

УДК 023 : 005.962.13 (476)

И. В. Юрик,

зав. отделом ЦНБ НАН Беларуси

М. П. Лазерко,

ученый секретарь ЦНБ НАН Беларуси

РОЛЬ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕКИ

В статье рассматриваются различные подходы к исследованию роли персонала библиотеки. Предлагается методика оценки его вовлеченности, разработанная сотрудниками Центральной научной библиотеки НАН Беларуси. Описывается процесс апробации диагностического инструментария в библиотеке.

Ключевые слова: система менеджмента качества, удовлетворенность, вовлеченность, персонал, исследование, Центральная научная библиотека НАН Беларуси.

In the article various approaches to the library personnel involvement investigation are considered. The new technique of personnel involvement evaluation offered, developed by the employees of Central Science Library of NAS of Belarus. Description of diagnostic tools approbation process in library are provided.

Keywords: quality management system, satisfaction, involvement, personnel, research, Central Science Library of NAS of Belarus.

Развитие системы менеджмента качества (СМК), внедренной в деятельность Центральной научной библиотеки НАН Беларуси в 2010 г., обеспечивается за счет использования восьми принципов менеджмента качества, заложенных в ИСО 9000–2000 и ИСО 9004–2000. Одним из определяющих является третий принцип – вовлечение персонала в непрерывное совершенствование технологических процессов и услуг, суть которого сводится к необходимости привлечения сотрудников всех уровней к участию в достижении результатов библиотеки. Ожидаемый результат от вовлеченности персонала – повышение производительности труда и развитие библиотеки за счет инициативы снизу; создание инновационной среды, способствующей как появлению инновационных идей, так и более быстрому их внедрению, и, как следствие, – инновационное развитие библиотеки.

Формальное внедрение принципа вовлеченности может привести к сопротивлению персонала проводимым в библиотеке изменениям и свести

«на нет» все усилия по внедрению СМК. Поскольку работники являются главным стратегическим ресурсом повышения эффективности деятельности и качества информационно-библиотечных услуг библиотеки, необходимо грамотно управлять талантами сотрудников путем создания условий для развития и самосовершенствования, обеспечения мотивации и заинтересованности персонала в проводимых изменениях в условиях функционирования СМК.

Эти проблемы рассматривали в своих работах Р. Полл, П. Бокхорст, Ю. А. Ахмадова, Ю. Н. Дрешер, Л. А. Дубровина, М. В. Коптяева, И. Л. Линден, Г. Б. Паршукова, Ю. В. Соколова, П. С. Романова, Т. П. Ткаченко и др. По их мнению, вовлечение персонала в вопросы управления осуществляется посредством предоставления сотрудникам возможности участвовать в выработке и реализации управленческих решений. Они полагают, что такая возможность рождает в людях чувство ответственности и сопричастности, которое усиливает мотивацию к творческому труду, повышает удовлетворенность сотрудников и, соответственно, влияет на результаты их деятельности.

В публикациях указывается на зависимость результативности СМК и эффективности библиотеки в целом от вовлеченности сотрудников, однако вопросы разработки систем измерения и анализа вовлеченности сотрудников библиотеки в условиях СМК рассматриваются в них фрагментарно. Вместе с тем, выбор мероприятий по увеличению заинтересованности персонала в решении вопросов улучшения качества информационно-библиотечных продуктов / услуг и повышения эффективности технологических процессов должен производиться на основе анализа уровня вовлеченности каждого сотрудника библиотеки. Недостаточная разработанность проблемы измерения вовлеченности персонала в библиотечном деле приводит к необходимости обращения к исследованиям в области социологии управления, организационной психологии, управления персоналом, менеджмента качества и др.

Проблема вовлеченности сотрудников в различных профессиональных сферах рассматривается в работах В. Г. Белкина, П. Ландсберга, Е. С. Мищенко, Э. Мунье, С. В. Понамарева, Л. И. Соколовой, К. Томпсона, К. В. Харского, В. Е. Швеца и др.

