

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“
ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ
КНИГА БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННИ НАУКИ
Том 7, 2015

ANNUAIRE DE L'UNIVERSITE DE SOFIA „ST. KLIMENT OHRIDSKI“
FACULTE DE PHILOSOPHIE
LIVRE DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DES BIBLIOTHEQUES
Tome 7, 2015

НЯКОИ АСПЕКТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА В БЪЛГАРСКИТЕ РЕГИОНАЛНИ БИБЛИОТЕКИ

ОЛЯ ХАРИЗАНОВА

Olya Harizanova. SOME ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN BULGARIAN REGIONAL LIBRARIES.

The article presents some results of a first survey in the country about „Organizational Culture in Bulgarian Libraries”, based on G. Hofstede methodology for organizational and national cultures. It aims to highlight the innovative behavior, motivation, leadership styles and their impact on the modern development of libraries in the country.

The survey was conducted among the staff of the Regional Libraries in *October – December 2014* by Prof. Olya Harizanova [Doctor of Philosophy; Faculty of Philosophy] and Prof. Tsvetan Davidkov [Doctor of Sociology; Faculty of Economics and Business Administration]. In addition to analysis and conclusions are used data from the National Statistical Institute (NSI), the Ministry of Culture (MC), and other studies on organizational culture.

В статията се представят резултати от първото по рода си проучване у нас на тема „Организационна култура в българските библиотеки“, основаващо се на методиката на Г. Х. Хофстеде за организационните и национални култури. То има за цел да очертае иновационното поведение, мотивацията, ръководните стилове и влиянието им върху съвременното развитие на библиотеките у нас.

Проучването беше проведено сред персонала на регионалните библиотеки в периода октомври – декември 2014 г. от екип в състав проф. дфн Оля Харизанова (Философски факултет) и проф. дсн Цветан Давидков (Стопански факултет). За анализа и изводите са използвани също

така данни на Националния статистически институт (НСИ), на Министерството на културата (МК), както и от други изследвания по организационна култура.

Обектът регионална библиотека в България

В началото нека отбележим, че *библиотечната мрежа* в страната се формира от неясен брой библиотеки. Отчитайки смисъла на понятието „библиотечна мрежа“, логично е да се допусне, че към нея може да се причислят различни по вид институции: както националната библиотека, така и регионални, градски/общински, читалищни, специални, към учебни заведения (университетски, училищни), ведомствени. Според МК обаче библиотечната мрежа в нашата страна обхваща само обществените библиотеки, определени със съответен закон¹ и сред тях са: Националната библиотека „Св. Св. Кирил и Методий“ (НБКМ); регионалните библиотеки (РБ; 27 на брой); градските и общинските библиотеки (16 на брой); „повече от 3000 читалищни“².

Поради липсата на яснота относно броя на читалищните библиотеки, формиращи най-голям дял от библиотеките в библиотечната мрежа, *не може да се посочи точен брой* обществени библиотеки в страната. За целите на анализа тук ще приемем, че техният брой е 3000. Ако се върнем към опита да се изчисли броя на библиотеките, ще установим, че според данните на МК библиотечната мрежа у нас наброява **минимум 3044 библиотеки**. Следва да се отбележи още, че според МК „*в рамките на народните читалища съществуват повече от 3000 библиотеки, които са основата на публичната библиотечна мрежа в страната*“³.

От друга страна, по данни на НСИ, в края на 2013 г. в България са съществували **общо 2803 обществени библиотеки**: НБКМ, 27 РБ, 2762 читалищни и 13 градски/общински библиотеки (табл. 1). От съпоставката между данните на НСИ и данните на МК се очертава *значима разлика*, която препятства достигането на еднозначен отговор на въпроса колко все пак са обществените библиотеки у нас.

¹ Тук и навсякъде в статията под закон се има предвид *Закона за обществените библиотеки* (в сила от 06.07.2009 г.; обн. ДВ бр. 42 от 5 юни 2009 г., изм. ДВ бр. 74 от 15 септември 2009 г., изм. ДВ бр. 38 от 21 май 2010 г., изм. ДВ бр. 15 от 15 февруари 2013 г., изм. ДВ бр. 68 от 2 август 2013 г.)

² **Библиотечна мрежа**. В: *Република България. Министерство на културата* [онлайн]. [Прегледан на 01.03.2015] Достъпно от http://mc.government.bg/images/Bibliotechna_mreza.doc

³ Пак там. Моля, обърнете внимание на „публична библиотечна мрежа“. Вероятно експертите на МК имат предвид „мрежа на обществените библиотеки“, доколкото е в действие Закон за обществените библиотеки (Раздел IV).

Таблица 1. Брой библиотеки в България по вид (2013; НСИ)

Вид библиотека	Брой библиотеки
Народна библиотека	1
Регионални библиотеки	27
Читалищни	2762
Общински и градски библиотеки	13
Общо	2803

Проблемът с идентифицирането/преброяването на библиотеките в България не е нов. Опитите да се установи техния реален брой датират от над 10 години.⁴ И преди, и сега има основание да се твърди, че едва ли съществува институция в страната, която към днешна дата да може да посочи конкретно и необоримо число, отговарящо на реално работещите библиотеки на територията на държавата. Това най-вероятно се дължи на *двойствената политика за регламентиране на сектора*, основаваща се единствено на Закона за обществените библиотеки. Другите библиотеки (университетски, училищни, специални, ведомствени) са под управлението единствено на съответните организации и техните органи за управление. Може да се каже, че обща политика за дейността на библиотеките, независимо от техния вид и административно подчинение, у нас няма. Това води не само до липса на единен механизъм за периодичен мониторинг на дейността им, но и до поредица от проблеми: с качеството на обработваната информация, с условията за съхраняване на информационните носители, с качеството на информационното обслужване, с финансирането на дейността на библиотеките, с държавните изисквания за квалификация на персонала и др.

Безспорно е, че чрез специален закон се направи опит да се въведат някакви правила поне за т. нар. обществени библиотеки (видно от самото му название). Поради това и библиотечната общност в страната прие неговото гласуване в Народното събрание през 2009 г. с нескрит ентузиазъм. В него все пак са „разписани“ няколко обекта, които държавата приема за „обществена библиотека“ (Раздел I, чл. 7). Друг е въпроса дали НБКМ като основна библиотечна институция следва да се третира

⁴ Вж. например: Харизанова, О. *Информационно и комуникационно развитие на библиотеките. Система от индикатори*. София, Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2010, 248 с.; Глобални библиотеки – България (2008 г.; анкетно проучване през подготвителния етап на Програмата; <http://www.elbulgaria.bg/>); Харизанова, О. *Българските библиотеки и информационното общество*. София, Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2007, 180 с.

