

Современные тенденции управления персоналом в научных библиотеках Уральского региона

Воронская Ирина Геннадьевна
ведущий библиотекарь
Зональной научной библиотеки
Уральского федерального университета
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

Информатизация привела к качественному изменению роли человека в производстве, превращению его в решающий фактор обеспечения конкурентоспособности компании. Управление человеческими ресурсами (Human resources management, HRM) представляет собой управление предприятием, в фокусе которого находится человек и его отношение к организации. Цель HRM – обеспечить использование человеческого потенциала компании таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда [7, с. 9].

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров [8, с. 85]:

- наем, отбор и прием персонала;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация трудовой деятельности персонала и его использование;
- управление конфликтами и стрессами;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление организационной культурой организации.

С точки зрения развития менеджмента исторически можно выделить три подхода к роли персонала:

1. управление трудовыми ресурсами, при котором люди рассматриваются как винтики в процессе производства;

2. управление персоналом, когда человек рассматривается через призму должности как «винтик», однако уже разрабатываются программы, ориентированные на развитие его профессиональных и личностных потребностей;

3. управление человеческими ресурсами, при котором человек становится основным элементом организации.

Большинство организаций, и библиотеки вузов в том числе, придерживаются третьего подхода, а именно – управления человеческими ресурсами, так как понимают, что основной капитал организации – это люди.

В настоящее время происходит много таких изменений в сфере высшего образования России, как переход на двухуровневое образование, привлечение иностранных преподавателей и студентов, развитие студенческой научной деятельности и т.д. Все это заставляет вузы предъявлять повышенные требования к кадровому составу, в том числе к библиотекам.

Изменение информационной политики, трансформирование услуг приводит в библиотеке к тому, что персоналу обязательно нужны навыки работы с определенными компьютерными программами, электронными ресурсами, базами данных и Интернетом. А усложнение работы с пользователями (клиентами), а также внедрение СМК в целом в университете и, в частности, в библиотеке, ведет к тому, что библиотекарь должен разбираться в психологии, конфликтологии, менеджменте, должен иметь навыки проектной деятельности и т.п. В связи с этим должны меняться и требования к управлению библиотечным персоналом. Именно поэтому библиотеки начинают придерживаться основных принципов HRM, тем самым развивая соответствующую кадровую политику.

Кадровая политика организации представляет собой систему взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом [4, с. 39].

Основными функциями кадровой политики являются:

- обоснование методологических принципов работы с персоналом;
- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, адаптация, обучение, развитие и пр.);
- контроль персонала.

Методологические принципы управления персоналом создают условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Они реализуются за счет разработки и применения организационно-правовых документов. Общие требования к персоналу научных библиотек вузов раскрываются в должностных инструкциях, прописанных для каждой должности и функциональных обязанностях. Расходы на персонал вузовских библиотек не подлежат данному анализу, так как они относятся к сфере финансовых отношений, не рассматриваемых в данном выступлении.

Рассмотрим подробнее содержание двух последних функций кадровой политики.

По степени открытости кадровой политики выделяют два ее типа:

- открытая (предполагает прием на работу на любые должности всех, кто обладает необходимой квалификацией);
- закрытая (допускает прием новичков только на низовые должности и замещение высших должностей своими людьми).

Большинство библиотек в настоящее время используют закрытую модель кадровой политики и этому есть причины. Услуги (документные, коммуникативные), которые предоставляет библиотека, как сервисная организация, относятся к услугам с высоким уровнем взаимодействия. Для их осуществления требуется высоко квалифицированный персонал. Но в настоящее время практически во всех библиотеках существуют те или иные проблемы с кадрами.

Наиболее важной проблемой является «вымывание профессии», то есть в библиотеку идут работать в большинстве своем люди с непрофильным образованием.

Это подтверждается статистическими данными. Аналитические данные по кадровому состоянию в библиотеках получены в результате мониторинга данных, которые представлены на сайте по адресу: <http://library.ustu.ru/zona/zonastat> (табл.).