Кроме того, в настоящее время существуют различные модели вовлеченности, разработанные и применяемые международными консалтинговыми компаниями. Наиболее известными международными провайдером исследования вовлеченности являются Hewitt Associates, Gallup, Towers Watson и др. Очевидно, что не все модели вовлеченности в

«чистом виде» могут быть использованы в библиотеках, однако с большой степенью уверенности можно утверждать, что адаптировать их к специфике информационно-библиотечной деятельности возможно.

Анализ публикаций по рассматриваемой проблеме позволил нам получить представление о подходах к выделению уровней для оценки вовлеченности персонала, определить признаки вовлеченности работника, выявить факторы, влияющие на вовлеченность персонала, и на основе полученного материала разработать собственную методiku оценки вовлеченности персонала Центральной научной библиотеки НАН Беларуси.

В исследованиях вовлеченности персонала, проводимых Институтом Гэллапа, выделяют три группы сотрудников организации – вовлеченные, невовлеченные и активно невовлеченные. При этом вовлеченные сотрудники характеризуются лояльностью к организации, приверженностью работе, хорошим выполнением своей работы; невовлеченные – готовы сменить работу, если им предложат лучший вариант, выполняют свою работу удовлетворительно; активно невовлеченные – психологически деструктивны, собираются в группы, добиваются того, чтобы остальные разделяли их недовольство, выполняют свою работу плохо [6].

Расширить представление об уровнях вовлеченности сотрудников позволяет исследование вовлеченности персонала в решение вопросов качества на производстве, проведенное И. В. Каблашовой и А. А. Цукановой. Вслед за специалистами Института Гэллапа, авторами также выделяются три группы сотрудников, однако названия групп и характеристики уровней вовлеченности несколько отличаются:

- *вовлеченный* сотрудник – сконцентрирован на своих результатах, проектах и личных обязанностях; сосредоточен на признании заслуг и размере вознаграждения; несет полную ответственность за качество результатов труда;

- *частично вовлеченный* сотрудник – выборочно расходует свою энергию; много времени проводит за выполнением дел, которые не приносят пользы, эффективно работает только по принуждению или под наблюдением; сделает все что угодно, лишь бы быть замеченным; умело отвлекает окружающих;

- *невовлеченный* сотрудник – работает только тогда, когда вынужден, на самом деле хочет заниматься чем-то другим; результаты труда не соответствуют установленным стандартам; разделяет субъективное и объективное мнение; негативно относится к изменениям [2].

Изучение различных методик вовлеченности позволяет выделить три поведенческих индикатора, с помощью которых можно сделать вывод, вовлечен сотрудник или нет. Охарактеризуем поведенческие индикаторы, адаптируя их к специфике информационно-библиотечной деятельности:

1. Вовлеченный сотрудник всегда позитивно отзывается о библиотеке среди коллег, потенциальных сотрудников, пользователей;

2. Вовлеченный сотрудник разделяет принципы и миссию, которую библиотека заявляет как основу своей работы, чувствует потребность быть частью библиотеки, готов работать в ней продолжительное время и допускает возможность ее покинуть лишь в случае возникновения серьезных причин;

3. Вовлеченный сотрудник стремится показывать исключительные результаты для успеха библиотеки, проявляет инициативность, равнодушие, личную причастность к результатам библиотеки, иными словами, пытается делать больше, чем это необходимо для формального выполнения повседневных обязанностей.

Таким образом, вовлеченные сотрудники не только позитивно отзываются о своей библиотеке, укрепляя тем самым ее имидж, но и стремятся достичь большего в работе, являются инициаторами новых идей и инициатив, активно формируют корпоративные задачи, что содействует повышению эффективности библиотеки в целом.

Большинство исследователей вовлеченность рассматривают как следствие удовлетворенности. При этом удовлетворенность понимается как интегральное восприятие работы в целом, а вовлеченность в работу связывается с оценкой процесса и содержания работы, получением удовольствия от процесса работы. Так, ряд авторов, анализируя подходы к исследованию удовлетворенности трудом, теоретические модели и созданные на их основе диагностические инструменты, определяют удовлетворенность трудом как результат когнитивной оценки целой серии различных аспектов, а вовлеченность в работу рассматривают как ее эмоциональное следствие [1].

