

# Актуальные вопросы управления персоналом в библиотеке.

## 1. Общие вопросы управления персоналом (персонал-стратегии).

В 90-х годах прошлого столетия в менеджменте происходит изменение общей парадигмы управления. На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами. В соответствии с этой теорией персонал представляет собой один из ресурсов, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Взаимосвязь перечисленных факторов привела к появлению стратегического управления персоналом, или персонал-стратегии.

Прежде чем говорить о персонал-стратегии библиотеки, несколько общих понятий:

Под *персоналом* мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д. Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе и учитывать такие особенности персонала организации:

- особенности индивидуального поведения;
  - особенности группового поведения;
  - особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.
- Особенности *индивидуального поведения* определяются многими параметрами, среди которых:
- индивидуальные способности, склонности и одаренность— предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
  - специфика мотивации— специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности; (Мы уже говорили об этом более подробно)
  - индивидуальные ценности— общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;
  - демографические— половые и возрастные особенности;
  - национальные и культурные особенности— усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые определяют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности *группового поведения* связаны со многими параметрами, среди которых основные:

- особенности корпоративной культуры— ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
- феномены групповой динамики— этап развития коллектива, особенности лидерства, способ поведения в ситуации конфликта.

Особенности *поведения руководителей* являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;
- функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

Сегодня уже не надо доказывать, что для того, чтобы в полной мере использовать умения и навыки персонала, любая организация должна обеспечивать возможности для его развития и самосовершенствования.

В рамках такого подхода персонал библиотеки признается объектом стратегии. Развитие профессионального и творческого потенциала сотрудников - стратегическая задача библиотеки, решение которой способствует достижению общебиблиотечных целей. В свою очередь, одним из ключевых направлений стратегического управления является обеспечение гармоничного включения сотрудников в жизнь библиотеки.

Подчеркнем, что среди других направлений менеджмента – планирования, организации, освоения инноваций - проблемы управления персоналом по своему значению выходят сейчас на первый план. И это неслучайно. Как часто наше стремление что-либо изменить в деятельности библиотеки или осуществляется легко, поддерживается сотрудниками, их опытом, компетенцией, квалификацией, даже психологической поддержкой, или, наоборот, самые прогрессивные нововведения не проходят, ставя библиотеку перед невозможностью сориентироваться в современной обстановке.

Кадровая работа становится важной сферой деятельности современного руководителя. Он должен определять критерии отбора кандидатов, разрабатывать политику поощрений и наказаний, проводить аттестацию, заботиться о повышении квалификации сотрудников.

В этом аспекте постулируется тесная взаимосвязь управления человеческими ресурсами с другими управленческими функциями. Каких бы сфер функционирования библиотеки не касались управленческие решения (направлений комплектования, введения новых форм обслуживания, финансов, смены руководства), они во всех случаях проходят через отношения людей и выражаются в их трудовом поведении. И если руководство библиотеки размышляет перспективно, то оно должно подвергать человеческому измерению все свои управленческие решения.

В развитых странах в сфере управления персоналом развивается практика вовлечения работников во всю деятельность организации, активизирующую их творческий потенциал.

В России эти ценности могут быть только стратегическим ориентиром. Однако изучение принципов персонал-стратегии, сформированной в развитых странах, позволит уже сейчас решать сложные социальные проблемы деятельности библиотек.

В основе стратегии управления персоналом лежит стратегия развития библиотеки. **Стратегия управления персоналом** – это перспективные направления развития, использующие возможности для упрочения и сохранения стабильности функционирования библиотеки с помощью ее сотрудников. Стратегия управления персоналом направлена на поддержку достижения целей библиотеки, определяет направление работы и содержит сроки и показатели, по которым может быть оценена эффективность ее реализации.

Разработка стратегии начинается с сопоставления компетенций, необходимых для реализации общебиблиотечной стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов и определения несоответствия между ними. Как правило, существует достаточно много областей такого несоответствия. Традиционно в крупных библиотеках, например, не хватает работников в книгохранилище, что препятствует решению стратегической задачи сохранности фондов. Понятно, что библиотека бывает не в состоянии заняться ликвидацией каждого несоответствия. В связи с этим, руководство должно определить приоритеты, то есть те области несоответствия, на которых в первую очередь следует сосредоточить ограниченные ресурсы.

Реализация стратегических задач библиотеки предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, часто называемых функциями. Более правильно употребить термин «функциональное поведение», поскольку в это понятие включаются не только производственные навыки (умение работать с фондами и каталогами или на компьютере), но и поведенческие умения (отношение к читателю, способность работать с большой нагрузкой). Конкретное функциональное поведение зависит от используемых библиотекой материальных ресурсов, ее структуры и культуры, однако в первую очередь определяется целями библиотеки.

Чем ближе функциональное поведение сотрудников библиотеки к, так сказать, «образцовому», которое обеспечивает достижение целей, тем выше эффективность использования человеческих ресурсов. Следовательно, **задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении требуемого для достижения целей поведения каждого сотрудника.** Помимо этого, качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом – библиотека должна иметь достаточное для реализации своих целей число сотрудников.

В последнее время широкое распространение получило понятие компетенции, под которой понимается демонстрируемая способность сотрудника выполнять должностные обязанности. Компетенция объединяет способности, мотивацию сотрудника и представляет его функции. Это знания, применимые и применяемые на практике. В качестве примера компетенции руководителя можно привести решение управленческих проблем (сбор и анализ информации, определение проблем, выработка альтернативных решений, выбор курса действий), влияние на окружающих (передача информации, преодоление барьеров и сопротивления инновациям, способность определять действия людей).