точно в този закон. Това е ключов въпрос, но не е предмет на настоящия анализ, защото изисква специализирана дискусия.

Нека насочим вниманието си към Раздел III (чл. чл. 25–31) на Закона за обществените библиотеки, който регламентира съществуването и дейността на регионалните библиотеки у нас. Видно от текстовете на чл. 26 и чл. 27 (ал. 1, т. 6, отчасти т. 10), РБ са основна структурна единица на библиотечната мрежа и своеобразен гарант за нейното качествено и ефективно функциониране. В тази част на закона са описани и други важни за настоящото изследване въпроси, свързани с изискванията към подбора на ръководители и библиотекари в РБ.

Извадка от действащия Закон за обществените библиотеки:

„Чл. 28. (1) Регионалната библиотека се ръководи и представлява от директор, назначен от кмета на общината, на чиято територия е седалището, въз основа на конкурс съгласно Кодекса на труда.

(2) Директор на регионална библиотека може да бъде лице с висше образование с образователно-квалификационна степен „магистър„ в професионално направление „Обществени комуникации и информационни науки“ и с 5 години професионален опит в библиотека.

(3) Условието и редът за провеждане на конкурса по ал. 1 се съгласуват с министъра на културата.

(4) При осъществяването на дейността си директорът се подпомага от дирекционен съвет и обществен съвет.

Чл. 29. На длъжност библиотекар в регионална библиотека могат да се назначават лица, които притежават:

1. висше образование с образователно-квалификационна степен „магистър“ или „бакалавър“ в професионално направление „Обществени комуникации и информационни науки“;

2. професионална квалификация, придобита във висше училище, обучението по която включва най-малко 50 на сто дисциплини на библиотечно-информационния цикъл;

3. средно образование с професионална квалификация „библиотекар“.

Чл. 30. Министърът на културата утвърждава правилник за дейността на регионалната библиотека след съгласуване с кмета на общината, на чиято територия се намира седалището на съответната библиотека.“

Следващият Раздел IV (Глава 3) на закона е посветен на Националната мрежа на обществените библиотеки. Както става ясно от чл. 43 „*Регионалните библиотеки, включени в националната мрежа, са регионални центрове при изпълнение на функциите си по чл. 27, ал. 1, т. 2, 3, 5, 6, 8 и 10 и оказват съдействие на Министерството на културата за изпълнение на държавната политика в областта на библиотечно-информационното обслужване.*“

От краткия преглед по-горе е видно, че за държавата регионалната библиотека е ключова организация с множество функции: от една страна свързани с обхвата и качеството на библиотечните дейности, а от друга са насочени към провеждането на държавната политика в тази сфера⁵. Ето защо проучването относно организационната култура в регионалните библиотеки (общо 27 на брой за цялата страна) е от важно значение, включително за качеството на библиотечното обслужване в България.

Модел и обхват на проучването

Изследването на тема „Организационна култура в българските библиотеки“, както вече беше споменато, има за цел да очертае иновационното поведение, мотивацията, ръководните стилове в РБ, влиянието им върху съвременното развитие на библиотеките у нас. Участието на служителите от РБ беше доброволно и анонимно. Списъкът на библиотеките и броят на включилите се в изследването лица се съдържа в табл. 2.

Таблица 2. Разпределение на респондентите по населено място

<i>РБ в населено място</i>	<i>Брой анкетиращи</i>	<i>Дял на анкетиращите</i>	<i>РБ в населено място</i>	<i>Брой анкетиращи</i>	<i>Дял на анкетиращите</i>
Благоевград	6	2,7	Плевен	12	5,3
Бургас	10	4,4	Пловдив	7	3,1
Варна	11	4,9	Разград	0	0,0
В. Търново	10	4,4	Русе	11	4,9
Видин	7	3,1	Сливен	4	1,8
Враца	8	3,5	Силистра	10	4,4
Габрово	9	4,0	Смолян	6	2,7
Добрич	10	4,4	София	3	1,3
Кърджали	10	4,4	Ст. Загора	11	4,9
Кюстендил	10	4,4	Търговище	10	4,4
Ловеч	6	2,7	Хасково	11	4,9
Монтана	9	4,0	Шумен	10	4,4
Пазарджик	10	4,4	Ямбол	11	4,9
Перник	4	1,8	Общо 226 анкетиращи лица		

⁵ Въпросите относно същността на споменатата държавна политика, нейните количествени и качествени параметри, не са предмет на настоящия анализ. Следва да се отбележи обаче, че наличието на такава е наложително да се анализира отделно и да бъде поставена като предмет на обществена дискусия (не състояла се и до днес).

За теоретична основа на изследването е използвана *методиката на Г. Х. Хофстеде*⁶. Тя се прилага като универсален модел за проучване на спецификата на организационните и националните култури. Базира се на три ключови променливи и достига до четири дименсии, включително индекс за властова дистанция:

1. Наличие или отсъствие на страх у служителите. {Емпиричният индикатор се измерва с въпроса „Колко често във Вашата организация служителите се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител?“}
2. Начин на възприемане на прекия ръководител. {Емпиричният индикатор се измерва с въпроса „Кой от посочените ръководители е най-близо до непосредствения Ви ръководител, с когото работите в момента?“}
3. Предпочитан тип ръководител. {Емпиричният индикатор се измерва с въпроса „С кого от посочените типове ръководители предпочитате да работите?“}

Индексът на властова дистанция (ИВД)

ИВД = $135 - 25 \times (\text{Средната стойност на променлива 1}) + \% (\text{възприемащите своя пряк ръководител като тип 1} + \text{тип 2}) - \% (\text{респондентите, които предпочитат да работят с тип 3})$

Във формулата за ИВД числата 135 и 25 са константи. Останалите стойности се получават от обработка на събраните емпирични данни.

Стойността на ИВД може да варира в границите от -90 до +210.

При регистриране на минималната стойност -90: (а) никой не се страхува да изрази несъгласие със своя ръководител; (б) никой от изследваните лица не идентифицира прекия си ръководител като авторитарен; (в) всички респонденти предпочитат да работят с консултативен тип ръководител (тип 3).

При регистриране на максималната стойност +210: (а) всички се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител („много често“); (б) всички служители идентифицират прекия си ръководител или като тип 1, или като тип 2; (в) никой не желае да работи с тип 3.