Не случайно модели оценки вовлеченности известных международных консалтинговых компаний предполагают исследование различных факторов удовлетворенности. Например, модель Aon Hewitt предполагает диагностику шести групп факторов: связанных с людьми, работой, возможностями развития и обучения, суммарным вознаграждением, организацией в целом, качеством жизни [4]. И. В. Каблашова и А. А. Цуканова предлагают оценивать вовлеченность с помощью пяти

групп факторов: состояние трудовых ресурсов, состояние технического оснащения производства, состояние трудовой среды, состояние производственной среды, факторы, характеризующие деятельность предприятия [2].

Отметим, что в большинстве моделей и методик исследований вовлеченности фигурируют условия и характер работы, уровень развития менеджмента, политика информирования персонала, система карьерного продвижения, атмосфера в коллективе, обучение и развитие персонала и др. Расхождения чаще всего наблюдаются в способах группировки факторов.

На основе теоретического анализа было принято решение включить в методику оценки уровня вовлеченности персонала ЦНБ НАН Беларуси 48 компонентов удовлетворенности трудом, анализ которых, по нашему мнению, позволяет определить степень влияния отдельных факторов на вовлеченность сотрудников. Вслед за Т. Ю. Ивановой, Е. И. Рассказовой,

Е. Н. Осиным [1] все эти компоненты мы условно разделили на 3 группы: социальные, внутриорганизационные и личностные. К группе социальных компонентов были отнесены привлекательность работы в библиотеке, престижность библиотеки, к группе внутриорганизационных – удовлетворенность суммарным вознаграждением (оплатой труда, системой материального и нематериального поощрения), условиями труда и организацией рабочего процесса, руководством, коллективом. В группу личностных компонентов были включены удовлетворенность процессом и содержанием работы, достижениями, возможностью карьерного роста, личностного развития и самореализации.

Понимая, каким образом формируется вовлеченность, можно оценить ситуацию по каждому компоненту и определить уровень вовлеченности сотрудников библиотеки. При этом мы опирались на понимание формирования вовлеченности персонала из трех составляющих: вовлеченности в решение корпоративных задач; вовлеченности в рабочий процесс, заинтересованности в работе в целом; инициатив и нацеленности на повышение эффективности своей работы и развития библиотеки [3].

Для измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала библиотеки использовался метод социологического опроса – анкетирование. Разработанная нами анкета включала 29 вопросов. Анкетирование проводилось в декабре 2011 г. – январе 2012 г. Для получения репрезентативных данных было принято решение включить в выборочную совокупность всех сотрудников библиотеки, которые в данный период времени находились на рабочем месте (сплошная выборка), т. е. данные

собирались методом сплошного анонимного анкетирования. В опросе не участвовал хозяйственный отдел библиотеки и совместители. В выборку попали 123 работника. Возврат опросных листов составил 123.

Значение удовлетворенности определялось с помощью пятибалльной шкалы Лайкерта (от «совершенно не удовлетворен» (один балл) до «полностью удовлетворен» (пять баллов)). Подведение итогов опроса осуществлялось в баллах по среднему значению по каждому компоненту удовлетворенности, а также в процентах, которые характеризовали число людей, ответивших положительно (поставивших 4 и 5 по пятибалльной системе). Состояние дел по каждому из компонентов определялось в соответствии со следующими значениями:

- выше 70 % – все хорошо, требуется поддержание на данном уровне;
- 30–70 % – требуется работа над улучшением;
- ниже 30 % – необходимы срочные меры.

По итогам определялись аспекты, требующие воздействия, и разрабатывались меры по улучшению.

Приведем некоторые результаты исследования уровня вовлеченности персонала ЦНБ НАН Беларуси.

Определяя привлекательность конкретной библиотеки, сотрудники оценивали ее материально-технические и социально-экономические возможности: размеры и территориальное расположение, численность персонала, отраслевую принадлежность, категории пользователей, объемы производимой информационной продукции и ее качество; финансовое положение; технический и технологический уровень библиотечно-информационного производства; содержание и организационные формы трудового процесса; известность библиотеки, ее традиции и др. [7].