Таблица

**Кадровая обеспеченность
библиотек государственных вузов Уральской зоны**

Областные МО	Кол-во библиотек в МО	Всего сотрудников в МО			Всего сотрудников МО			Всего сотрудников МО			Всего сотрудников МО		
		в т.ч. с библиотечным образованием			в т.ч. с библиотечным образованием			в т.ч. с библиотечным образованием			в т.ч. с библиотечным образованием		
		с высшее	со среднее	всего %	с высшим	со средним	всего %	с высшим	со средним	всего %	с высшим	со средним	всего %
		2002			2006			2009					
Курганское	3	116	13	27	34	121	16	34	41	113	13	28	36
Свердловское	17	690	71	71	20	734	94	73	22	737	111	82	26
Тюменское	9	204	44	23	33	291	105	41	50	349	92	29	34
Челябинское	11	505	187	60	50	511	212	59	53	532	229	91	60
Оренбургское	5	250	48	52	40	279	50	57	38	324	71	73	44
Пермское	8	426	116	53	39	443	110	50	36	421	158	39	47

В связи с этим закрытая модель кадровой политики как нельзя лучше соответствует современным тенденциям развития научных библиотек. Сторонние люди, приходящие работать в библиотеку зачастую без опыта работы в организациях такого типа, имеют возможность изучить данную

профессию, получить практический опыт и, наконец – построить карьеру, так как замещение руководящих позиций идет из «своих» людей.

Важным этапом реализации кадровой политики организации является подбор и прием персонала на работу. В основном этот этап проходит следующим образом:

1. производится анализ потребности в кадрах;
2. анализируется внешний рынок труда;
3. подбирается и привлекается персонал;
4. осуществляется прием на работу.

В вузовских библиотеках персонал принимается на работу таким же способом, но с учетом того, что библиотеки являются структурными подразделениями.

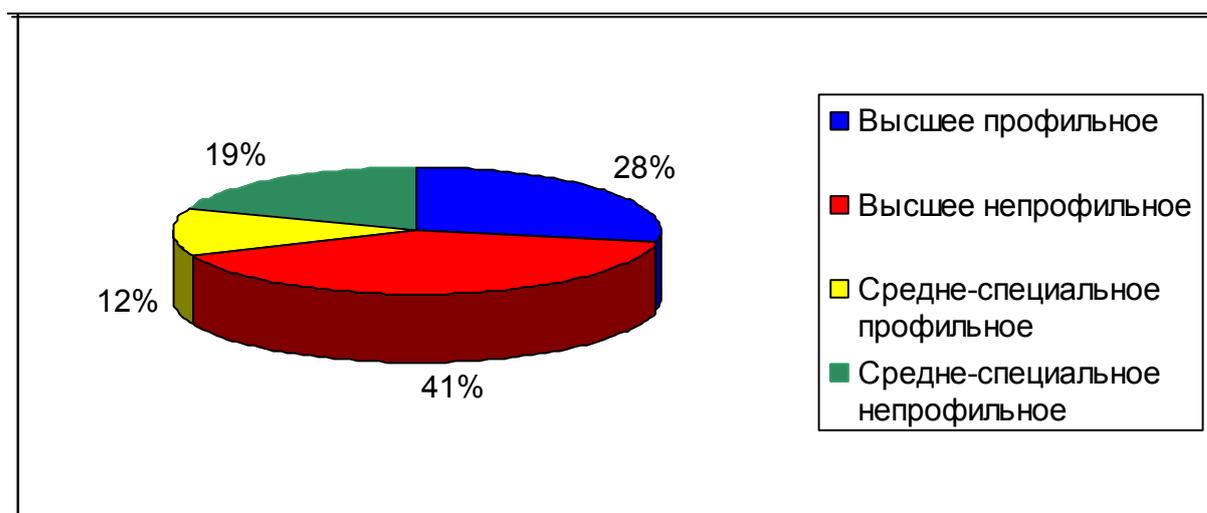


Рис. Кадровый состав по образованию
в библиотеках вузов Уральской зоны

Из статистических данных видно, что в библиотеках трудятся 60% персонала с непрофильным образованием (рис.) и с предложениями о принятии на работу, приходят люди с иным образованием, что осложняет процедуру отбора и приема персонала.

Таким образом, можно заметить, что в настоящее время в библиотеку приходят люди с различными профессиональными навыками и опытом работы. Поэтому остро встает вопрос о профессиональной ориентации и адаптации, т.е. о процессе подготовки нового сотрудника к выполнению

производственных функций, решению задач, развитию новых компетенций.

Адаптация имеет две стороны:

– внутреннюю (совокупность внутренних психологических процессов);

– внешнюю (совокупность организационных мероприятий).

Специалисты по управлению персоналом считают, что если пустить адаптацию работника на «самотек», то она может затянуться до 1,5 лет, но при грамотной работе ее срок может быть сокращен до нескольких месяцев.

