КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БИБЛИОТЕКАХ





Мунира Максумова,
Ведущий специалист отдела Инноваций и маркетинговых исследований Республиканского информационно-библиотечного центра

Кадровый менеджмент – управление персоналом с применением последних достижений науки и управления, умение формировать и направлять персонал на решение задач, стоящих перед библиотекой.

Система руководства кадрами направлена на то, чтобы помочь людям лучше выполнять работу. Руководитель библиотеки должен понимать весь процесс и знать, как при помощи статистики определить качество на каждой его ступени. Этому способствуют контрольные показатели библиотеки, разрабатываемые методическими отделами. Руководитель библиотеки должен доверять своим сотрудникам, слушать и слышать своих подчиненных, способствовать продвижению их идей и предложений. Задача руководителя помогать сотрудникам в работе, систематически проводить общие собрания коллектива, совместно анализировать и изучать рабочие процессы, принимать решения.

Административные методы управления персоналом. Необходимо обеспечить сотрудников четкими, конкретными должностными технологическими инструкциями, чтобы они правильно и оперативно выполняли свою работу. С этой целью разрабатываются организационно-управленческие документы, регламентирующие деятельность подразделения: правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, технологические инструкции, положения об отделах, секторах, положение о библиотеке, правила пользования библиотекой. В библиотеке должен быть разработан внутренний сайт для сотрудников, где имеются полные тексты научно-методической документации. Созданы каждому сотруднику условия для его самосовершенствования. Поощряется образование и самообразование сотрудников.

Аттестация персонала. Практически в 2-3 года раз в библиотеке проходит аттестация сотрудников. Это дает возможность по результатам аттестации повысить в должности сотрудников или понизить в зависимости от их навыков и знаний.

Управление персоналом будет намного эффективнее, если умело совмещать административные методы с использованием экономических и социально-психологических методов. Это даст возможность производить оплату труда персонала адекватно трудовым затратам, а также материально стимулировать компетентность сотрудников.

Развитие компетенции персонала. Основной составляющей работы с персоналом является развитие его компетенции: от его профориентации до планирования деловой карьеры, включая обучение молодых специалистов, их адаптацию в трудовых коллективах, повышение квалификации. Большое внимание уделяется вопросу непрерывного обучения всего персонала. В библиотеке должно быть организовано обучение сотрудников в форме предварительно спланированного цикла лекций и практических занятий по «Библиотечному делу», «Основам информационной культуры», «ИКТ в библиотеке» и т.д. Можно с уверенностью сказать, что практические занятия с персоналом по использованию компьютера позволяют выполнять работу легче, быстрее и точнее. Научно-методический отдел библиотеки выписывает профессиональную периодику, закупает методическую литературу, ведет автоматизированную подсистему «Библиотечное дело». Регулярно проводит обзоры профессиональной периодики и литературы. Успешная работа с персоналом повышает эффективность работы библиотеки, улучшает ее основные показатели.

Не даром японцы всем доказали, что учить сотрудников выгоднее, чем менять их.

В библиотеке должно быть организовано обучение сотрудников в форме предварительно спланированного цикла лекций и практических занятий по «Библиотечному делу», «Основам информационной культуры», «ИКТ в библиотеке» и т.д

Мотивацией к повышению качества трудовой деятельности является:

- моральное стимулирование;
- создание корпоративного духа;
- социальная защита.

Что может дать система качества для персонала?

-максимальную реализацию возможностей сотрудников, повышение заинтересованности в работе. Каждый ощутит свою значимость;

- технологические процессы становятся прозрачны – понятны распределения функций, кто, чем занимается, кто за что отвечает;

- непрерывность процесса обучения и повышения квалификации.

В идеальной библиотеке должны трудиться настоящие профессионалы своего дела: разносторонне развитые люди, компетентные и доброжелательные, любящие свою профессию, готовые откликнуться на любую просьбу, получающие достойную заработную плату. При этом штат должен быть укомплектован не только библиотечными специалистами, но и программистами, системными администраторами, другими специалистами по информационным технологиям, обслуживающими многочисленную технику.

Вашему вниманию предлагаются таблицы: Таблица 1. Сравнительная характеристика японской и американской модели управления персоналом. Она поможет любому руководителю найти свой стиль и сделать правильный управленческий выбор.

№	ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ	АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ
1	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
2	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3	Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
4	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура
5	Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
6	Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
7	Основное качество руководителя умение осуществлять координаци действий и контроль	Главное качество руководителя-профессионализм
8	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
9	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату

Таблица 1.

