу в библиотеку, в течение какого периода времени Вы испытывали потребность приспосабливаться к новым для Вас условиям?

- от 1 до 3 месяцев
- от 3 до 6 месяцев
- от 6 до 9 месяцев
- от 9 месяцев до 1 года
- от 1 года до 2 лет
- свыше 2 лет
- затрудняюсь ответить
- совсем не было проблем

9. Если за время работы в библиотеке Вы по разным причинам меняли *должность*, сколько времени у Вас ушло на приспособление к новым требованиям (если Вы неоднократно меняли *должность*, укажите, пожалуйста, средний период времени, потребовавшийся Вам для адаптации на новом рабочем месте)?

- менее 1 месяца
- от 1 до 3 месяцев
- от 3 до 6 месяцев
- от 6 до 9 месяцев
- от 9 месяцев до 1 года
- от 1 года до 2 лет
- свыше 2 лет
- не менял(а) должность

10. Если за время работы в библиотеке Вы меняли *структурное подразделение (отдел, сектор)*, сколько времени у Вас ушло на приспособление к новым требованиям (если Вы неоднократно меняли *структурное подразделение*, укажите, пожалуйста, средний период времени, потребовавшийся Вам для адаптации на новом рабочем месте)?

- менее 1 месяца
- от 1 до 3 месяцев
- от 3 до 6 месяцев
- от 6 до 9 месяцев
- от 9 месяцев до 1 года
- от 1 года до 2 лет
- свыше 2 лет
- не менял(а)

11. Как Вы считаете, необходимы ли в Вашей библиотеке какие-либо материалы, специально разработанные для сотрудников разных уровней (низшего, среднего и высшего звена), помогающие освоиться на новом месте?

- да, конечно
- скорее да
- зависит от конкретной должности
- скорее нет
- нет, конечно
- затрудняюсь ответить

12. Как Вы считаете, необходим ли наставник новому сотруднику в первые дни (недели) работы в библиотеке?

- да, конечно
- скорее да
- смотря какому сотруднику
- скорее нет
- нет, конечно
- не знаю

13. Готовы ли Вы сами стать наставником для новых сотрудников?

- да, конечно
- скорее да
- зависит от обстоятельств
- скорее нет
- нет, конечно
- не знаю

14. Если Вам сейчас потребуется помощь в работе, к кому Вы обратитесь в первую очередь:

- к начальнику своего структурного подразделения
- к коллеге-профессионалу по данному вопросу из своего структурного подразделения
- к сотруднику другого подразделения, с которым поддерживаются хорошие личные отношения
- буду разбираться самостоятельно
- зависит от характера проблемы

15. Бывают ли в структурном подразделении, где Вы работаете, конфликты между сотрудниками?

- да, часто
- довольно часто
- не знаю
- редко
- нет, не бывают
- другое

16. Помогают ли Вам коллеги в повседневной профессиональной деятельности?

- да, конечно
- скорее да
- иногда
- скорее нет
- нет

17. Поддерживаете ли Вы личные дружеские отношения с кем-нибудь из коллег?

- да, конечно
- скорее да
- скорее нет
- нет
- затрудняюсь ответить
- другое

18. Устраивает ли Вас сложившаяся организационная культура в библиотеке (формальные и неформальные нормы, правила, традиции, по которым живет библиотека)?

- да, конечно
- скорее да
- в чем-то да, в чем-то нет
- скорее нет
- нет
- не знаю

19. Как Вы оцениваете уровень производственной дисциплины в библиотеке?

- отлично
- удовлетворительно
- не знаю
- хорошо
- неудовлетворительно
- другое

20. Как Вы оцениваете сложность технологических процессов, которыми занимаетесь?

- сложные
- скорее несложные
- затрудняюсь ответить
- скорее сложные
- несложные

21. Как Вы считаете, если возникнет необходимость быстро освоить новые технологии, формы и методы работы, сможете ли Вы это сделать?

- думаю да, проблем не будет
- скорее нет
- скорее да
- думаю нет, мне сложно перестраиваться
- смотря какие технологии
- не знаю

22. Часто ли Вам приходится приспосабливаться к условиям труда в библиотеке?