Следва да се подчертае още, че изследвания по модела на Г. Х. Хофстеде в нашата страна са провеждани за редица сектори на икономиката

⁶ **Hofstede, G.** *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.* Beverly Hills CA, Sage Publications, 1980.

и обществената практика⁷, но не и за библиотеките. Ето защо резултатите по-долу нямат аналог и са основа за по-задълбочени проучвания както сред самите библиотеки, така и за съпоставителен анализ с резултати на други изследователи относно други сектори.

За изследователския екип беше съществено да установи не само стойностите на дименсиите по методиката на Г. Х. Хофстеде относно библиотеките у нас, но също така да проследи интереса към самото анкетно проучване – доколко то се оценява като важно за развитието на съответните организации от самите работещи в РБ.

Като планирана извадка екипът заложи получаването на 10 анкетни карти от библиотека макар да се очакваше, че от някои РБ ще постъпят по-малко карти. Това очакване отчиташе предоставения свободен избор (да се попълни или да не се попълни анкетната карта), както и неоспоримото, че всяка РБ има различен брой наети.

⁷ Методиката на Г. Х. Хофстеде за изследване на националните и организационни култури се използва в България от началото на 90-те години на 20-ти век. Проф. Цветан Давидков и колектив реализират дългосрочен проект за наблюдение на устойчивостта и динамиката на културите в България въз основа на измерителите *властово разстояние, избягване на несигурност, индивидуали-зъм/колективизъм, мъжественост/женственост*. Тази изследователска група предоставя данни за характеристики на културите в България във времевите точки 1995, 2001, 2008, 2014. Вж. повече в: **Давидков, Ц.** *Национална и организационни култури*. Стопански факултет, 2009; **Давидков, Ц.** *Ценности на забогатяване: предприемачите в България през периода 1991–2004 г.* София, Унив. изд. „Св. Климент Охридски“; **Давидков, Ц.** *Организационните субкултури като ориентири на ръководната дейност*. В: *Мениджмънт и инженеринг* (материали от VIII международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг’2010“ – Созопол, 17–19 юни 2010, с. 772–780; **Давидков, Ц.** *Образованието като фактор на културната ситуация в организацията*. В: *Мениджмънт и предприемачество* (материали от VII научна конференция „Мениджмънт и предприемачество’2010“ – Пловдив, 22–23 октомври 2010, с. 51–56; **Давидков, Ц.** *Културни ориентири на управлението*. В: *Наука*, 2010, № 2, с. 24–28; **Давидков, Ц.** *Власт и доверие*. В: *Благополучие и доверие: България в Европа? (сравнителен анализ по Европейското социално изследване (ESS) 2006/2009)*. София, Изток–Запад, 2010, с. 383–394; **Давидков, Ц.** *Трудови ценности в българските организации*. В: *Етиката в българската икономика*. Унив. изд. „Стопанство“, 2009, с. 80–87; **Давидков, Ц.** *Културни ориентири на ефективното управление*. В: *Мениджмънт и предприемачество* (материали от VI научна конференция „Мениджмънт и предприемачество’2009“, Пловдив, 6–7 ноември 2009), с. 19–24; **Давидков, Ц.** *Организационни детерминанти на нагласите за трудова мобилност*. – В: *Годишник на Софийския университет "Св. Климент Охридски"*. Стопански факултет, 9, 2011, с. 55–88; **Давидков, Ц.** *Организационните субкултури като ориентири на ръководната дейност*. В: *Мениджмънт и инженеринг* (материали от VIII международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг’2010“ – Созопол, 17–19 юни 2010), с. 772–780; **Минковски, Р., Проданова, М.** *Някои особености на властническата дистанция като фактор на организационната култура в хотелиерството*, <http://rhetoric.bg> [17.04.2015] и др.

Тук ще поясним, че по данни на НИС за 2013 г. общият брой на персонала в РБ за цялата страна е бил **931 души**. Както се вижда от данните в табл. 3, в настоящото изследване са се включили **226 души** от 26 регионални библиотеки, т.е. **24,3 %** от персонала на РБ в България. Две библиотеки, Регионална библиотека Пловдив и Столична библиотека, са по-слабо представени, а една (РБ Разград) не е представена с нито една карта. Въпреки това, обхватът на извадката е достатъчен, за да се приеме, че резултатите от проучването са представителни за страната.

Таблица 3. Брой персонал в регионалните библиотеки (2013 г.; НСИ)

РБ в населено място:	Брой персонал по данни на НСИ *	Брой анкетирани в съответната РБ	Дал на анкетираните от общия брой персонал на съответната РБ
Благоевград	28	6	21
Бургас	47	10	21
Варна	46	11	24
Велико Търново	32	10	31
Видин	19	7	37
Враца	23	8	35
Габрово	19	9	47
Добрич	26	10	38
Кърджали	20	10	50
Кюстендил	22	10	45
Ловеч	18	6	33
Монтана	26	9	35
Пазарджик	32	10	31
Перник	20	4	20
Плевен	39	12	31
Пловдив	83	7	8
Разград	27	0	0
Русе	48	11	23
Сливен	24	4	17
Силистра	28	10	36
Смолян	21	6	29
София	134	3	2
Стара Загора	30	11	37
Търговище	30	10	33
Хасково	22	11	50
Шумен	44	10	23
Ямбол	23	11	49
Общо	931	226	24

* По данни на НСИ за 2013 г.

Основни характеристики на респондентите

Според получените данни анкетираните са преобладаващо от РБ с персонал между 31 и 50 души (36%), следвани от библиотеките с персонал 16–25 души (30%) и с персонал 51–75 души (22%). В табл. 4 са описани данни за респондентите според броя на персонала в дадената библиотека.

Таблица 4. Разпределение на респондентите според броя на персонала в съответните регионални библиотеки

Брой на персонала в РБ	Брой получени отговори	Дял на получените отговори
16-25	69	30,5
26-30	17	7,5
31-50	81	35,8
51-75	50	22,1
Над 75 човека	9	4,0
Общо	226	100,0

Относно образователния ценз, според данните на НСИ за 2013 г. персоналят в РБ е предимно с висше образование: от общо 931 души 790 са с висше образование, от които 558 с висше библиотечно образование и 98 с библиотечен курс; със средно образование са 131 души, от които 20 с библиотечен курс. Ето защо е обяснимо, че сред респондентите на анкетното проучване също преобладават специалисти с висше образование: общо 197 души (87% от всички анкетирани), като други 3-ма са с придобита образователна и научна степен доктор (фиг. 1). Може да се направи заключението, че сред анкетираните са попаднали най-вече библиотекари с бакалавърска и/или магистърска степен в направлението на дейността на организацията.