Мы уже не раз говорили, что на мотивацию человека влияют многие факторы – вознаграждение, оценка деятельности, профессиональное развитие, перспективы профессионального роста, общая культура. Способности человека, в свою очередь, определяются:

- потенциалом, которым он обладает, приходя в библиотеку;
- профессиональным обучением, полученным ранее и которое он получает в библиотеке;
- моральным и физическим состоянием, которое зависит от целого ряда факторов, в том числе от материального вознаграждения;
- оценкой, получаемой от библиотеки, будь то формальная аттестация или ежедневные наставления руководителя.

Соответственно, управление человеческими ресурсами состоит в подборе и сохранении требуемого библиотеке персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценки деятельности каждого сотрудника с точки зрения стратегических целей, вознаграждении персонала за его усилия.

При всем многообразии библиотек можно увидеть, что названные функции присутствуют в деятельности каждой из них. В работе с человеческими ресурсами каждая библиотека решает одни и те же задачи вне зависимости от специфики ее деятельности.

Во-первых, каждая библиотека привлекает необходимые для достижения ее целей ресурсы, то есть сотрудников.

Во-вторых, все без исключения библиотеки проводят обучение своих сотрудников в той или иной форме, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести навыки и умения людей в соответствие с этими задачами.

В-третьих, библиотеки осуществляют оценку участия каждого из своих сотрудников в достижении своих целей.

В-четвертых, каждая библиотека в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, то есть компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением общебиблиотечных целей.

Итак, для того, чтобы успешно развиваться, библиотека должна управлять подбором, обучением, оценкой, вознаграждением и коммуникацией, то есть создать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации персонал-стратегии.

Кроме того, персонал-стратегию составляет совокупность факторов социально-психологического, неформального характера – стиль управления, отношение к нуждам человека, забота о человеке, понимание человека, учет его индивидуальных способностей.

## II. Персонал-стратегия как фактор

### интенсификации инновационной деятельности библиотеки

Инновационные процессы, которые происходят сегодня в библиотечном мире России диктуют необходимость адекватной оценки реакции персонала на изменения, создания команды единомышленников и если не включения, то адаптирование к изменениям большей части сотрудников библиотеки. Так как любые преобразования неизбежно влекут за собой неоднородную реакцию коллектива организации. Перемены, даже самые незначительные большинство людей расценивает как неудобство и угрозу личным интересам и от того, в какой степени удастся превратить негативное отношение к нововведениям в позитивное, зависит успех самого новшества. Знание причин, по которым человек отвергает нововведение, помогает менеджеру (директору, методической службе библиотеки) путем устранения или ослабления этих причин сформировать позитивную реакцию на перемены и даже включить человека в инновационный процесс.

Один из известных западных специалистов в области кадрового менеджмента П. Стребел классифицирует участников инновационных процессов в организации по их отношению к изменениям. В основу предлагаемой им классификации положены два базовых аспекта:

Восприятие работниками предложенных инициатив (активное или пассивное) и их принципиальное отношение (положительное или отрицательное) к инновационному процессу.

В итоге в коллективе формируются **четыре** группы участников процесса: **реформаторы, антиреформаторы, созерцатели и консерваторы.**

**Реформаторы** К этой группе относятся работники, которые активно откликаются на изменения и инициативы и рассматривают их как перспективную возможность дальнейшего развития. Как правило, эта группа сотрудников ориентирована на собственные внутренние ценности и желание самосовершенствоваться. Ее составляют, в основном, молодые активисты.

**Антиреформаторы** Эту группу составляют сотрудники, которые активно отрицают изменения, усматривая в них угрозу личному комфорту. Такие сотрудники стараются сохранить свои должностные и властные полномочия и защитить свой статус внутри организации.

**Созерцатели** это пассивная часть сотрудников, у которых положительный настрой на изменения возникает только после понимания смысла этих изменений.

**Консерваторы** Это сотрудники сразу поняли смысл инноваций, но в интересах собственной безопасности стараются сохранить все без изменений. Эти сотрудники уже научились работать в соответствии со своими должностными инструкциями и чувствуют себя комфортно без каких-либо реформ.

Таким образом, реформаторы и, в большинстве случаев, созерцатели положительно относятся к введению инноваций, стимулируют и осуществляют изменения а антиреформато-

ры и консерваторы выступают их оппонентами. Эта ситуация вполне нормальна и даже необходима организации, т.к. консерваторы и антиреформаторы помогают организации трезво оценить предлагаемые изменения и то, как они могут повлиять на дальнейшее развитие, препятствовать принятию неправильных предложений. Для нормального функционирования организации и продвижения инновационных процессов применяются так называемые психологами **методы преодоления сопротивления**.

**Преодоление сопротивления предпочтительно обеспечить до его возникновения**  
**Руководство должно правильно оценивать вероятность возникновения сопротивления и принять меры по его предотвращению.**

Основные методы преодоления сопротивления:

**Образование и консультирование.** Руководство библиотеки должно донести свое понимание выгод и задач преобразований до всех индивидов, на которых окажут воздействия изменения. Добиться выполнения этой задачи позволяют программы подготовки, личные консультации, собрания групп и распространение докладов.