- да, постоянно испытываю потребность к чему-либо приспосабливаться
- иногда возникает потребность приспосабливаться к каким-нибудь переменам
- редко появляется потребность приспосабливаться к изменениям
- не возникает такой потребности

23. Готовы ли Вы проявлять инициативу на рабочем месте, ведущую к каким-либо существенным изменениям в работе?

- да, конечно
- иногда, инициатива нужна по мере необходимости
- вряд ли, это же дополнительная работа
- лично сам совсем не проявляю инициативу, но поддерживаю чужую
- свою инициативу не проявляю и чужую не поддерживаю

24. Как Вы считаете, необходимо ли Вам регулярное повышение уровня профессиональных знаний, умений, навыков?

- да, конечно
- скорее нет
- скорее да
- нет, конечно
- зависит от обстоятельств
- затрудняюсь ответить

25. Каким образом Вы предпочитаете повышать свой профессиональный уровень? (может быть выбрано несколько вариантов)

- посещение научных и научно-практических профессиональных мероприятий (конференций, семинаров)
- знакомство с передовым опытом в периодической печати
- посещение обучающих мероприятий
- самостоятельное изучение научной профессиональной литературы
- знакомство с публикациями по библиотечному делу, размещенными в интернете
- личностное общение с коллегами
- хотел бы, но нет возможности
- зависит от обстоятельств
- никаким
- другое

26. Как Вы считаете, какие составляющие профессиональной подготовки больше требуются человеку, чтобы легко приспособиться к работе в библиотеке?

- профессиональные знания, навыки и умения
- навыки и умения в области психологии, навыки коммуникации
- общекультурные знания, навыки и умения (в области литературы, искусства, истории и т. д.)
- не знаю
- другое

27. Как часто Вы читаете печатные издания по профессиональной тематике?

- раз в неделю
- раз в две недели
- раз в месяц
- раз в несколько месяцев
- раз в год
- совсем не читаю
- затрудняюсь ответить
- другое

28. Как часто Вы читаете интернет-источники по профессиональной тематике?

- раз в неделю
- раз в две недели
- раз в месяц
- раз в несколько месяцев
- раз в год
- совсем не читаю
- затрудняюсь ответить
- другое

29. Что, на Ваш взгляд, является важным условием удовлетворенности работой в библиотеке? (может быть выбрано несколько вариантов)

- степень самостоятельности в работе
- возможность проявить свои способности
- стиль руководства библиотекой
- взаимоотношения с коллегами
- размер заработной платы
- перспектива профессионального роста
- признание коллег, выраженное в награждении грамотами, благодарностями и т. д.
- разнообразие работы
- возможность много читать
- возможность много общаться с людьми
- возможность творческой самореализации
- взаимоотношения с начальством
- признание читателей
- другое

30. Оцените, пожалуйста, влияние групп факторов (по 5-балльной шкале), которые оказывают наибольшее воздействие на работу в библиотеке:

Группа	Балл
1. Психофизиологические (собственный темперамент, состояние здоровья, влияние новых или изменение старых нагрузок, новые условия труда)	

2. Экономические (заработная плата, система материального стимулирования)	
3. Социально-психологические (отношение общества к библиотечной профессии и библиотеке, отношения в коллективе)	
4. Организационные (система управления, организационная культура)	
5. Профессиональные (знания и умения, опыт)	
6. Технологические (материально-техническая база библиотеки, внедрение новой техники и технологий)	
7. Другие (если можно, конкретизируйте)	

31. При каких условиях Вы стремились бы работать лучше? (может быть выбрано несколько вариантов)

- увеличение оплаты труда
- реальная возможность карьерного роста
- большая свобода творчества
- улучшение личностных отношений
- повышение профессиональной квалификации
- увеличение финансирования библиотеки
- увеличение нематериального стимулирования
- меня и так все устраивает
- улучшение профессиональных умений
- реорганизация библиотеки
- смена руководства
- изменение в системе стимулирования
- улучшение личного рабочего места
- изменение режима работы
- я и так хорошо работаю
- другое

32. Удовлетворены ли Вы размером своей заработной платы?