Сред респондентите преобладават онези на *възраст* над 45 години (табл. 5). Повечето анкетирани са във възрастова група 46–55 години (33%), следвани от отговорилите, че са във възрастова група 36–45 години (29%) и над 55 години (18%). До 35 годишна възраст са само 15% от включилите се в изследването.

Таблица 5. Разпределение на респондентите по възраст (навършени години)

Общ брой отговорили	Минимална възраст	Максимална възраст	Средна възраст
214	24	66	46

Преобладават анкетирани с над 20 годишен *трудов стаж* (118 души, 52% от всички, 56% от подалите отговор). Други 59 души са с трудов стаж между 11–20 години. До 10 години трудов стаж са посочили 32-ма (до 5 години – 5 души, до 3 години – други 6). Повечето отговори (табл. 6) сочат, че даденото лице работи в съответната РБ над 20 години (30%), други – между 11 и 20 години (24%), а трети – между 5 и 10 години (20%).

Таблица 6. Разпределение на респондентите по продължителност на работа в дадена РБ (бр. год.)

Общ брой отговорили	Минимален бр. год.	Максимален бр. год.	Среден бр. год.
213	0	40	16

От всички респонденти 64 (28%) са посочили, че имат някакъв *опит като ръководител*: над 6 години – 28 респондента, от 3 до 5 години – други 17, от 1 до 2 години – 19. Над 2/3 от респондентите нямат управленски опит (фиг. 2).



Сред анкетираните *преобладават жените* (94% от всички), предимно омъжени (74%). Тези данни потвърждават вече регистрираната от други изследвания трайна тенденция за силна феминизация на сектора. Процесът продължава повече от 20 години и вероятно ще се наблюдава и през следващи десетки години.

Може да се обобщи, че *типичният респондент* на настоящото изследване е: жена на възраст над 45 години, с висше образование (бакалавърска или магистърска степен), с над 20 години трудов стаж, с над 15 години стаж в съответната РБ, без опит като ръководител.

Основни резултати от изследването

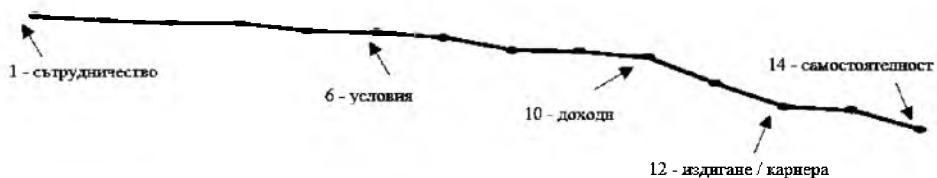
(А) Желаната работна среда

Сред отговорите на анкетираните относно възможностите, които би следвало да предлага работата, преобладават такива в посока „важно“. Например близо 94% отбелязват, че е важно работата да предлага възможност за сътрудничество, 93% – да са налице добри взаимоотношения в екипа, 92% – да е възможно да се използват максимално уменията и способностите, 88% – да предлага предизвикателства, 84% – да осигурява високи доходи, 77% – възможност да се живее на желано място и др. (табл. 7).

Таблица 7. Оценка за степен на важност относно възможностите на извършваната в момента работа

Ранг		Дял на посочилите като важно („важно“ и „много важно“)
1	Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат	93,8
2	Добри служебни взаимоотношения с прекия Ви ръководител	92,9
3	Възможност за обучение или за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения	92,1
4	Да използвате максимално собствените си умения и способности в работата	92,0
5	Добро социално осигуряване	90,2

6	Добри физически условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.	89,8
7	Предизвикателства – да Ви носи чувството за лични постижения	88,5
8	Сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете	85,4
9	Заслужено признание за добре свършена работа	85,0
10	Високи доходи	83,6
11	Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място	77,0
12	Възможност за развитие и издигане в работата	71,2
13	Достатъчно свободно време	70,4
14	Възможност за самостоятелност	65,5



Незначителни по брой са отговорите, които посочват предложените за избор позиции като маловажни, което е напълно обяснимо: всеки желае работата да му носи високо удовлетворение, възможност за творчество и някаква самостоятелност, колегиална среда и сътрудничество с останалите, признание, постигнато в добри условия на труд и трудова защита. В същото време се очертава специфична картина *на ранжиране на предпочитанията*: високите доходи са едва на 10-то място; възможността за кариерно развитие – на 12-то място; наличието на добри условия за труд – на 6-то място и пр. Преобладават предпочитанията да се работи с добре сътрудничаещи си хора, в среда с добри служебни отношения, с възможности за обучение и повишаване на квалификацията.

(Б) Удовлетвореност от настоящата работна среда

За разлика от желаната работна среда, оценките по сходни индикатори за степента на удовлетвореност (напълно или по скоро удовлетворен) от фактическата са значително по-ниски (табл. 8). Нещо повече, може да се допусне, че позициите, които събират най-много гласове в посока „важно“ / „желано“ на практика отразяват същинските проблеми на библиотекарите, заети в РБ.

Таблица 8. Оценка за степен на удовлетвореност относно извършваната в момента работа

Ранг		Дял на посочилите някаква степен на удовлетвореност („напълно удовлетворен“ и „по скоро удовлетворен“)
1	Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място	78,3
2	Сигурността, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете	76,1
3	Възможностите за обучение /за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения	72,1
4	Наличието на предизвикателства и усещането за лични постижения при изпълнението ѝ	65,9
5	Възможностите за самостоятелност	64,2
6	Възможността да работите с хора, които добре си сътрудничат	58,8
7	Признанието, което получавате, за добре свършена работа	56,6
8	Социалното осигуряване	52,7
9	Физическите условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.	50,4
10	Възможността да получавате високи доходи	10,2

Особена неудовлетвореност се забелязва в отговорите относно получаваните *доходи* (10% удовлетворени), както и от *физическите условия за работа* (50% удовлетворени). В сравнение с желаното (табл. 7) удовлетвореността е толкова ниска, че може да се отличи като *значима неудовлетвореност*. Всъщност, тези резултати не са изненадващи. Публично е известно, че заетите в библиотечния сектор са сред най-ниско платените в страната, а постоянната липса на достатъчно финансови средства ограничава възможностите за осигуряване на добри условия за труд. *Типичният случай* в нашата страна е: работеща в библиотека жена на възраст над 45–50 години срещу ниско възнаграждение в лошо оборудвана и/или недобре поддържана материална и техническа база. Разбира се, това важи в много по-малка степен за работещите в РБ, отколкото за работещи в други (най-вече читалищни) библиотеки. Въпреки това, материалната база в повечето РБ е на над 25 години, а финансовите

средства, с които разполагат съответните ръководства достигат най-вече за заплати, поемане на неотложни разходи и ограничено набавяне на материали за фондовете.