**Участие и привлечение.** Возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений, что будет способствовать уменьшению степени их озабоченности последствиями преобразований и вовлечению их в процесс реформ, а значит, эффективному использованию навыков и знаний сотрудников на благо организации.

**Помощь и поддержка.** Нередко сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство.

**Переговоры и соглашение.** Цель переговоров - достижение взаимоприемлемого компромисса. Возможно, в соответствии с потребностями и интересами потенциальных противников преобразований потребуются внесение корректив в планы изменений.

**Открытое и скрытое принуждение.** Использование силы или угроз - наихудший метод преодоления сопротивления. Он ведет к эскалации напряженности, и применим лишь в исключительных случаях.

Правильное и планомерное использование и комбинирование этих методов позволят не только добиться успехов в реализации плана изменений, но и критически взглянуть и переосмыслить сам этот план. В процессе коллективной работы практически всегда выявляются недостатки планирования, предлагаются новые решения и технологии проведения перемен. Важно помнить, что план перемен не догма, и должен быть сам подвергнут изменениям, если того требует ситуация.

Несколько слов хотелось бы сказать подробнее о модели «участие и привлечение». т.к. на мой взгляд она представляется наиболее эффективной.

Модели участия призваны помочь менеджерам преодолеть сопротивление противников изменений, расширяя, насколько это возможно, круг сторонников преобразований. Модель участия получила широкое распространение в посвященной развитию организаций научной литературы США, а также является неотъемлемым элементом европейской и скандинавской теорий и практики менеджмента.

Существует масса советов о методах привлечения работников к проведению изменений. В качестве примера можно привести мнение австралийского ученого Декстера Данфи, считавшего, что успех программ изменений зависит от следующих характеристик:

- Постановки четких задач
- Реально спланированного простого масштаба
- Распространения информации по всей организации
- Выбора адекватных стратегий
- Четкого графика преобразований
- Участия сотрудников
- Поддержки основных влиятельных групп
- Применения существующей структуры власти и опыта
- Открытой оценки до внедрения
- Поддержки большинством воспринимаемых выгод
- Необходимой поддержки со стороны компетентных сотрудников
- Интеграции новых методов с обычными операциями
- Освоения успешных нововведений
- Непрерывного изучения и модификации
- Адекватного вознаграждения инициаторов изменения и индивидов, на которых оно влияет

Модели участия особенно популярны в разработке систем и взаимодействия человека и компьютера.

### **Формирование команды.**

Инновационное развитие предприятия характеризуется появлением горизонтальных связей в коллективе, основанных большей частью на общих интересах и неформальных отношениях. В организации с горизонтальными связями сокращается время прохождения информации, система быстрее реагирует на потребности внешней среды и динамичнее развивается. Устойчивые горизонтальные коммуникации обеспечиваются формированием команды единомышленников. Отличительными характеристиками команды являются:

- Общая цель и задачи;
- Сотрудничество и координация;
- регулярное и частое взаимодействие членов команды.

Особенность формирования команды состоит в опоре на неординарных людей, неформальных лидеров в своих подразделениях. Это, как правило, специалисты, обладающие чувством нового, способностью сочетать усвоение знаний из других областей со своей областью, реальным опытом, либо люди, умеющие соединять традиции с нестандартным подходом к делу.

Часто команды в библиотеках создаются для решения дискретных задач (организация и проведение конференций, дней литературы, социологического исследования и т.д.) Кроме того, команды формируют и для осуществления определенных проектов. Проектные команды создаются на конкретный срок и для осуществления таких задач, как реализация целевых программ, грантовых заявок, конкурсных проектов и т.д.

Для образования и сплочения команды необходимо соблюдение ряда принципов, а для эффективной работы команды – правильное распределение ролей.

Рекомендуется иметь в команде людей, исполняющих определенные роли:

<b>Тип</b>	<b>Типичные черты</b>	<b>Положительные качества</b>	<b>Допустимые недостатки</b>
Исполнитель	Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый смысл, высокая работоспособность, самодисциплина	Недостаточная гибкость, «нечувствительность» к новым идеям
Координатор	Спокойный. Уверенный в себе, контролирующий свои чувства	Умение работать с людьми и использовать их вклад в общее дело, четкое осознание целей	Не более, чем у обычного человека, с точки зрения интеллекта и творческих способностей
Приводящий	«взвинченный», беспокойный, динамичный	Стремление и готовность бросить вызов инертности, бездеятельности, неэффективности, самодовольству и самообману	Раздражительность и нетерпимость
Мыслитель	Индивидуалистический, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, воображение, интеллект, широкие познания	Рассеянность, склонность упустить из виду практические моменты



Исследователь ресурсов	Экстравагантен, энтузиаст, любознательный, общительный	Умение контактировать с людьми и исследовать все новое, способность реагировать на «брошенный вызов»	Склонность терять интерес к работе, как только проходит увлеченность
Оценивающий	Рассудительный, неэмоциональный, осторожный	Благоразумие, практичность	Нехватка воодушевления или способности мотивировать других
Коллективист	Социально ориентированный, чувствительный к окружающим, довольно мягкий	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, способность поддерживать командный дух	Нерешительность в критические моменты
Доводящий до конца	Старательный, организованный, добросовестный, тревожащийся	Стремление к качественному выполнению задач	Склонность волноваться из-за пустяков.

Команда может эффективно работать и при неполном наборе перечисленных ролей. Опыт работы российских библиотек показывает, что эффективно работают проектные команды, где присутствуют типы «исполнитель», «приводящий», «мыслитель», «исследователь ресурсов» и «оценивающий». Кроме того, необходимо иметь в виду, что люди редко исполняют одну только роль, в команде они могут меняться ролями, совмещать несколько ролей. При этом основная профессиональная роль и роль в команде могут не совпадать.