Структура управления персоналом

В условиях социально-экономических реформ существенно меняются структура и задачи библиотеки, усложняется управленческая деятельность библиотек, возрастает персональная ответственность сотрудников, требующая повышения уровня профессиональной компетентности. В связи с этим возникает необходимость упорядочения и планирования процессов совершенствования и развития кадрового потенциала библиотеки.

Персонал – это лицо библиотеки. Достаточно одному единственному библиотекарю проявить по отношению к читателям грубость или некомпетентность, и они уже склонны судить по его поведению обо всем учреждении.

По мнению исследователей, библиотечные коллективы относятся к социально неблагополучным из-за высокой степени феминизации. Организуются малые группы, находящиеся в устойчивом взаимодействии и осуществляющие совместные действия в течение определенного времени. Они базируются на общих интересах и может быть связано с достижением общих целей. Каждая группа обладает групповым потенциалом или групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям в окружающей среде. По характеру контактов они выделяются на реальные и условные группы. Существует 3 вида формальных групп

1. Группа руководителей (командная) из директора и его непосредственных подчиненных

2. Рабочая (целевая) группа, состоит из лиц, работающих над одним проектом.

3. Комитет (совет, комиссия) которым дают определенные полномочия для выполнения той или иной задачи.

Руководителю следует внимательно относиться, как к воспитанию положительных групповых норм в коллективе, так и с осторожностью выносить свои суждения о существующих групповых нормах.

Возникновение неформальных групп. Специфическая черта неформальных групп – сопротивление изменениям. Руководству библиотеки важно учитывать закономерность возникновения неформальных групп, чтобы сознательно тормозить или стимулировать их развитие. Неформальные группы обычно сопротивляются инновациям.

Сложившаяся система управления персоналом состоит из нескольких самостоятельных и значимых элементов. В свою очередь, такие звенья её структуры, как наём, социа-

В идеальной библиотеке должны трудиться настоящие профессионалы своего дела: разносторонне развитые люди, компетентные и доброжелательные, любящие свою профессию, готовые откликнуться на любую просьбу, получающие достойную заработную плату

СОСТАВ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ БЛОКОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Функциональный блок	Содержание задач
Определение потребности в персонале	Планирование качественной и количественной потребности в персонале
Обеспечение персоналом	Отбор персонала, его деловая оценка
Развитие персонала	Планирование и реализация карьерыи служебных перемещений Организация и проведение обучения
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда Адаптация персонала Упорядочение рабочих мест Обеспечение безопасности труда Высвобождение персонала
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом трудового поведения Управление конфликтами Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях Использование немонетарных побудительных систем: социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений Учет и статистика персонала Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам Разработка кадровой политики

Таблица 2.

лизация и адаптация персонала, его подбор и расстановка, деловая оценка, образуют самостоятельный блок – технологию управления персоналом организации.

Процесс найма состоит из трёх элементов: набор, отбор, приём. Ключевым звеном в данной системе выступает отбор персонала. Он рассматривается как важная составляющая практики комплексного управления качеством, так как выполнение работы персоналом оценивается с позиции его вклада в реализацию стратегических целей библиотеки.

Социализация – усвоение человеком, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения в данном обществе

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда.

Деловая оценка – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Социализация – усвоение человеком, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения в данном обществе.

Профессиональная ориентация – комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания.

Адаптация – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной «врабатываемости» сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует учитывать те из них, которые необходимы при поступлении на работу, и те, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

По нашему мнению, можно выделить следующие направления для классификации:

- по профессиональным знаниям;
- по индивидуально-психологическим и личностным качествам;
- по деловым качествам.

Недостатки внутренних источников. Ограниченность возможности для выбора кадров. Напряжённость или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на руководящую должность. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так, как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. Нежелание отказать в чём-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя.

Недостатки внешних источников. Более высокие затраты на привлечение человеческих ресурсов. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих сорудников. Высока степень риска при прохождении испытательного срока.

Как правило, библиотеки удовлетворяет потребности в персонале за счёт внешних источников. Возможно, это связано с тем, что основной массив сотрудников поднялся по карьерной лестнице так высоко, насколько это возможно в стенах библиотеки. Поэтому открыты в основном те вакансии, на которые соглашаются студенты вузов, желающие подработать в период обучения, а также учителя и люди пенсионного возраста. Через определённый промежуток времени они находят

более высокооплачиваемую работу и уходят из библиотеки. Таким образом, потребность в персонале существует всегда.