Наред с горното, прави впечатление и сравнително *ниската степен на удовлетвореност* от социалната защита (53%), признанието за добре свършена работа (57%), възможността да се работи с умеещи да си сътрудничат хора (59%).

Като се има предвид, че по основни показатели удовлетвореността е сравнително ниска (табл. 9), не е изненада контрастиращата по-висока сигурност, че работното място няма да бъде загубено – 76% посочват, че могат да работят в съответната РБ толкова дълго, колкото желаят. *Нископлатените работни позиции в не особено добри условия на труд не са привлекателни и не се отличават с висока конкуренция.* Друг е въпроса, че работата на библиотекаря би следвало да се разглежда като експертна, изискваща специфични знания и умения, които се придобиват след продължително обучение и квалификация. Изискват и владеене на специализирани технологии за обработка на информация и информационни източници.

Таблица 9. Разлики в оценките относно спецификата на работната среда

Специфики на работната среда	Оценка „важно“	Оценка „удовлетвореност“	
Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат	93,8	58,8	↘
Възможност за обучение или за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения	92,1	72,1	↘
Добро социално осигуряване	90,2	52,7	↘
Добри физически условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.	89,8	50,4	↘
Предизвикателства – да Ви носи чувството за лични постижения	88,5	65,9	↘
Сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете	85,4	76,1	↘
Заслужено признание за добре свършена работа	85,0	56,6	↘
Високи доходи	83,6	10,2	↘
Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място	77,0	78,3	↗
Възможност за самостоятелност	65,5	64,2	↘

Изборът да се работи в РБ очевидно е осъзнат и целенасочено направен. В тази посока е отбелязаното от 62%, че ще останат да работят на това място до пенсиониране (табл. 10). Само 6 души са посочили, че до 2 години възнамеряват да сменят работното място, а други 15 души – до 5 години (общо 9% от анкетираните).

Таблица 10. Оценка за степен на удовлетвореност относно извършваната в момента работа

	Дял на посочилите някаква степен на удовлетвореност („напълно удовлетворен“ и „по скоро удовлетворен“)
Служебните Ви отношения с прекия ръководител	79,6
Свободното време, което имате	69,9
Възможността да използвате максимално уменията и способностите си	66,4
Възможностите, които Ви предоставя, за развитие и издигане	56,6

Какво все пак задържа работещите в РБ на тяхната трудова позиция, въпреки не особено доброто заплащане и сравнително високата неудовлетвореност от други условия? Като фактор, който повлиява избора да се работи в РБ се откроява наличието на *възможности да се използват придобитите знания и умения* (66%), макар същото да е обяснимо – повечето респонденти са с придобито библиотечно образование и работят в библиотека, при това в елитна за сектора – регионална. Но значително натрупване на отговори се наблюдава в позиция „*свободно време*“, с което анкетираните очевидно разполагат (70%). То може да се оцени като доста важно за тях, най-вероятно поради това, че са преобладаващо семейни жени на над средна възраст. Високият дял на отговорите относно свободното време подсказва обаче и проблем с количеството / качеството на извършваната работа, както и „мълчаливото съгласие“ да се „стои“ на дадената работа въпреки ниското заплащане и условията на труд. Според подадените отговори като най-важен фактор, влияещ върху избора да се остане на работа в РБ продължително време, все пак се очертава *служебните отношения с прекия ръководител* (80%). В тази посока е и отбелязаното от 66%, че прекият ръководител се интересува от тяхното състояние и развитие, съпричастен е и им помага.

В обобщение, отношенията с прекия ръководител, наличието на повече свободно време, наличието на възможност да се работи по придобитата специалност са най-вероятно причините, поради които работещите в РБ все пак остават продължително време именно на даденото място.

(В) Оценки на респондентите относно типа ръководител

В анкетната карта за оценка бяха предложени четири типа ръководители:

- Ръководител 1. Обикновено взема своите решения бързо и ги съобщава на подчинените си ясно и категорично. Очаква от тях да изпълнят решенията му точно, без да възразяват.
- Ръководител 2. Обикновено взема своите решения бързо, но преди да ги възложи за изпълнение, се опитва да ги обясни подробно на подчинените си. Излага причините за вземането на решенията и отговаря на всички въпроси.
- Ръководител 3. Преди да вземе своите решения обикновено се консултира с подчинените си. Изслушва съветите, обмисля ги и след това обявява решението си. Очаква от всички да работят лоялно за осъществяването му, независимо дали е в съответствие с дадените от подчинените съвети.
- Ръководител 4. Когато трябва да бъде взето важно решение, обикновено свиква събрание – излага проблема и се опитва да постигне общо съгласие. Ако се постигне съгласие, приема общото мнение за решение. Ако съгласието е невъзможно, взема решението самостоятелно.

Във връзка с тях бяха предложени и няколко въпроса, свързани с предпочитания от респондентите тип ръководител, оценката за непосредствения им ръководител, удовлетвореността от работата в РБ според качествата на техния ръководител.

Получените резултати относно *предпочитан и настоящ тип ръководител* очертават няколко интересни проблема. Първият от тях е свързан с характеристиките на предпочитаните типове ръководители (фиг. 3): близо 1/3 предпочитат да ги управлява авторитарен тип ръководител, а около 1/4 – абсурден тип ръководител. Вторият е свързан с оценката за настоящия тип ръководител: авторитарен се посочват в над 1/3 от случаите, абсурден – в близо 1/4 от случаите. Както се вижда, в количествено изражение може да се допусне, че има съвпадение между желан и

настоящ тип ръководител. Съпоставителният анализ обаче очертава *значително разминаване*, открояващо се най-вече при оценките относно абсурдния тип (предпочитан от близо 36%, но посочен като реален от близо 23%) и при оптималния тип (желан от близо 42%, но посочен като настоящ от 35%).



Във всички случаи може да се твърди, че респондентите нямат реална представа за предимствата и недостатъците на различните стилове за управление и ръководство. Освен това, повечето респонденти са готови/съгласни да работят под управлението на ръководител, използващ доказани от теорията и практиката неправилни стилове на управление. По-долу ще разгледаме аргументите в подкрепа на това твърдение.

Какъв по-конкретно е предпочитаният тип ръководител?