Характеризуя привлекательность библиотеки как работодателя, 69,1 % респондентов отметили, что они довольны тем, что работают именно в Центральной научной библиотеке НАН Беларуси. Готовность продолжить работу в библиотеке высказали 70 % участников опроса. Респондентам было также предложено оценить уровень качества производимых библиотекой продуктов и услуг. Уровень удовлетворенности качеством производимых продуктов и услуг в подразделениях оказался несколько выше, чем в библиотеке в целом (процент положительных ответов 75,6 и 63,4 соответственно).

Наименьшая удовлетворенность работников выявлена относительно факторов, связанных с суммарным вознаграждением – оплата труда, практика материального и нематериального стимулирования. Анализ данных показал, что полностью удовлетворены уровнем оплаты труда лишь

6,5 % респондентов, 24,4 % – скорее удовлетворены, чем нет. Процент положительных ответов, связанных с оценкой удовлетворенности оплатой труда, составил 30,9, практикой материального стимулирования – 32,5.

Доля библиотекарей, неудовлетворенных оплатой труда и практикой материального стимулирования, достаточно высокая – 47 % и 42 % респондентов соответственно. Однако, такая тенденция характерна не только для белорусских библиотекарей. Результаты зарубежных социологических исследований показывают, что неудовлетворенность заработком повсеместно отмечается у библиотечных работников разных стран. Низкую зарплату большинство библиотекарей считают проявлением социальной несправедливости и относятся к этому как к независимой от них данности [7].

Тем не менее, треть респондентов оказались полностью и скорее удовлетворенными уровнем оплаты труда и практикой материального стимулирования – 30,9 % и 32,5 % соответственно, что указывает на проявление гибкости со стороны этих сотрудников в отношении оплаты, доверия к своему руководству, преданности профессии.

Наряду с оплатой труда и материальным стимулированием к компонентам удовлетворенности суммарным вознаграждением можно отнести нематериальное стимулирование, в которое мы включили практику морального стимулирования, организацию санаторно-оздоровительной и спортивно-массовой работы, организацию культурно-массовых мероприятий и работы профсоюзной организации в целом. Процент положительных ответов по данным компонентам: практика морального стимулирования – 39 %, организация санаторно-оздоровительной работы – 52,8 %; спортивно-массовой – 39,8 %, организация культурно-массовых мероприятий – 65,9 %, работы профсоюзной организации в целом – 60,9 %.

От того, насколько эффективно и оптимально организовано рабочее место, зависит не только производительность труда, но и вовлеченность в рабочий процесс. В исследовании анализировалась удовлетворенность оборудованием и состоянием служебных помещений, санитарно-гигиеническими условиями труда, организацией рабочего места. При оценке уровня удовлетворенности оборудованием и состоянием служебных помещений процент положительных ответов составил 56,3 %; санитарно-гигиеническими условиями труда – 69 %; организацией рабочего места – 74,7 %.

Вовлечение персонала библиотеки в решение задач улучшения качества начинается с широкого информирования об этих задачах и формирования правильного понимания поставленных целей. Исследование показало, что

большинство сотрудников достаточно хорошо осведомлены о целях библиотеки и подразделения, в котором работают (91,9 % респондентов знают стратегические цели библиотеки, 80,5 % – понимают стратегические цели своего подразделения); 98,4 % – видят связь своей работы с общими задачами библиотеки. Большинство респондентов считают, что их коллеги стремятся выполнять работу качественно («определенно да» – 52 % и «скорее да» – 39,1 % респондентов). Процент положительных ответов по данному фактору достаточно высокий – 91,1. Однако преимущества от внедрения СМК в библиотеке видит только 39 % работников. При этом система информирования Центральной научной библиотеки НАН Беларуси включает в себя: заседания ученого и научно-методического советов, различных комиссий; совещания директора; дни качества, единые дни информирования, совещания в отделах; информационные стенды; чат в интранете; электронную почту; внутрикорпоративный сайт и т. д.

Исследования вовлеченности в различных организациях подтверждают, что всегда существуют работники, не знающие о корпоративных задачах не потому, что до них не доводится информация или они не имеют возможности ее получить, а потому, что они не хотят быть информированными. Для вовлечения таких работников в решение задач улучшения качества необходимо многократное повторение информации через различные источники информации.