Любой руководитель знает, как важна психологическая совместимость в команде. Существует ряд рекомендаций как достичь этого. В современной психологической науке признаны рекомендации по выработке психологической совместимости в команде на основе типологических особенностей человеческого темперамента.

Различают *четыре типа темперамента* — **холерический, флегматический, сангвинический и меланхолический**. Конечно, в реальности присутствуют и смешанные темпераменты, но все же доминирование какого-то одного темпераментного свойства бывает очень заметным.

Кроме того, даже если в результате воспитания, обучения и опыта человек научился «маскировать» свой темперамент посредством ролевого поведения и самоконтроля, то в экстремальных и стрессовых ситуациях его темпераментные качества становятся доминирующими: холерик начинает суетиться, а флегматик впадает в ступор.

Темперамент проявляется в таких характеристиках деятельности, поведения и общения человека, как **скорость, выносливость и степень открытости**. При этом темпераментные свойства являются наследственно заданными и мало меняются на протяжении всей жизни человека.

**Холерик** обладает очень высокой работоспособностью, выносливостью, активностью и инициативой. Хорошо работает в условиях изменений. Очень часто холерик стремится к формальному или неформальному лидерству, самостоятельности, ответственности. Он отличается также высокой скоростью мышления и переживаний, повышенной возбудимостью и эмоциональностью, способен на неожиданную смену настроений в течение дня.

Холерики любят трудности и умеют их преодолевать, можно сказать, что препятствия и проблемы повышают их жизненную энергию и стремление к самоутверждению. В некоторых случаях эти сотрудники неосознанно сами «организуют себе проблемы», чтобы «жизнь и работа не казались излишне скучными и монотонными».

Работник, обладающий холерическим темпераментом, может быть вспыльчивым и раздражительным, нередко имеет сниженный самоконтроль и направлен на «сбрасывание» своих эмоций на других людей.

#### **Управление подчиненным-холериком:**

- давать поручения, связанные с ответственностью и самостоятельностью, применять умеренный контроль;
- поручать задачи, требующие высокой творческой активности и креативности, если подчиненный-холерик является профессионалом в определенной области;
- учитывая тот факт, что подчиненный стремится сделать карьеру и чувствовать себя значимым, создавать перспективу повышения; использовать на прорывах, инновациях;
- посылать в нужные командировки по завязыванию связей и контактов с клиентами и партнерами;
- организовывать общение в нейтрально-партнерском стиле, поскольку подчиненный-холерик плохо переносит власть и давление;
- холерик психологически совместим с сангвиником. Не рекомендуется создавать тандемы «холерик — флегматик» и «холерик — меланхолик». В первом случае холерик будет раздражаться на медлительного флегматика, а флегматик — испытывать неуверенность в себе. Во втором — меланхолик будет переживать и обижаться на вспыльчивость холерика;
- учитывать, что холерик восстанавливается и отдыхает в туристических поездках и общении с большим количеством различных людей (знакомых и незнакомых).

Если **холерик** — **высший руководитель**, то он часто реализует в управлении сильный и авторитарный стиль, требует от подчиненных высокой работоспособности и трудоголизма, ждет от них быстрых решений, не любит, когда ему сопротивляются, не любит спорщиков и критиков, может позволить себе резкую критику в адрес своих сотрудников.

**Флегматик** — спокойный, медлительный, вдумчивый и основательный работник. Проявляет надежность в отношениях и стабильность. Нуждается в длительной адаптации, новую информацию воспринимает с трудом, запоминает долго, но глубоко и основательно. При изменении условий работы может временно снизить производительность. Склонен к уединению, замкнутости, не любит конфликтов. Имеет невысокую инициативность. Может проявлять склонность к повторению ошибок. Хорошо работает в условиях однообразия и монотонии. Не рвется в лидеры, хорошо психологически совместим с сангвиниками, меланхоликами и флегматиками. Отличается терпеливостью, но склонен накапливать неудовлетворенность и редко, но очень сильно проявлять «взрыв негодования».

### Управление подчиненным-флегматиком:

- рекомендуется использовать его на участках работы, требующих хорошей концентрации внимания, а также там, где нужно работать в условиях однообразия и монотонии (составление отчетов, обобщение большого массива фактических данных);
- поскольку в стрессовых ситуациях флегматик сохраняет спокойствие и самообладание, можно использовать его при урегулировании конфликтов в команде;
- при формулировании задания давать время для запоминания, предлагать записать необходимые условия задачи; обязательно контролировать выполнение задания, стимулировать и «подгонять», держать активный контакт и заинтересовывать; активизировать инициативу, например, на совещаниях спрашивать его мнение и его оценку;
- не использовать на участках работы, где требуется высокая скорость принятия решения и общительность;
- учитывать, что флегматик хорошо отдыхает и восстанавливает работоспособность в условиях уединения.

Если **флегматический темперамент** имеет **высший руководитель**, то он ждет от подчиненных активности, инициативы и самостоятельности. Он нуждается также в постоянной обратной связи: докладах и записках о том, как идут дела, что удалось сделать, а что — не удалось и т. п. В общении с таким руководителем нужно немного «замедляться» и уметь держать паузу в те моменты, когда руководитель думает и принимает решение. Руководитель, имеющий флегматический темперамент, является упрямым человеком, поэтому, если он принял отрицательное решение, взять «тайм-аут» и только потом предпринимать меры по изменению решения.