Както беше споменато, близо 42% са посочили, че предпочитат да ги ръководи човек, който преди да вземе своите решения обикновено се консултира с подчинените си; изслушва съветите, обмисля ги и след това обявява решението си; очаква от всички да работят лоялно за осъществяването му, независимо дали е в съответствие с дадените от подчинените съвети (ръководител от тип 3).

Други 36% обаче предпочитат ръководител, който: когато трябва да бъде взето важно решение, обикновено свиква събрание – излага проблема и се опитва да постигне общо съгласие; ако се постигне съгласие, приема общото мнение за решение; ако съгласието е невъзможно, взема

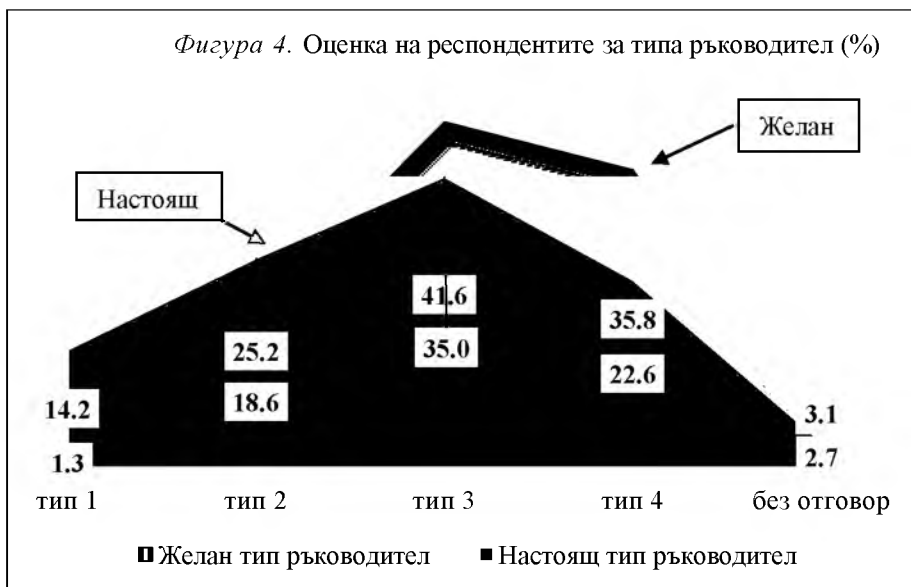
решението самостоятелно (ръководител от тип 4). Това е всъщност най-неудачния тип, който може да се определи като абсурден.

Колкото и да е странно, част от респондентите изрично са посочили желан от тях крайно авторитарен ръководител от тип 1 (1%) и авторитарен в някаква степен ръководител от тип 2 (19%), като 6-ма не са подали отговор. С други думи, минимум 20% категорично са заявили, че предпочитат някакъв авторитарен ръководител.

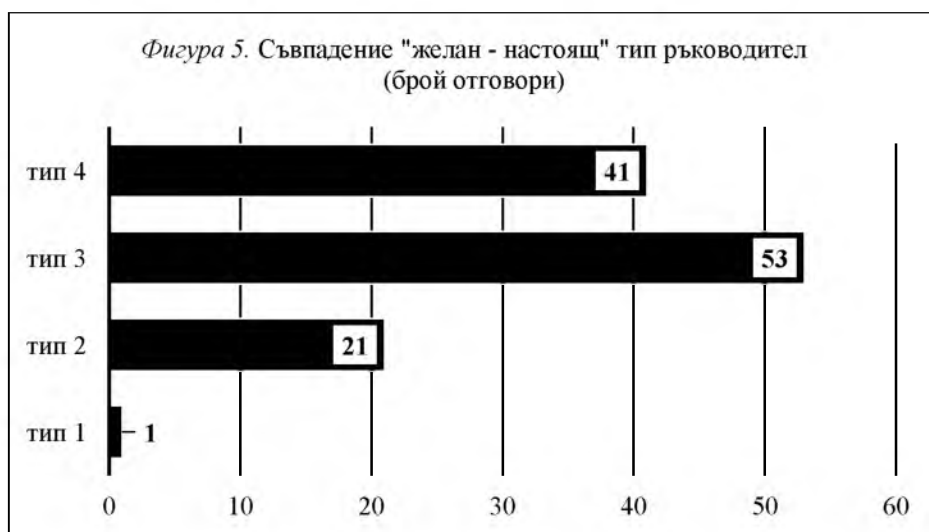
Какъв тип ръководител е най-близък до този на фактическия/настоящия ръководител? Как се възприема прекия ръководител от работещите в РБ?

Според 35% техният непосредствен ръководител е от тип 3, според други 25% – от тип 2, според трети 23% – от тип 4 (фиг. 4). С други думи, непосредствените ръководители в РБ преобладаващо са от тип 3, следвани от тип 2 и тип 4.

Всъщност, от получените данни след съпоставката на желано и реално се очертава *неблагоприятна картина за водещия тип ръководител* в РБ днес: около 1/3 са причислени към оптималния тип 3, но всички останали са или авторитарен тип (над 39%), или абсурден тип (близо 23%).