Процесс адаптации включает несколько этапов:

1. ознакомительный этап (происходит непосредственное знакомство с организацией, функциональными обязанностями, требованиями, рабочим пространством);

2. этап вхождения (происходит овладение необходимыми навыками и умениями, привыкание к коллективу);

3. интеграционный этап (происходит углубление и совершенствование приобретенных навыков и умений, достигается определенная квалификация).

В практической работе каждой библиотеки остро встает проблема профессиональной и психологической адаптации библиотекарей со стажем 1–5 лет, так как именно эта категория подвержена риску ухода из организации. Обычно начало адаптационного периода для вновь принятого сотрудника библиотеки происходит уже на начальном этапе приема на работу. Начинается он с ознакомления с библиотекой, ее традициями и спецификой. Также вновь принятому сотруднику рассказывается о структуре и функциях подразделений, условиях и содержании работы, о возможностях профессионального роста [3, с. 92–94].

Именно поэтому, например, в научной библиотеке (НБ) Пермского государственного университета (ПГУ, Пермь) было проведено социологическое исследование, объектом которого стала категория библиотекарей со стажем 1–5 лет. Полученные результаты позволяют более

эффективно привлекать в библиотеки вузов города вновь поступающих работников, удерживать и развивать их.

По мнению сотрудников НБ ПГУ одним из важных моментов успешной адаптации на начальном этапе является правильность выбора отдела, в котором сотруднику предстоит работать. В библиотеках все чаще применяется метод передвижения сотрудника по отделам, различающимся характером технологических процессов и операций. Это способствует выявлению склонности библиотекаря к работе с читателями или во внутренних отделах и соответственно скорейшей адаптации [3, с. 92–94].

В этом русле хотелось бы отметить и особую форму работы научной библиотеки Пермского государственного технического университета (ПГТУ, Пермь) со студентами колледжа искусств и культуры. Библиотека приглашает студентов-первокурсников колледжа на практику, а по результатам практики предлагает место работы. Так, например, за пять лет в библиотеке остались работать 12 выпускниц колледжа, 10 из них в свое время были в ней на практике. Кроме того, большинство из них потом продолжает обучение в Пермском государственном институте искусств и культуры (ПГИИК, Пермь) [3, с. 92–94].

В Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ, Екатеринбург) с 2005 г. при Институте образовательных информационных технологий (ИОИТ) по инициативе Зональной научной библиотеки (ЗНБ) ведется подготовка специалистов информационно-библиотечной сферы. Директор библиотеки возглавила кафедру информатизации библиотечного дела. Такой путь развития позволяет готовить квалифицированные кадры «под себя». Причем, уже начиная с начальных курсов, есть возможность обеспечить студентов практической базой, то есть проводить студенческие практики на базе библиотеки, а так же принимать студентов старших курсов на работу. Такой подход позволяет выпускать молодых специалистов не только с теоретической подготовкой, а умеющих применять данную подготовку на

практике. Это очень удобно, так как для таких специалистов будет затрачено меньше времени на адаптацию и профессиональное обучение, и они намного быстрее и качественнее включатся в рабочий процесс.

Кроме того, практически все научные библиотеки Урала используют стандартные методы адаптации новых сотрудников, такие как система наставничества, «школа молодого библиотекаря», занятия по повышению квалификации. Некоторые библиотеки используют творческие методы адаптации: «посвящение в библиотекари», встречи с ветеранами библиотеки, обучение «кейс-методами» и т.д. Такие методы позволяют молодым сотрудникам быстрее пройти не только профессиональную, но и психологическую адаптацию.

Самый важный этап после адаптации нового сотрудника – это его удержание и мотивация на дальнейшую работу в организации.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей. Это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [8, с. 485].

В настоящее время теорий мотивации очень много, наиболее известными из них являются такие, как иерархия потребностей А. Маслоу, теория «достижения/власть» Д. МакКлеланда, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория ожидания, теория справедливости, модель Портера-Лоулера.

Стимулы, влияющие на мотивацию сотрудника, можно разделить на две большие категории: материальные и нематериальные. К материальным можно отнести премии, повышение зарплаты, доплаты, надбавки и так далее. Во всех вузах Уральского региона разработаны определенные системы материального стимулирования своих сотрудников, поэтому библиотеки в значительной степени зависят от них.