**Сангвиник** — активный, энергичный, имеет высокую работоспособность и развитый самоконтроль. Общительный, жизнерадостный человек. Ориентирован на карьеру и хороший заработок. Хорошо переносит перегрузки и эмоционально устойчив к неприятностям и тяжелым событиям. Эмоционально мало чувствительный, как говорят, «толстокожий». Психологически совместим с холериком, сангвиником, меланхоликом.

### Управление подчиненным-сангвиником:

- использовать хорошие организационные способности такого подчиненного по созданию эффективной команды;
- создавать перспективы карьеры и заработка, в противном случае он может уволиться и перейти к конкуренту;
- увлекать новой задачей, стимулировать, контролировать выполнение задания; загружать делами; поддерживать формально-деловые отношения.

**Высший руководитель**, имеющий **сангвинический темперамент**, ждет от своих подчиненных высокого профессионализма, самоотдачи в работе и подчеркнутой деловитости в общении.

**Меланхолик** отличается эмоциональной чувствительностью, долго переживает ошибки и неудачи, проявляет повышенную обидчивость. Отличается высокой тревожностью, рисковать не любит. Может расстраиваться при неудачах, женщины-меланхолики часто плачут. Тяжело переживают несправедливость и конфликты. Склонны к самообвинению и самокопанию. Обладают интуицией. Ценят позитивную атмосферу в компании, по причине хороших отношений на работе переходить в другую организацию не будут даже тогда, когда там предложат более высокую заработную плату. Психологически совместимы с сангвиниками и флегматиками.

## Управление подчиненным-меланхоликом:

- такой подчиненный нуждается в эмоциональной поддержке и позитивной оценке в случае достижений;
- нежелательно критиковать в присутствии других людей, лучше — наедине;
- не рекомендуется назначать на управленческие должности; поддерживать позитивную атмосферу в компании и подразделениях;
- не рекомендуется использовать на участках работы, связанных с риском и стрессом;
- можно найти конструктивное применение интуиции подчиненного-меланхолика, если приглашать его на переговоры в качестве наблюдателя, с тем чтобы потом получить от него точную психологическую характеристику оппонентов;
- можно применять способности меланхолика в реализации поддержки и сочувствия тем сотрудникам, которые переживают личное горе или беду.

Чаще всего меланхолик работает в позиции подчиненного, в неформальной структуре играет роль ведомого. Довольно редко люди с этим темпераментом становятся руководителями. Но если все же это произошло, **руководитель-меланхолик** нуждается в постоянной эмоциональной поддержке друзей и близких людей. Кроме того, ему рекомендуется регулярно отдыхать, поддерживать хорошую психологическую и физическую форму, внимательно относиться к своему рациону.

Если за основу типологии подчиненных мы возьмем *стилевые особенности их мыслительной деятельности*, то можно выделить *пять психологических типов*: **аналитики, прагматики, реалисты, идеалисты и критики**.

Работники, характеризующиеся **аналитическим мышлением**, любят оперировать цифровыми данными и количественными характеристиками, в своей работе опираются на директивные документы, инструкции и юридические нормы. Работают тщательно, ответственно, продумывают детали, педантичны. Ориентированы на высокую успешность и не любят ошибаться. Стремятся к высокому профессионализму и не терпят недобросовестности в работе. Часто проявляют перфекционизм. Перед решением задачи осуществляют тщательное планирование. Любят порядок, регулярность, системность, четкость. Эффективно работают в стабильных условиях при наличии достаточного времени. Они консервативны, устойчивы, стабильны. Проявляют серьезность в обучении, уважают авторитеты.

Во внешности и поведении — солидны, любят добротную и дорогую одежду, ведут себя с достоинством. Общаются сдержанно, без лишних эмоций. Их устная речь похожа на письменную, с правильными оборотами и законченными предложениями. Стремятся повлиять на собеседника прежде всего логикой и аргументами. Конфликтовать не любят, но если попадают в конфликтную ситуацию, могут проявить упорство и до конца отстаивать свою позицию. Психологически совместимы с аналитиками, реалистами и идеалистами.

Чтобы правильно решать задачу использования в управлении сильных сторон каждого сотрудника, разберем, в каких ситуациях каждый психологический тип эффективен, а в каких его эффективность существенно снижается.

### **Аналитики успешны:**

- при работе над важным проектом, требующим высокой компетентности и профессионализма;
- в процессе принятия стратегически важного решения;
- при сравнении различных подходов и выработке наиболее эффективного подхода к решению проблемы;
- при составлении справочников, таблиц и классификаций;
- при единоличном выполнении задания, не требующего организации команды и интенсивного общения с сотрудниками.

### **Эффективность аналитиков снижается:**

- в условиях лимита времени и неопределенности;
- в условиях постоянных изменений;
- при наличии конфликта и напряжения.

**Прагматики** стремятся прежде всего к получению конкретных результатов. Не терпят «общих разговоров». Ориентированы на инновации, любят все новое, избегают однообразия и монотонии. Вокруг них — всегда люди, они всех активизируют, будоражат, заряжают новыми идеями. Могут одновременно выполнять несколько дел. Легко переносят ошибки, при неудачах быстро переключаются на другое направление деятельности.

Редко планируют работу заранее, предпочитая сразу же включиться в дело и осуществлять планирующие действия по ходу работы. Живые, подвижные и общительные. Нередко обладают эмоциональным обаянием.