- да, конечно
- скорее да
- скорее нет
- нет, конечно

33. Справедлива ли, на Ваш взгляд, система премирования и стимулирующих выплат, действующая в библиотеке?

- да, конечно
- скорее да
- не всегда
- скорее нет
- нет, конечно
- затрудняюсь ответить

34. Есть ли у Вас возможность в течение рабочего дня сделать небольшой перерыв (10–15 мин), чтобы, например, дать отдохнуть глазам от монитора или ногам от долгого стояния за кафедрой?

- да, конечно
- скорее да
- не всегда
- скорее нет
- нет, конечно
- затрудняюсь ответить

35. Как Вы оцениваете состояние Вашего рабочего места?

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно
- не знаю
- другое

36. Что Вас НЕ устраивает в состоянии Вашего рабочего места?

- освещение
- количество людей в помещении
- эстетика рабочего места
- состояние мебели
- техническое оснащение
- местоположение рабочего места в комнате
- обеспеченность средствами труда
- температурный режим
- режим работы
- другое

37. Сколько времени в среднем Вы тратите на дорогу до места работы?

- менее 15 мин
- 15 – 30 мин
- 30 – 45 мин
- 45 мин – 1 ч
- 1 ч – 1 ч 30 мин
- более 1 ч 30 мин

Теперь немного о Вас….

1. Ваш пол: М Ж

2. Ваш возраст:

- менее 20 лет
- 21–30 лет
- 31–40 лет
- 41–50 лет
- 51–60 года
- 61–70 лет
- 71–80 лет
- более 80 лет

3. Ваша должность:

- библиотекарь
- вед. библиотекарь
- гл. библиотекарь
- библиограф
- вед. библиограф
- гл. библиограф
- зав. сектором
- зав. отделом
- мл. науч. сотрудник
- научный сотрудник
- ст. науч. сотрудник
- вед. науч. сотрудник
- гл. науч. сотрудник
- зам. директора
- директор
- другая

4. Укажите, пожалуйста, уровень Вашего образования:

- среднее общее
- среднее профессиональное
- незаконченное высшее
- высшее
- аспирантура (кандидат наук)
- докторантура (доктор наук)

5. Укажите, пожалуйста, профиль Вашего образования:

- гуманитарное
- техническое
- естественнонаучное

6. Имеете ли Вы базовое библиотечное образование?

- высшее
- среднее
- не имею

Если Вы хотите что-нибудь добавить от себя лично, просим Вас сделать это здесь:

_____

_____

Благодарим за участие и помощь в проведении исследования!

Приложение 8

Проект Концепции программы развития персонала

Содержание

1. Постановка проблемы
2. Цели и принципы создания Программы
3. Задачи
4. Стратегия и механизмы достижения цели
5. Краткое описание и ключевые характеристики результатов
6. Существующий потенциал
7. Кооперация с российскими организациями
8. Инфраструктура

1. Постановка проблемы

Профессиональное развитие библиотечных специалистов признается одной из важнейших задач не только руководства каждой конкретной библиотеки, но и всего профессионального сообщества в целом, поскольку часть проблем, связанных с библиотечным коллективом, является общей для многих библиотек и оказывает значительное влияние на развитие библиотечного дела в стране.

Такое понимание проблемы говорит о признании, с одной стороны, важности работы по развитию персонала, а с другой – о наличии множества общих нерешенных задач в данной области.

Проблема развития и омоложения кадров является одной из приоритетных в современной науке и управлении. Например, с 1997 г. в стране реализуется Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ, Федеральным агентством научных организаций (ФАНО России) была разработана и реализовывается Программа развития кадрового резерва[255].