Подробнее остановимся на нематериальных стимулах. Они не менее значимы, и в арсенале научных библиотек довольно много нематериальных

стимулов для удержания и мотивирования сотрудника. Из них наиболее важны вручение наград, грамот (потребность в признании), повышение квалификации, делегирование полномочий, продвижение по службе (карьерный рост, как горизонтальный, так и вертикальный), возможность стажировок в различных библиотеках, участие в конференциях и семинарах как внутри страны, так и за ее пределами.

Как показывает опыт Курганской ассоциации библиотекарей, для мотивации сотрудников, особенно молодых, следует использовать такие методы, как делегирование полномочий, профессиональный рост и обучение персонала, повышение квалификации, развитие корпоративной культуры организации, повышение престижа профессии и т.д. [5, с. 30].

К примеру, в ЗНБ УрФУ практика обучения сотрудников и делегирование полномочий тоже используются давно. Развитие и обучение персонала – одно из приоритетных направлений кадровой политики ЗНБ. На данный период времени в библиотеке разрабатывается проект по профессиональному обучению и повышению квалификации персонала. Первым этапом разработки проекта было определение потребностей самих сотрудников в обучении. Каждое структурное подразделение предоставило перечень вопросов, по которым им бы хотелось обучаться. Миссия и политика развития вуза и библиотеки в значительной степени повлияло на цели обучения персонала. Методы, содержание обучения и критерии оценки эффективности, а также бюджет будут сформированы на последующем этапе проекта. Спустя какое-то время по ранее определенным критериям можно будет оценить, насколько хорошо обучили персонал, каким образом он применяет полученные знания, умения и навыки на практике.

После прохождения обучения сотрудники имеют возможность применить полученные знания и умения на практике, так как существует система делегирования полномочий. Так, занятия, проведенные для персонала по проектной деятельности, позволили ЗНБ УрФУ разработать и реализовать многие, очень важные для нее проекты. Такая система позволяет

сотрудникам чувствовать себя значимыми, вовлеченными в процесс управления собственной организацией, что является стимулом к продолжению работы.

Система делегирования полномочий работает и в НБ Южно-Уральского государственного университета (ЮУрГУ, Челябинск). Руководство библиотеки вовлекает в процесс управления представителей коллектива. В библиотеке работают проектные группы, методические комиссии, проблемные комиссии и группы по решению актуальных вопросов библиотеки [2, с. 221–225].

По мнению сотрудников НБ Оренбургского государственного аграрного университета (ОГАУ, Оренбург) работа с персоналом в плане повышения квалификации должна быть необычной и неординарной. Они проводят интересные занятия с персоналом, в которые вовлекают не только специалистов, но и молодых сотрудников. Таким образом, молодежь чувствует, что ее идеи востребованы и это стимулирует их на дальнейшую работу в данной организации [9, с. 100–102].

Таким образом, можно заключить, что в научных библиотеках Уральского региона создается система развития и продвижения персонала, то есть создание кадрового резерва.

Кадровый резерв – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации [1, с 417]. По мнению А.Я. Кибанова «наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления» [8, с 446].

Основным методом работы с кадровым резервом в научных библиотеках является ротация кадров, то есть перемещение сотрудников, находящихся в кадровом резерве из отдела в отдел. Это способствует более

глубокому проникновению сотрудника в технологические процессы, пополнению его практических знаний, умений и навыков. Например, в своей работе с персоналом НБ ЮУрГУ выделяет такой пункт, как кадровый маркетинг, частью его является выявление групп творческого потенциала, то есть диагностика коллектива, определение кандидатов на ключевые позиции и их оценка, а также ротация кадров.

Управление деловой карьерой – еще один метод управления кадровым резервом. Если ротация кадров является примером горизонтальной карьеры, то есть передвижения из отдела в отдел в пределах одной должности, то деловая карьера – вертикальной, при которой сотрудник перемещается в пределах организации на более высокую должность. Такой подход используют все вузовские библиотеки, замещая вакантные должности из людей, находящихся в кадровом резерве и получивших определенные компетенции для выполнения возложенных на него обязанностей. Это позволяет создать дополнительный стимул для работы сотрудника, грамотно и четко перераспределить персонал, быстро и с наименьшими потерями закрыть вакантную должность.

Например, ассоциация библиотекарей Кургана рекомендует для закрепления и стабилизации персонала в библиотеке создать ему возможности для осуществления в библиотеке всех видов карьеры (вертикальной, горизонтальной), разработать эффективную систему стимулирования карьерного роста, особенно горизонтальной карьеры [5, с. 61]

Другой существенной функцией кадровой политики организации является контроль персонала (контроллинг персонала). Немаловажно, чтобы обученный и мотивированный персонал знал и четко выполнял свои обязанности.