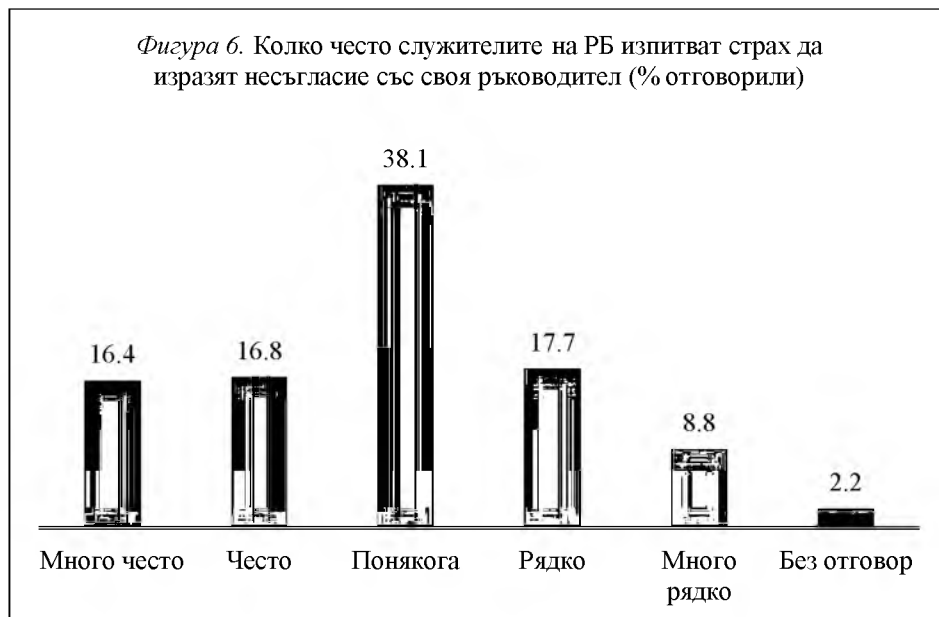


Преди да продължим, нека отново подчертаем, че 80% от респондентите са споделили съществуването на връзка между решението им да останат да работят в РБ и отношенията с прекия ръководител. Освен това, че в повечето случаи (66%) тези отношения са в подкрепа на тяхната работа, отличават се с разбиране, съпричастност и взаимопомощ. Тези резултати очевидно са в пряка връзка с регистрираните *116 случая на съвпадение* между предпочитан и фактически тип ръководители (желан и настоящ тип ръководител – така са отговорили 51% от всички анкетирани или 53% от подалите отговор 218 души (фиг. 5). В обратната посока обаче са приблизително половината от случаите (102 броя), при които се очертава *значимо разминаване* между предпочитан тип ръководител и този на настоящия ръководител.



Регистрираното разминаване между желано и реално относно типа ръководител има връзка и с един друг проблем: *наличие или отсъствие на притеснения да се изразява несъгласие с прекия ръководител*. Едва 9% са отговорили категорично, че много рядко в тяхната РБ служителите се страхуват да изразят несъгласие, а други 18% са отговорили на този въпрос с „рядко“ (общо 27%). Всички останали подали отговор (71%) са посочили *някаква степен на притеснение / страх* (фиг. 6).

Вярно е, че преобладава позицията „понякога“ (38%), но други 33% са заявили открито позиция в посока „често“ („много често“ и „често“). Това може да се обясни и с констатирания преобладаващ тип ръководител – авторитарния.



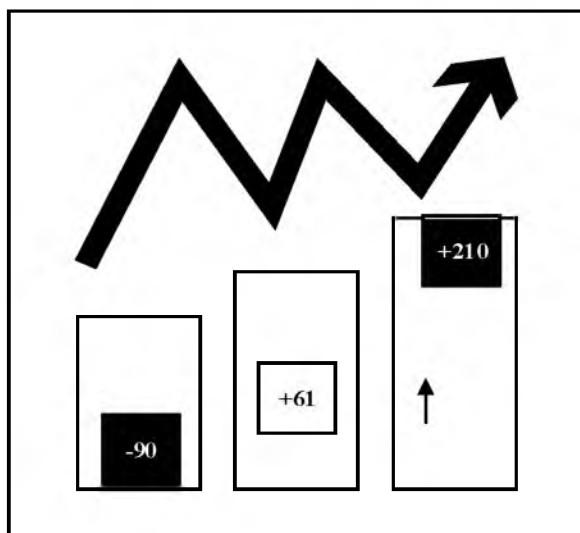
Идентифицирането на зависимостта между индикаторите „страх“ и „реален стил на ръководство на прекия ръководител“ очертава висока степен на напрежение за служителите, дължащо се най-вероятно на използвания от ръководителите стил на управление в изследваните РБ (табл. 11).

Таблица 11. Наличие на страх сред служителите в РБ според типа на прекия ръководител (%)

Тип ръководител	Страх да се изрази несъгласие		
	често	понякога	рядко
Ръководител 1	51,7	12,9	5,0
Ръководител 2	46,2	35,3	27,8
Ръководител 3	56,4	37,6	89,9
Ръководител 4	45,6	14,1	77,4

На база получените данни относно ИВД се очертава неблагоприятна властова дистанция в РБ (фиг. 7).

Фигура 7. Индекс на властова дистанция в РБ (2014 г.)



Дали притеснението (в една или друга степен) на част от анкетираните относно противопоставянето с ръководителя оказва влияние върху цялостната удовлетвореност от работата им в съответната РБ? (фиг. 8) Повечето са отбелязали позиция „по-скоро удовлетворен“ (52%), но едва 14% са споделили, че са напълно удовлетворени (общо 68% удовлетворени в някаква степен). Третата група отговори е доминирана от колебаещите се как да отговорят на зададения въпрос – 25% са отбелязали позиция „колкото удовлетворен, толкова неудовлетворен“ (56 респондента). В общо 51 случая се откроява *силна зависимост между изпитващите притеснение да се противопоставят на ръководителя и удовлетвореността им от работата в РБ*: в 16 от картите колебаещите се относно удовлетвореността са посочили, че се страхуват „много често“, в други 10 – „често“, а в 25 случая – „понякога“. Освен това, в 13 случая, посочили, че се страхуват „понякога“ и че са „колкото удовлетворени, толкова и не удовлетворени“ от работата си в РБ, отношението с непосредствения ръководител е „много важно“, за други 7 – „важно“, а за 3

случая – „понякога важно“ (общо 23 случая). С други думи, от всички анкетирани, колебаещи се как да оценят своята удовлетвореност от работата, която вършат в РБ, половината го свързват с качествата на непосредствения им ръководител и в известна степен изпитват страх да му се противопоставят. Ето защо още минимум 23 от колебаещите се на практика могат да бъдат причислени към по-скоро неудовлетворени или „притеснени да дават оценки“ относно цялостната удовлетвореност от работата им в РБ.



В обобщение, доминиращият профил на ръководителя в РБ е следния:

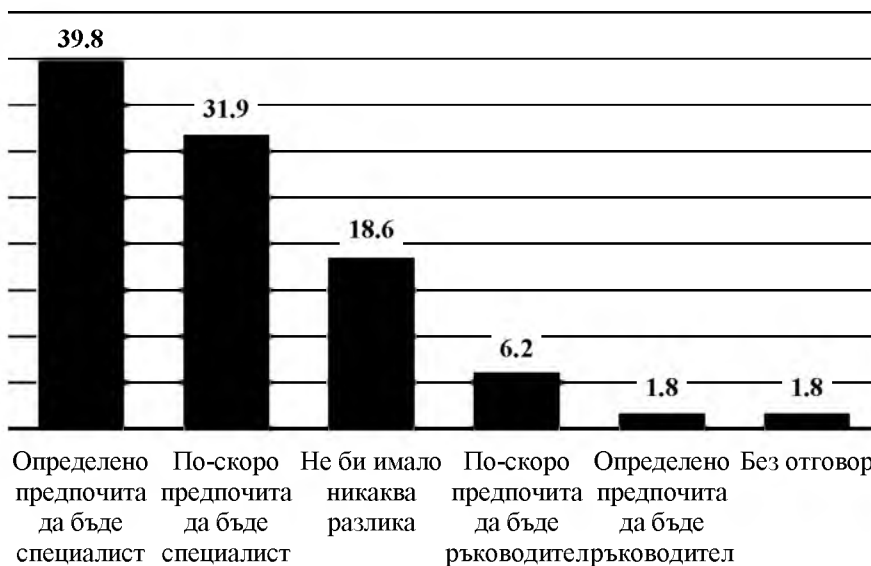
- най-често взема своите решения бързо и ги съобщава на подчинените си ясно и категорично;
- по-рядко свиква събрание, излага проблема и се опитва да постигне общо съгласие;
- понякога се опитва да ги обясни на подчинените си и излага причините за вземането на решенията, като е склонен да отговаря на въпроси;
- често взема решение самостоятелно.
- очаква от служителите да изпълнят решенията му точно, без да възразяват.