Заметим, что в коммерческой среде этому вопросу уделяется значительное внимание, ведь разработка и реализация многих проектов зависит от наличия подготовленных, квалифицированных специалистов, способных их возглавить. Сотрудники, проявившие себя, находятся под контролем и наблюдением из головного офиса компании. Считается, что за три-четыре года сотрудник способен дорасти до уровня управленца в масштабе всей организации. С такими работниками поддерживается постоянная личная и профессиональная связь начальников, при продвижении по служебной лестнице их испытывают на самых разных участках деятельности. Все данные заносятся в базу данных корпоративного резерва руководящих кадров. Вся система подготовки управленческих кадров основывается на

[255] Проект Программы формирования кадрового резерва ФАНО. URL: http://fano.crowdexpert.ru/personnel-reserve (дата обращения: 01.06.2016).

трех принципах: привязанность и преданность, личная вовлеченность, ответственность[256].

В ГПНТБ СО РАН, так как и в большинстве библиотек, существует ряд проблем, связанных с персоналом (например, нарушение возрастного баланса в коллективе), о чем свидетельствуют нижеприведенные данные. Необходимость разработки и реализации мер по компенсации и преодолению «разрыва поколения» стала одной из причин, обусловивших разработку концепции программы развития кадрового резерва.

Попытка создать программу управленческого резерва была предпринята в ГПНТБ СО АН СССР еще в 1980-е гг.[257], однако существенных результатов получено не было, а позднее, в 1990-е гг., в связи со сложной ситуацией, когда много сотрудников ушло из библиотеки, она была остановлена.

На сегодняшний день списочная численность работников ГПНТБ СО РАН составляет 449 человек. Высшее профессиональное образование имеют 320 работников, из них 105 – высшее библиотечное.

Доля женщин среди сотрудников ГПНТБ СО РАН составляет 85 %, мужчин – 15 %.

Больше всего в библиотеке работает сотрудников в возрасте 50–59 лет (131 человек), чуть меньше в возрасте 60–69 лет (110 человек), возрастные группы 30–39 и 40–49 лет представлены почти одинаковым количеством сотрудников (73 и 70 человек соответственно).

Средний возраст работников ГПНТБ СО РАН составляет 51 год, докторов наук – 60 лет, кандидатов наук – 51 год, научных работников без ученой степени – 46 лет.

Распределение работников по стажу в библиотеке: до 1 года – 31 человек, от 1 года до 3 лет – 53, от 4 лет до 9 лет – 98, от 10 лет и выше – 267 человек. Подавляющее большинство сотрудников имеет стаж работы 10 и более лет, что говорит о высоком профессиональном уровне трудового коллектива и низкой текучести кадров.

По результатам проведенного в 2015 г. изучения было установлено, что большинство сотрудников никогда не меняли свою должность или подразделение, в котором работают, что свидетельствует о крайне низкой вертикальной и горизонтальной кадровой мобильности в библиотеке. Согласно существующим положениям теории и практики управления персоналом, это крайне негативный фактор, характеризующий, с одной стороны, работу по развитию персонала в организации как слабую (или неэффективную); а с другой – снижение эффективности развития организации.

---

[256] *Реди Д., Конглер Дж.* Сделайте свою компанию кузницей кадров // Harvard Business Review. URL: http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/346850-sdelaite-iz-svoei-kompanii-kuznitsu-kadrov (дата обращения: 08.06.2016).

[257] *Жданова Т. А.* Теоретические вопросы управления кадрами крупных научных библиотек // Формирование структуры кадров современных научных библиотек … 1984. С. 14.

Все указанные выше факторы обусловили необходимость реализации мер, направленных на устранение выявленных негативных тенденций и, в первую очередь, на профессиональное развитие библиотечных специалистов.

2. Цели и принципы создания Программы

Цель: создание системы подготовки *научного* резерва (научных сотрудников) и *функционального* (административного) резерва.

В основу создания программы подготовки кадрового развития положены принципы:

- *конкуренции* (не менее двух человек на одну должность);
- *открытости* (критерии оценки, процедуры и этапы должны быть открытыми и общедоступными);
- *однозначности* (все критерии оценки, требования и т. д. не должны допускать двусмысленности и непонимания);
- *активности* (все кандидаты должны обладать активной жизненной и профессиональной позицией, стремиться к саморазвитию и самосовершенствованию);
- *соответствия* (кандидаты должны в полной мере соответствовать разработанным требованиям, а требования, в свою очередь – должностным инструкциям и профессиональным компетенциям);
- *личной вовлеченности* (все кандидаты и лица, отвечающие за реализацию программы, должны активно участвовать в осуществлении мероприятий программы);
- *ответственности* (все кандидаты и лица, отвечающие за реализацию программы, несут ответственность за осуществление мероприятий программы).