Уровень удовлетворенности факторами, связанными с организацией труда в библиотеке, также оказался достаточно высоким: 78,5 % положительных ответов, связанных с удовлетворенностью инструктивно-методическим обеспечением, необходимым для выполнения поставленных задач; 80,4 % – с удовлетворенностью графиком работы и 81,3 % – графиком предоставления отпусков.

В процессе определения уровня удовлетворенности персонала руководством были выявлены как сильные стороны линейного менеджмента, так и идентифицированы «зоны недовольства» сотрудников. Среди сильных сторон можно отметить заботу непосредственных руководителей об организации работы сотрудников, создание ими мотивации к работе личным примером своего поведения и отношения к делу (процент положительных ответов 88,7 % и 84,5 % соответственно). Однако уровень удовлетворенности объективностью оценки работы и вниманием руководства к мнению работников более низкий – процент положительных ответов 58,5 % и 61 % соответственно.

Уровень удовлетворенности морально-психологическим климатом в коллективе определялся по следующим компонентам:

- причастность к коллективу,
- доброжелательность атмосферы,
- командный дух,
- уровень конфликтности,
- участие в корпоративных мероприятиях,
- взаимоотношения с сотрудниками библиотеки и коллегами по подразделению; – удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем.

В итоге: 83 % респондентов чувствуют себя полноправными сотрудниками коллектива; 76,4 % – оценивают атмосферу в коллективе как «очень доброжелательную» или «скорее доброжелательную»; 87 % респондентов удовлетворены отношениями с сотрудниками библиотеки;

86,2 % – отношениями с коллегами по подразделению; 83 % – отношениями с непосредственным руководителем и др. С утверждением о том, что коллектив библиотеки – это команда, полностью и скорее согласны 67,5 % респондентов.

Личностные компоненты удовлетворенности являются одними из ключевых факторов вовлеченности. В блок личностных компонентов удовлетворенности были включены следующие факторы: содержание работы, признание заслуг, служебное положение и роль в организации, возможность обучения и личностного развития, карьерного роста и продвижения, а также возможность самореализации.

Были получены следующие данные: полностью и скорее удовлетворены содержанием работы 74 % респондентов, признанием заслуг – 52,9 %, предоставляемой самостоятельностью в работе – 72,4 %, своим участием в общественной работе – 65,8 %, перспективами карьерного роста – 55,2 %. 70,7 % респондентов указали, что в библиотеке есть специалисты, способствующие их профессиональному развитию. Таким образом, большинство сотрудников при необходимости могут получить поддержку более опытных коллег. 71,5 % респондентов отметили, что за последний год у них была возможность обучиться чему-то новому или повысить свою квалификацию. Полностью и скорее удовлетворены возможностью освоения перспективных (информационных) технологий – 51,2 %, возможностью повышать квалификацию – 61 %, реализацией своих способностей в библиотеке – 69,9 %.

Полностью и скорее готовы прилагать дополнительные усилия для успеха организации 63,4 % респондентов. Достаточно высокие значения удовлетворенности менеджментом имеют большинство факторов и важно не потерять эти позиции.

Разработанная нами методика позволила провести диагностику целого ряда компонентов удовлетворенности, связанных с вовлеченностью персонала в работу библиотеки, выявить «узкие места», которые требуют работы над улучшением.

Результаты исследования степени влияния субъективных факторов на вовлеченность сотрудников обнаружили значительные различия в оценках респондентов в зависимости от возраста, стажа работы в библиотеке, текущего уровня иерархии в библиотеке. Аналогичный вывод содержится и в других исследованиях [3].

Так, сотрудники в возрасте до 35 лет и со стажем работы в библиотеке от 1 года до 5 лет и от 5 до 10 лет имеют меньшую вовлеченность (более низкий уровень удовлетворенности по целому ряду компонентов, тенденция к потенциальной текучести и др.), чем их старшие коллеги. Объясняется такое положение, на наш взгляд, несколькими причинами. Во-первых, эта категория работников не видит ясных перспектив продвижения по карьерной лестнице. Об этом свидетельствуют должностной анализ и оценка удовлетворенности перспективами карьерного роста данных категорий. Во-вторых, при высокой интенсивности работы уровень заработной платы этих групп работников, естественно ниже, чем уровень высокопрофессиональных специалистов с большим стажем [7].