Не любят подчиняться нормам и авторитетам. Часто бывают независимыми предпринимателями. Легко чувствуют себя в конфликте и противоборстве, потому борьба их «заряжает» энергией. В условиях противоборства и конфронтации часто выигрывают. Психологически совместимы с реалистами, прагматиками и критиками.

### **Прагматики успешны:**

- в условиях развития, при начинании нового дела или нового направления в работе;
- в процессе принятия решения со многими неизвестными и с опорой на интуицию; при ограничениях во времени;
- при необходимости быстро организовать команду единомышленников.

### **Эффективность прагматиков снижается:**

- в условиях однообразия и монотонии;
- в условиях затягивания времени, когда возникает отсрочка в достижении цели;
- при общении с медлительными и нерешительными партнерами;
- при жестком, авторитарном управлении, давлении и излишне частом и детальном контроле.

**Реалисты** похожи на прагматиков: такие же живые и общительные. Но если прагматики ориентированы на самостоятельное достижение результата и доверяют только своему личному опыту, то реалисты направлены на создание команды, которую они могут направить на решение задачи. Опираются на практику, ценят факты, полученные другими. Реалисты не всегда

стремятся сами иметь знания в различных областях, они подбирают команду из хороших специалистов и доверяют им.

Существует мнение, что эффективный руководитель получается из тех работников, которые обладают реалистическим мышлением. Они любят управлять ситуацией и людьми, и на работе, и при неформальной встрече. Они всегда стремятся оказывать влияние, рекомендовать, советовать.

Общаются в простой, деловой манере. Любят рассказывать анекдоты, шутить. Чужды сантиментов, увлекаются работой и карьерой. Из своих близких, как правило, стремятся тоже сделать работающую команду: жена — секретарь, дети — помощники в деле и бизнесе. Психологически совместимы со всеми: реалистами, аналитиками, прагматиками, идеалистами и критиками.

**Реалисты успешны:**

- в управлении;
- при взаимодействии с внешними организациями, партнерами и клиентами;
- в переговорах.

**Эффективность реалистов снижается:**

- в ситуациях деликатного и доверительного характера;
- в ситуации, в которой нужно переждать и сделать перерыв;
- в случае, если они имеют в своем распоряжении непроверенные или искаженные факты.

**Идеалисты** любят рассуждать о морально-этических и нравственных ценностях, увлекаются философией и эзотерическими учениями. Стремятся помочь людям, к ним часто обращаются за помощью. Характеризуются гуманными установками. Заботятся об атмосфере в коллективе, миролюбивы, их любят и уважают. Идеалисты — прекрасные слушатели, прощающие ошибки и погрешности. Влияют на других через позитивные средства: хвалят, восхищаются, поощряют, выделяют позитивы.

Напряжение их внутренней жизни часто связано с тем, что они хотят, чтобы «всем было хорошо», но понимают реальную недостижимость своего идеала. Психологически совместимы с идеалистами и реалистами.

**Идеалисты успешны:**

- при улаживании конфликтов;
- в переговорах, когда необходимо вызвать доверие у партнеров;
- в роли неформальных лидеров в коллективе;
- при разработке системы мотивации и поощрений.

**Эффективность идеалистов снижается:**

- в условиях борьбы и противостояния;
- в условиях необходимости критики коллеги;
- когда нужно выявить конфликт с целью его анализа и проработки.

**Критически настроенные сотрудники**, обладающие профессиональной компетентностью, способны вовремя выявить важные ошибки в процессе принятия решения. Несмотря на то что критики не очень удобны в общении и часто проявляют язвительность и ироничность, именно они могут вовремя предсказать возможные риски.

На семинарах участники обычно спрашивают, какова «санитарная норма» наличия критиков в работающей команде с учетом ее численности. К сожалению, пока нет развернутых исследований, чтобы точно ответить на этот вопрос. Однако желательно, чтобы в каждом коллективе и каждом подразделении работал хотя бы один грамотный и профессиональный критик, и не только в периоды становления новой компании или на «прорывах», но и на постоянной основе. Психологически совместимы с реалистами и прагматиками.

**Критики успешны:**

- в ходе построения прогноза возможных ошибок и кризисов компании;
- при ограничении и корректировке руководителя-диктатора, не признающего инакомыслия в своем подразделении.

**Эффективность критиков снижается:**

- если коллектив «лихорадит» по причине часто повторяющегося конфликта;
- в условиях, когда необходимо стабилизировать разрушающуюся команду.

### Ш. Преимущества повышения квалификации персонала.

Одним из самых важных аспектов персонал-стратегии является продуманная система повышения квалификации сотрудников организации. Забота руководства библиотеки о повышении квалификации персонала дает людям необходимые навыки и уверенность в своих силах, чтобы пробовать новые роли и преодолевать периоды неопределенности.

Несмотря на насущную необходимость, некоторые менеджеры (в нашем случае директора и методические службы) неохотно тратят время на повышение квалификации персонала. Ниже приведены четыре наиболее типичных довода, некоторые из них, возможно, вам знакомы. После каждого довода дается возможный ответ инертному менеджеру, исповедующему подобные взгляды.