3. Задачи

Поставленная цель требует решения следующих задач:

- подготовить кадровый *научный* (научных сотрудников) и *функциональный* (административный) резерв;
- преодолеть возрастной «разрыв» поколений;
- создать эффективную систему внутренних коммуникаций;
- создать условия для творческого развития сотрудников и их профессионального роста;
- повысить мотивацию работников к саморазвитию и заинтересованность в повышении результатов своего труда.

4. Стратегия и механизмы достижения цели

Работа будет осуществляться в двух направлениях (подготовка *научного* (научных сотрудников) и *функционального* (административного) резерва) и осуществляться на трех уровнях.

Выделение трех уровней обусловлено разными целями и задачами:

1. На первом уровне (*оперативном*) будет осуществляться подготовка научных сотрудников и административно-управленческого персонала, гото-

вого в любой момент заменить выбывшего по какой-либо причине руководящего работника. Эта группа специалистов должна обладать профессиональными компетенциями, предъявляемыми к руководящей должности в полном объеме, обладать соответствующими личностно-психологическими качествами (предполагаемая численность – не менее 10 человек).

2. Второй уровень (*перспективный*) предполагает начальную подготовку специалистов, из которых можно будет формировать оперативный резерв (не менее 20 человек).

3. На третьем уровне (*потенциальном*) будет производиться отбор кандидатов на дальнейшее развитие (включение в оперативный резерв) из числа аспирантов из числа сотрудников библиотеки, рядовых библиотекарей, прочих молодых специалистов. Предположительно, численность кандидатов этого уровня должна составлять не менее 20 % от общей численности коллектива (около 90 человек).

Отбор кандидатов для включения в состав кадрового резерва будет осуществляться на основе критериев:

- образования,
- профессионального опыта,
- возраста,
- результативности деятельности (научной или производственной),
- личных характеристик.

На основе указанных критериев будет разработана и конкретизирована система показателей, с учетом которых будет осуществляться отбор претендентов.

В дальнейшем кандидаты из научного резерва могут занимать должности функционального резерва без дополнительной подготовки, при условии успешного прохождения промежуточной аттестации. Кандидаты из функционального резерва могут занимать должности научного резерва, только после прохождения соответствующего обучения и положительных результатов аттестации.

Программа развития кадрового резерва базируется:

- на системе регулярного повышения квалификации кадров (все сотрудники должны регулярно повышать свою квалификацию: руководящие кадры и управленческий резерв каждые 3 года, остальные – раз в 5 лет) по отдельным направлениям деятельности и для разных категорий сотрудников;
- системе конкурсной поддержки НИР и библиотечно-информационной деятельности;
- академической и профессиональной мобильности;
- комплексе мероприятий по обмену опытом с ведущими библиотеками города, а также близлежащих городов);
- системе кураторства сотрудников.

5. Краткое описание процессов и ключевые характеристики результатов

Для каждого уровня (оперативного, перспективного и потенциального) на основе деятельностного и компетентностного подходов будет разработана

система критериев оценки профессиональных компетенций и личностно-психологической диагностики с учетом требований профессионального стандарта, должностных инструкций и показателей результативности научной деятельности.

Для каждого из уровней будет создана система *обучающих мероприятий* (тематика, объем часов и т. д.) и *система оценки результатов* обучения. Предполагается, что эта деятельность будет осуществляться на базе Сибирского регионального библиотечного центра непрерывного образования ГПНТБ СО РАН, одной из ключевых задач которого является организация системы повышения квалификации, профессиональной переподготовки и переквалификации кадрового персонала.