Согласно мнению большей части руководителей библиотек, отбор персонала считается достаточно простым делом: менеджер библиотеки лично беседует с соискателем вакантной должности и принимает решение, руководствуясь своей интуицией или рекомендацией вышестоящего начальства. Согласно мнению другой части, отбор персонала – это сложный механизм, позволяющий повышать эффективность принятия новых сотрудников и освобождаться от субъективных оценок. В результате отбор можно представить в виде ступенчатой системы, где на каждой ступени происходит либо отсеивание части претендентов, либо отказ от участия в продолжении отбора.

Метод отбора персонала

1. Анализ анкетных данных по бланку заявления: уровень и качество образования, наличие практического опыта, готовность к дополнительным нагрузкам и др.

2.Наведение справок в учебном заведении или на прежней работе.

3.Тесты в самом широком смысле. Тесты являются научным сервисным методом исследования одной или нескольких эмпирически разграничивающихся отличительных черт с целью как можно большего количественного выявления относительной степени индивидуальности их проявления.

4. Проверка навыков в центрах оценки.

5. Собеседование или интервью. Это – заключительный этап проверки.

В ходе беседы директору библиотеки нужно определить:

- достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;

- желает ли он выполнять её при существующих условиях;

- какова возможная продолжительность будущей работы в библиотеке;

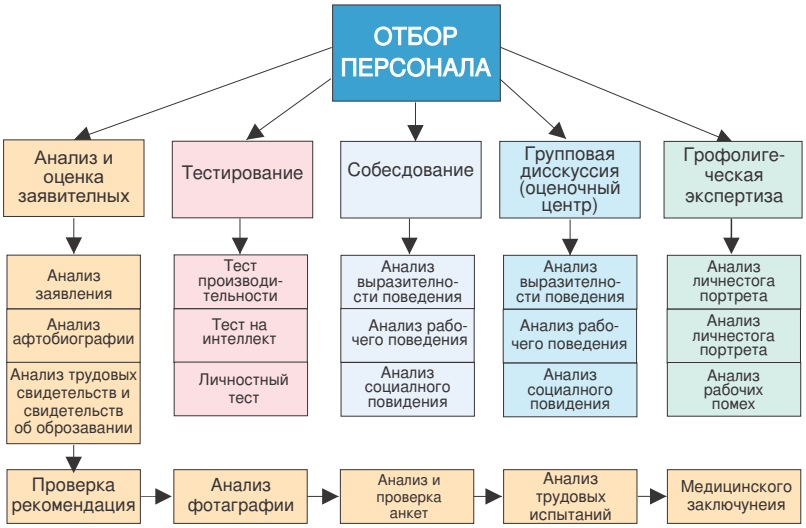


Таблица 3.

- готов ли кандидат к совершенствованию в профессии;

- является ли этот кандидат самым подходящим из всех остальных.

При подаче заявления о приёме на работу в библиотеку, на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих руководителей и другие аналогичные документы.

Список литературы

1. Управление персоналом. Учебное пособие. Сост. Л.Ю. Куракина. Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого – Великий Новгород, 2007г.

2. Ю.А. Ахмадова. Менеджмент системы качества в библиотеках изд. «Профессио-нал», Санкт-Петербург, 2007г.

3. И.Ф.Феклистов Основы менеджмента. Санкт-Петербург, 2008г.

4. А.Г. Фаррахов. Менеджмент. Изд. Питер, 2014г.

5. Проблемы управления персоналом. Под. Ред., доктора экономических наук, профессора А.Я. Кибанова, Москва, 2003.

6. И.М. Суслова. Стратегическое управление библиотекой. Москва. 2008 г.

Мунира Мақсумова, Республика ахборот-кутубхона марказининг инновация ва маркетинг тадқиқотлар бўлими етакчи мутахассиси.

Мақола муаллифи кутубхона йўналишида мутахассисларни тайёрлашда сўнгги эришилган ютуқларни қўллаган ҳолда, кадрлар бошқаруви ва муоммоларини ҳал қилиш ҳамда сифат жиҳатларини ўрганиш бўйича тавсиялар берган. Шу ўринда кутубхона раҳбари кутубхона билан боғлиқ барча жараёнларни ўзлаштирган бўлиши ва турли поғоналардан ўтиш кўникмасига эга бўлиши таъкидланади. Бу борада, хизмат турларини тартибга солишда ташкилий жиҳатдан меъёрий ҳужжатларнинг аҳамияти ва уларни ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Ходимларнинг маъмурий бошқарув усули билан бирга, ижтимоий психологик усулларни бирлаштирган ҳолда ёндошилса, иш жараёнида янада самара бериши борасида фикр билдирилган.