*1. Я очень занят(а), мне с трудом удастся должным образом справиться с текущей работой. У меня просто нет времени на то, чтобы кого-то учить. У меня достаточно своих обязанностей.*

*Ответ:* Вы действительно перегружены, так что давайте обсудим, как помочь вам разрешить некоторые проблемы, перепоручив их другим сотрудникам. Вас не просят непосредственно заниматься обучением сотрудников, хотя иногда и это помогает; вам предлагается позаботиться о повышении квалификации кадров, чтобы они смогли избавить вас от части обязанностей.

Исходите из того, что кадры — самый ценный и дорогостоящий ресурс каждой организации: эффективность управления определяется преимущественно тем, что делают ваши сотрудники, а не тем, чем занимаетесь вы. Эффективность собственной работы и продуктивность деятельности зависят от умения побудить свою команду к добросовестному производительному труду. Однако существуют всего два способа повышения продуктивности — расширение возможностей персонала и повышение желания трудиться с высокой самоотдачей. Забота об обучении и повышении квалификации своих сотрудников не только расширяет их возможности, но и усиливает мотивацию.

Повышение квалификации персонала требует времени, но увеличивает эффективность работы команды и качество производимой продукции или оказываемых услуг. Следовательно, необходимо найти на это время.

*2. Опыт — лучший учитель. Мой начальник никогда мне не помогал и никогда не показывал, как и что нужно делать. Я учился управлять сам, на собственных ошибках, так почему я должен беспокоиться об обучении своих сотрудников?*

*Ответ:* Многое можно узнать на собственном опыте, но для этого требуется большое количество времени, а само обучение сопровождается рядом ошибок. Помимо всего прочего, таким образом не всегда можно узнать, как лучше что-либо сделать. Плохое усвоение основ сильно затрудняет «уроки опыта»: иногда люди в процессе трудовой деятельности закрепляют собственные ошибки. В конце концов, один год неэффективной работы, помноженный на 35, даст сотруднику право на получение наград, но принесет мало пользы организации.

Ваш начальник, возможно, вам не помогал, но неужели вы не хотели бы поддержки и руководства с его стороны? Все мы должны заботиться о развитии своих сотрудников, поскольку в этом случае их работа быстрее становится качественной и безопасной. Вы же не станете рекомендовать учиться вождению на личном опыте. Сначала следует пройти курсы, выучить основные правила и сдать экзамен.

*3. Я принимаю на работу квалифицированных сотрудников. У нас не учебное заведение — учиться нужно было раньше. Здесь люди работают.*

*Ответ:* Ваши сотрудники получили соответствующую подготовку, однако с развитием организации требования к работе изменились. Работа будет выполняться быстрее и с более высо-



ким качеством, если дать людям возможность развиваться и совершенствовать свои навыки. Когда работник видит, что попал в тупик, что не сможет учиться и повышать свою квалификацию, продуктивность его труда падает, а сам он стремится сменить работу при первой же возможности.

### **Преимущества повышения квалификации персонала для организации**

Повышение квалификации персонала поможет по следующим ключевым направлениям.

- *Подбор и расстановка кадров.* Перспектива обучения и повышения квалификации привлекает хороших специалистов. Текучесть кадров снижается, поскольку должным образом подготовленные сотрудники получают больше удовлетворения от работы, так как могут полнее себя реализовать, а их усилия получают признание.
- *Использование новых технологий и производственных систем.* Во многих компаниях имеется широкий спектр технологических возможностей, однако некоторые из них не используются из-за отсутствия квалифицированных кадров. Повышение квалификации на рабочем месте, когда начальник организует обучение отдельных сотрудников или небольших групп, служит кратчайшим путем к применению новых технологий.
- *Качество продукции и услуг.* Обучение и повышение квалификации персонала, особенно неформальных лидеров команд и сотрудников, работающих с клиентами, позволяет полнее удовлетворять потребности клиентов.
- *Выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала.* В процессе повышения квалификации проявляют себя сотрудники с потенциальными способностями к руководству и менеджменту, в связи с чем можно строить долгосрочные планы на будущее в масштабах всей организации.
- *Способность организации действительно реагировать на меняющиеся обстоятельства.* Прошедший обучение и повышение квалификации персонал расширяет возможности реагирования на меняющиеся требования клиентов.

### **Преимущества повышения квалификации персонала для руководителей**

Личное участие в повышении квалификации сотрудников способствует самосовершенствованию в следующих направлениях.

- *Текущие дела.* Концентрируя внимание на повышении квалификации персонала, вы тем самым заботитесь о том, чтобы ваши сотрудники учились на ошибках, а не повторяли их. Если вы сами или кто-либо из опытных работников научите людей, что и как нужно делать, у работников появятся новые навыки, круг их обязанностей можно расширить, что сэкономит вам время в будущем.
- *Потенциальные возможности сотрудников.* В отличие от оборудования ценность кадров повышается со временем, благодаря приобретению новых знаний и опыта. Постоянно совершенствуя свои навыки, вы и ваши сотрудники никогда не отстанете от требований времени и сумеете справиться с изменившейся рабочей нагрузкой. Развитие собственных возможностей гарантирует в будущем независимость от других подразделений и консультантов.
- *Собственные перспективы карьерного роста.* Типичная ошибка, когда человек, желая стать незаменимым, стремится сделать все сам. Позабывшись о повышении квалификации своих сотрудников и возложив на них больше ответственности, вы сэкономите силы и время и сможете расширить круг своих обязанностей.