Разработка и реализация Программы будет осуществляться в несколько этапов:

1. Анализ кадрового состава библиотеки, составление прогноза потребности в специалистах;
2. Разработка критериев и требований к кандидатам;
3. Отбор методик развития и диагностики достижений кандидатов;
4. Разработка типовых карьерных стратегий для каждого уровня кадрового резерва;
5. Пробная реализация Программы;
6. Контроль и оценка полученных результатов, с последующей корректировкой Программы.

Сотрудники, вошедшие в состав всех уровней кадрового резерва, будут в первую очередь подключаться к решению различных научных и производственных задач (например, разработке проектов) на основе создания мобильных рабочих групп под кураторством ведущих специалистов библиотеки и представителей административно-управленческого персонала.

В целях повышения квалификации сотрудников будут проводиться мероприятия по следующим направлениям[258]:

- разработка программы стимуляции участия научных сотрудников в ведущих международных и российских конференциях;
- направление сотрудников разных структурных подразделений на стажировки, кратковременную учебу и повышение квалификации;
- проведение научно-практических семинаров для сотрудников по актуальным научным проблемам и современным информационным технологиям;
- методологические семинары по профильным проблемам: стратегические проблемы инновационной деятельности библиотеки; внедрение современных информационных технологий и ресурсов; информационное обеспечение повышения квалификации библиотечных работников; проблемы защиты интеллектуальной собственности и др.;

---

[258] Концепция Программы развития объединенного учреждения ФГБУН Государственная публичная научно-техническая библиотека Сибирского отделения Российской академии наук (архив).

• организация постоянно действующих курсов по освоению современных информационных технологий: офисные программы, информационные онлайн-ресурсы, системы для поддержки научной деятельности.

В рамках конкурсной поддержки НИР и библиотечно-информационной деятельности будут проводиться следующие мероприятия:

• научные сессии молодых специалистов (один раз в 2 года);

• конкурсы профессионального мастерства (один раз в 2 года);

• разовые конкурсно-игровые мероприятия (ежегодно).

Комплекс мероприятий по обмену опытом с ведущими библиотеками города (академическая и профессиональная мобильность), а также близлежащих городов включает в себя:

• экскурсии в библиотеки (профессиональные туры);

• встречи с ведущими профильными специалистами (не реже 1 раза в месяц);

• участие в профессиональных обучающих мероприятиях – в текущем режиме, но не реже 1 раза в месяц;

• совместное проведение различного рода мероприятий (информационных, обучающих, культурно-досуговых и т. д.) – в текущем режиме.

Система кураторства подразумевает:

• регулярное проведение консультаций ведущих специалистов библиотеки по разным направлениям деятельности (не реже 1 раза в месяц);

• развитие наставничества;

• внедрение коучинга как метода работы с сотрудниками, обеспечивающего помощь в обучении постановки и достижении целей, планирования карьеры и т. д.

6. Существующий потенциал

В ГПНТБ СО РАН работают ведущие специалисты в области библиотечно-информационной деятельности (10 докторов и 37 кандидатов наук), имеющие большой опыт преподавания в учреждениях высшего и дополнительного профессионального образования: Новосибирском государственном университете, Новосибирском государственном педагогическом университете, Новосибирском государственном университете геосистем и технологий, Новосибирском государственном университете экономики и управления.

В библиотеке регулярно проводятся обучающие семинары, действуют Высшие библиотечные курсы (ВБК), организуются и проводятся различные научно-практические конференции.

В ГПНТБ СО РАН создана материально-техническая и методическая база, полностью обеспечивающая образовательный процесс: три оборудованных учебных кабинета, полнотекстовые ресурсы (например, Учебно-методический комплекс ВБК).

7. Кооперация с российскими организациями

Программа предполагает активное взаимодействие с образовательными, научными и профильными профессиональными организациями: высшими

учебными заведениями, научными институтами, крупными библиотеками Новосибирска и других городов.

Это взаимодействие будет осуществляться при использовании современных информационных технологий: проведение видеотрансляций и видеоконференций, внедрение и развитие дистанционных технологий обучения, проведение мастер-классов и встреч с ведущими специалистами разных областей науки и практики.