Для этого в ЗНБ УрФУ, к примеру, существует система самооценки. В конце года каждый сотрудник составляет самоотчет, где описывает проделанную за прошедший год работу, указывает личный вклад,

достижения в общую деятельность организации. Наряду с этим в библиотеке идет работа по составлению профиля должности. Первыми шагами к этому стало составление работниками перечня своих функциональных обязанностей. Эта работа позволила выявить:

- понимание насколько четко каждый из сотрудников представляет перечень и объем возложенных на него функций;
- перечень технологических документов, реально используемых сотрудником в своей работе;
- возможности взаимозаменяемости сотрудников.

В НБ ЮУрГУ контроллинг персонала также осуществляется посредством проведения аттестации (самоаттестации) персонала и формирования индивидуального досье сотрудника, в котором отражаются все должностные изменения работника и его достижения по профессии. Для аттестации персонала был выбран метод собеседования. Аттестация включает в себя оценку личностных качеств и показателей трудового поведения работника [6, с 77–89].

Вопросы формирования систем управления персоналом и кадровой политики рассматриваются не только в отдельно взятых библиотеках. Данный аспект нашел отражение в документах Российской библиотечной ассоциации (РБА). На XV ежегодной конференции РБА обсуждалась стратегическая концепция молодежной кадровой политики в библиотечной сфере на 2010–2020 гг., а также рассматривались такие вопросы, как: библиотека и инвестиции в человеческий капитал, библиотека – комфортная среда для творческой деятельности, библиотека и формирование профессионала. В плане РБА на 2011 г. много мероприятий посвященных работе с библиотечными кадрами и их развитию, особенно много внимания уделяется вопросам молодежной кадровой политики. Это свидетельствует об актуальности и непрерывной работе библиотек над данной темой.

Проблем в данной области много и каждая библиотека старается решить их с учетом современных тенденций в менеджменте. А данный обзор

показывает, что библиотеки начали внедрять основные принципы HRM. Это говорит о стремлении к прогрессивным методам работы по управлению персоналом в библиотеках Уральского региона.

Библиографический список

1. Аширов Д.А. Управление персоналом : учеб. пособие / Д.А. Аширов. – М. : Проспект, 2008. – 432 с.
2. Беседина Н.В. Инновационные процессы в работе с персоналом в библиотеке университета / Н.В. Беседина, Т.Е. Гальцева // Университетские библиотеки России и Запада: пути взаимодействия : из опыта реализации проекта «e-URALS.com»: в 2 ч. / Юж.-Урал. гос. ун-т ; сост. И.П. Бургер. – Челябинск, 2004. – Ч. 2. – 2004. – С. 221–225.
3. Бородина О.А. Профессиональная адаптация сотрудников вузовских библиотек Перми (по материалам анкетирования) / О.А. Бородина // Библиотеки вузов Урала: проблемы и опыт работы : науч.-практ. сб. / Зон. науч. б-ка УГТУ-УПИ ; под общ. ред. Г.С. Щербининой. – Екатеринбург, 2006. – Вып. 7. – С. 92–94.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Проспект, 2008. – 688 с.
5. Исследование «Кадры библиотек г. Кургана: современное состояние и перспективы развития» / сост. Т. А. Булдашова. – Курган, 2005 – 92с.
6. Кульневич И.С. Аттестация как форма оценки состояния персонала и путей его развития / И. С Кульневич // Университетские библиотеки России и Запада: пути взаимодействия : из опыта реализации проекта «e-URALS.com» : в 2 ч. / Юж.-Урал. гос. ун-т ; сост. И.П. Бургер. – Челябинск, 2004. – Ч. 2. – 2004. – С. 77–89.
7. Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами : учебник / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М. : ТК Велби, Проспект, 2007. – 240 с.
8. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и переаб. – М. :ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

9. Шишова О.А. Повышение квалификации: поиск нестандартных форм обучения (деловое досье) / О.А. Шишова // Библиотеки вузов Урала: проблемы и опыт работы : науч.-практ. сб. / сост. Г.С. Щербинина ; под ред. Г.Ю. Кудряшовой. – Екатеринбург, 2002. – С. 100–102.

Сведения об авторе:

Воронская Ирина Геннадьевна, ведущий библиотекарь Зональной научной библиотеки Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. Тел. (343) 375-41-52, e-mail: gs@library.ustu.ru