Наиболее высокая степень удовлетворенности по целому ряду компонентов (внутриорганизационных и личностных) наблюдается у сотрудников со стажем работы в библиотеке до одного года. По мнению современных исследователей, это связано с мотивационными процессами работника, приступающего к работе в новой организации, поскольку для многих, по крайней мере, для квалифицированных специалистов, новая работа – это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, это возможность чему-то научиться. При этом новый работодатель, представляющий уникальный набор задач, которые предстоит научиться решать работнику, интересен не только для сотрудников, впервые вступающих в трудовую деятельность, но и для тех, кто имеет опыт работы в данной области [6].

В ходе анализа, рассматривая степень влияния должностного статуса на вовлеченность, мы получили результаты, позволяющие сделать вывод о том, что чем выше должностной статус работника, тем выше уровень вовлеченности. Очевидно, это связано с тем, что сотрудники в более высокой должности имеют возможность оказывать влияние на политику организации, более высокий уровень иерархии обеспечивает их большим

объемом информации, они лучше понимают происходящие в организации процессы, имеют возможность на них влиять. Опыт показывает, что не наблюдается сложностей с вовлечением карьероориентированных людей, которых регулярно повышают в должности, расширяя тем самым спектр их влияния и возможностей [3].

Таким образом, главной задачей становится вовлечение в жизнедеятельность библиотеки таких групп персонала, как молодые сотрудники, не карьероориентированные работники, а также работники со стажем работы в библиотеке от 1 года до 10 лет.

В заключение отметим, что для сопоставимости данных и их использования для оценки проводимых мероприятий по повышению вовлеченности было принято решение в дальнейшем оценку уровня вовлеченности проводить в виде мониторинга с использованием разработанной методики.

Список использованных источников

1. *Иванова Т. Ю.* Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики [Электронный ресурс] / Т. Ю. Иванова, Е. И. Рассказова, Е. Н. Осин // Организационная психология. – 2012. – Т. 2, № 3. – С. 2–15. – Режим доступа: <http://www.orgpsyjournal.hse.ru>. – Загл. с экрана. – Дата доступа: 17.11.2012.
2. *Каблашова И. В.* Факторы инновационного развития системы менеджмента качества процессов / И. В. Каблашова, А. А. Цуканова // ИнВестРегион. – 2008. – № 1. – С. 22–25.
3. Методика расчета индекса вовлеченности персонала [Электронный ресурс] // HR-Portal. Сообщество HR-Менеджеров. – 2004–2012. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/tool/metodika-rascheta-indeksa-vovlechennosti-personala>. – Загл. с экрана. – Дата доступа: 17.11.2012.
4. *Осейко Н.* Измерение и управление вовлеченностью сотрудников [Электронный ресурс] / Н. Осейко // Центр бизнес-развития «RTC». – Львов, 2005–2012. – Режим доступа: http://www.hr-metr.com.ua/fileadmin/templates/hr-it/images/images_HR/Nikolai_Oseiko.pdf. – Загл. с экрана. – Дата доступа: 17.11.2012.
5. *Соколова Л. И.* Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации / Л. И. Соколова, Е. С. Мищенко, С. В. Понаморев. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2009 – 72 с.
6. *Шумейко М. В.* Вовлеченность сотрудников в корпоративную культуру на основании организационной миссии [Электронный ресурс] / М. В. Шумейко // «ХОРС» – издательским дом. – Режим доступа: <http://dom-hors.ru/issue/pep/2-2007-2/shumeyko.pdf>. – Загл. с экрана. – Дата доступа: 17.11.2012.
7. *Юрик И. В.* Адаптация персонала библиотеки: методика, технология, опыт : учеб-метод. пособие / И. В. Юрик. – М. : Литера, 2011. – 144 с.