8. Инфраструктура

Для осуществления программы в ГПНТБ СО РАН имеются оборудованные учебные кабинеты с установленными компьютерами. Однако, поскольку на базе библиотеки проводятся занятия студентов других учебных заведений, необходимо выделить дополнительное помещение, оснащенное компьютерами и мультимедийным оборудованием, располагающее к непринужденному общению и творческому взаимодействию. В кабинете должно быть 20–30 посадочных мест и место для ведущего (преподавателя), оборудованное компьютером.

Научное издание

Макеева *Оксана Владимировна*

Персонал научных библиотек Сибири: профессиональная адаптация и удовлетворенность трудом

Редактор *Р. К. Суханова*
Художественный редактор *Н. Ф. Починкова*
Корректор *А. С. Бочкова*
Верстальщик *Н. А. Айгарова*
Оформление обложки *Т. В. Зубаилова*

Подписано в печать 21.10.2016. Формат 60×84/16. Бумага писчая
Печать офсетная. Печ. л. 14,0. Уч.-изд. л. 12,4. Тираж 100 экз. Заказ № 262
Редакционно-издательский отдел ГПНТБ СО РАН
630200, Новосибирск-200, ул. Восход, 15
E-mail: rio@spsl.nsc.ru

Полиграфический участок ГПНТБ СО РАН
630200, Новосибирск-200, ул. Восход, 15

Макеева, О. В.

М15 Персонал научных библиотек Сибири: профессиональная адаптация и удовлетворенность трудом : монография / науч. ред. Е. Б. Артемьева ; Гос. публич. науч.-техн. б-ка Сиб. отд-ния Рос. акад. наук. – Новосибирск, 2016. – 224 с.

ISBN 978-5-94560-283-0

Монография посвящена актуальной, но недостаточно разработанной в библиотековедении теме – адаптации специалистов в библиотеках, а также тесно связанной с ней проблеме удовлетворенности трудом, определяемой автором как важный индикатор, характеризующий результат адаптации.

В работе представлены теоретико-методологический обзор литературы по проблеме и результаты исследования по изучению адаптации в четырех крупных библиотеках Сибири (Государственной публичной научно-технической библиотеке Сибирского отделения Российской академии наук, Новосибирской государственной областной научной библиотеке, Томской областной универсальной научной библиотеке им. А. С. Пушкина, Национальной библиотеке им. Н. Г. Доможакова Республики Хакасия). Итогом работы стало создание рабочей модели структуры удовлетворенности трудом сотрудников библиотек, а также разработка рекомендаций по организации процесса адаптации в библиотеках.

Издание будет полезно руководителям высшего и среднего звена библиотек; библиотечным специалистам по работе с кадрами; преподавателям, аспирантам и студентам высших учебных заведений, обучающимся по направлению подготовки «Библиотечно-информационная деятельность».

УДК 023.5:027.021(571.1/.5)
ББК 78.34(253)

Makeeva, O. V.

The staff of Siberian scientific libraries: professional adaptation and job satisfaction : a monograph / ed. E. B. Artemyeva ; State Public Sci.-Technol. Library of Siber. Branch of Russ. Acad. of Sciences. – Novosibirsk, 2016. – 224 p.

ISBN 978-5-94560-283-0

The monograph deals with urgent, but not sufficiently developed subject in the library science, which is specialists adaptation in libraries, as well as the closely related issue of job satisfaction defined by the author as an important indicator characterizing the adaptation result.

The paper presents a theoretical-methodological review on the problem and results of studying adaptation in four major libraries of Siberia (State Public Scientific-Technological Library of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, Novosibirsk State Regional Scientific Library, Tomsk Regional Universal Scientific Library named after A. S. Pushkin, National Library of the Republic of Khakassia named after N. G. Domozhakov). The investigation was resulted by creation of a working model of the job satisfaction structure of the library staff, as well as development of recommendations on organizing the adaptation process in libraries.

The publication will be useful to library senior and middle managers, professionals working with the staff, teachers, postgraduates and students of higher educational institutions studying on the index of specialty «Library-information activities».