(Г) Оценка за типа служител в регионална библиотека

В анкетната карта бяха предвидени група въпроси, които могат да послужат като ориентир при определянето на доминиращия тип служител/библиотекар в РБ. Един от въпросите е свързан със значението на правилата и тяхното спазване. Отговорите на този въпрос са преобладаващо в посока „важни са и трябва да са закон“ (фиг. 9). Напълно съгласните и по-скоро съгласните са близо 52%. Други близо 33% се затрудняват да определят еднозначно позицията си по поставения въпрос. На какво се дължи това колебание? На чести практики, демонстриращи противоречие с правилата (продиктувани от организационния климат в РБ или породени от външни фактори) или на нещо друго?



Фигура 10. Оценка на въпроса "Ако сте изправен пред избор: да ви повишат и предложат да станете ръководител или да се издигнете в специалността си, кое от двете бихте предпочели при равни други условия" (%)



Повечето работещи в РБ не са властови тип: предпочитат предимно да повишат професионалните си умения, квалификацията си (72%), отколкото да се издигнат в кариерата като ръководители (фиг. 10). Едва в 4 случая (по-малко от 2%) е посочено еднозначно предпочитание към ръководни постове, а в други 14 случая (близо 6%) е посочено „по-скоро бих предпочел да бъда ръководител“ (общо около 8%).

Преобладаващият дял респонденти (близо 64%) споделят, че в тяхната организация *хората предпочитат задачи, свързани със сигурни резултати и без излишен риск* (табл. 12). От друга страна, 69% заявяват, че в тяхната организация разумните промени могат да разчитат на подкрепа. От тези две съвкупности с отговори може да се направи заключението, че в РБ преобладаващо работят хора, които не са любители на „екстремни преживявания“, не са склонни на големи рискове и търсят „разумни“ решения на възникнали въпроси.

Таблица 12. Нагласи на респондентите към работната среда

	Дял на посочилите като вярно („напълно вярно“ и „поскоро вярно“)
В нашата организация разумните промени могат да разчитат на подкрепа	69,0
В нашата организация хората предпочитат задачи, свързани със сигурни резултати (без излишен риск)	63,7
Нашата организация успява да задържи хората, които са й необходими	48,2
Нашата организация успява да привлече хора, чиито ценности съвпадат с тези на организацията	44,7
Нашата организация оценява по достойнство служителите, които допринасят за нейния успех (вкл. като ги повишава)	44,2
В нашата организация промените срещат голяма съпротива	27,0
При нас новаторите постоянно са притискани от правилата	23,0
При нас новаторите се чувстват независими от правилата	17,7
Може да се твърди, че в нашата организация много хора предпочитат задачи, свързани с несигурни резултати (при пресметнат риск)	10,2

Според преобладаващите отговори по различни въпроси от анкетната карта се очертава следния доминиращ профил (портрет) на служител в РБ:

- жена на възраст над 45 години (по близо до 50-те);
- с висше образование (бакалавърска и/или магистърска степен);
- с над 20 години трудов стаж;
- с над 15 години стаж в РБ;
- предпочита правилата да се спазват стриктно;
- предпочита сигурните резултати и не обича да рискува;
- без опит като ръководител и без предпочитания към заемането на ръководни позиции;

- цени високо съпричастността, разбирането и помощта, оказвани от прекия ръководител в работата;
- представата за типа ръководител в повечето случаи съвпада с този на реалния ръководител;
- често пъти изпитва страх или притеснение да се противопостави на решение на ръководителя.

Обобщение

Данните от проведеното проучване могат да послужат за идентифициране на тенденции относно организационната култура в РБ (например властовата дистанция по ИВД), но също така за извеждане на типични профили на заетите в тях (фиг. 11).

Фигура 11. Оценка за властовата дистанция в регионалните библиотеки през 2014 г.

Ръководител в РБ	Служител в РБ
<ul style="list-style-type: none"> • Преобладаващо авторитарен, понякога абсурдно демократичен, по-рядко диалогичен. • Обикновено взема своите решения бързо и ги съобщава на подчинените си ясно и категорично. Понякога се опитва да ги обясни на подчинените си и излага причините за вземането на решенията, като е склонен да отговаря на въпроси. По-рядко свиква събрание, излага проблема и се опитва да постигне общо съгласие. Често взема решенията самостоятелно. • Очаква от служителите да изпълнят решенията му точно, без да възразяват. 	<ul style="list-style-type: none"> • Жена на възраст по-близо до 50-те с висше библиотечно образование (бакалавърска и/или магистърска степен). • С над 20 години трудов стаж и с над 15 години стаж в РБ. • Предпочита правилата да се спазват стриктно, като залага на сигурните резултати и не обича да рискува. • Цени високо свободното време на заеманото работно място. • Без опит като ръководител и без предпочитания към заемането на ръководни позиции. • Желаете съпричастност, разбиране и помощ от прекия ръководител в работата. • Често изпитва страх/притеснение да се противопостави на решение на ръководителя.

Възприемане на прекия ръководител

- Доминиращи тип 1 и тип 2 (авторитарен – крайно или отчасти)

Предпочитан тип ръководител

- Доминиращи тип 3 и тип 4 (диалогичен или демократичен)

Наличие на притеснение/страх у служителите

- Доминиращи често и понякога



Неблагоприятна властова дистанция

Съпоставката между двата профила (ръководител, служител) формално демонстрира някаква степен на съвпадение. Съвпадението обаче може да се оцени като сочещо негативна посока: авторитарност от страна на ръководителите, страх и нерешителност от страна на служителите. Всичко това се отразява на стойността на ИВД, но е и сигнал, че върху процесите в РБ въздействат неблагоприятни фактори, свързани с установената организационна култура.