## Преимущества повышения квалификации для сотрудников

- *Гарантированная занятость.* Сотрудники, владеющие многочисленными навыками, больше востребованы, поскольку могут приспособиться к меняющемуся характеру работы. Развитие универсальных навыков повышает ценность сотрудника, который может выполнять разную работу в данной организации.
- *Рабочий потенциал.* Персонал, занимающийся развитием своих навыков и желающий их улучшить, может брать на себя дополнительные обязанности. У таких сотрудников больше возможностей для продвижения по службе.
- *Ослабление стресса.* Адекватная подготовка, соответствующая рабочим требованиям, ослабляет стресс и повышает способность приспосабливаться к изменениям и работе в сложных условиях.
- *Мотивация и удовлетворение от работы.* Повышая свою квалификацию, сотрудники ощущают заботу руководства, что способствует повышению мотивации и удовлетворения от работы.

По данным опросов, размер оплаты имеет гораздо меньшее значение, чем принято считать. Исследователи сделали важное наблюдение: люди хотят интересной и увлекательной работы, хотят работать с удовольствием и гордиться результатами своего труда. Менеджеры и руководители имеют большое влияние на работу своих сотрудников и их отношение к ней. Следует больше заботиться о повышении удовлетворенности работой.

### Типичные ситуации

Когда вы приступаете к чему-либо новому или что-то меняете, возможно возникновение определенных трудностей. Ниже описаны несколько ситуаций, которые иногда возникают, если уделять внимание развитию своих сотрудников. После каждого описания предлагается возможная реакция на ситуацию.

*Ситуация.* Люди ранее прошли курс обучения, но отнеслись к нему не слишком серьезно ввиду отсутствия преемственности.

*Реакция.* Поставьте их в известность, что у вас есть особый метод подготовки и контроля после окончания курсов. Подготовка включает обсуждение с сотрудником предстоящего курса обучения и ваших с ним ожиданий. К контролирующим относятся следующие мероприятия: 1) обсуждение с вами пройденного курса обучения, при этом акцент делается на том, как применить приобретенные знания в текущей работе; 2) краткое выступление сотрудника на собрании трудового коллектива, чтобы коллеги получили представление о пользе обучения и, возможно, помогли воплотить в жизнь новые идеи.

*Ситуация.* Вы годами не обращали внимания на своих сотрудников и внезапно решили заняться их обучением и развитием. Некоторые из них озадачены, скептически относятся к новым веяниям.

*Реакция.* На обычном собрании трудового коллектива отметьте, что собираетесь развить собственные навыки и хотите, чтобы сотрудники обдумали пути повышения своей продуктивности. Большинство людей одобрительно воспримут эту идею. Некоторые «ветераны производства» будут нуждаться в заверениях, что новая политика не представляет для них угрозы. Встретьтесь с каждым из них лично, пусть они предложат направления повышения квалификации, обсудите способы их реализации. Для тех, кто работает в организации длительное время, курс обучения с отрывом от работы окажется более интересным и полезным, чем обучение на рабочем месте.

*Ситуация.* Вы заинтересованы в развитии собственных навыков и умений ваших сотрудников, но должны заручиться поддержкой начальства.

*Реакция.* Анализ результатов работы дает возможность обсудить с начальником перспективы развития своих сотрудников и свои собственные. Дайте начальнику понять, что собираетесь заняться повышением квалификации персонала, а также упомяните связанные с этим выгоды для организации.

Итак, короткое резюме этого раздела: повышение квалификации будет действенным лишь тогда, когда в организации (библиотеке) существует продуманная система повышения квалификации, повышать квалификацию сотрудников от случая к случаю, не опираясь на стратегические задачи функционирования организации бессмысленно. Опыт работы общедоступных библиотек СПб убедительно свидетельствует, что не сегодняшний день многие библиотеки уже пришли к осознанию этого и имеют четко проработанную структуру повышения квалификации своих сотрудников. В то же время, ЦГПБ, являясь методическим и консультационным центром среди общедоступных библиотек СПб остро нуждается в регулярном информировании со стороны методических центров ЦБС о системе повышения квалификации ЦБС, планах и отчетах о проделанной работе именно по этому направлению.

В свою очередь информирую вас о наших ближайших планах:

1. Курс для сотрудников отделов комплектования и обработки ЦБС Санкт-Петербурга - 72 ак. час. 3 кв.2008г.
2. Курс для сотрудников отделов обслуживания ЦБС Санкт-Петербурга - 72ак. час. - 4 кв.2008г.
3. Семинар-тренинг для сотрудников методических служб ЦБС Санкт-Петербурга по ведению базы данных "Методическая копилка" - 12ак. час. - 3 кв. 2008г.
4. Курс для библиотекарей юношеских структурных подразделений ЦБС Санкт-Петербурга - 72 ак. час. - 1 кв. 2009г.

Курсы компьютерной грамотности (44 ак. час.) - 2 раза в квартал

Курс "Компьютерная графика"(40ак.час.) - 1 раз в кв.

Курс "in- дизайн"(12 ак. час.) - 1 раз в год

В заключение подчеркнем:

Рациональное использование человеческих ресурсов является одним из основных факторов успешной деятельности организации. Главная функция руководителя при этом – объединение и сплочение персонала для эффективного выполнения кадровых задач.

Условия вхождения в рыночную экономику потребовали изменений в системе управления персоналом, выдвинув принципиально новую модель его поведения, повышающую качество обслуживания посетителей и организационную культуру.

Руководство библиотеки не может не учитывать индивидуальных черт, способностей, мотивов и стимулов каждого сотрудника. Анализ практики убедительно свидетельствует: успех там, где руководство опирается на сплоченный персонал и такую систему функционирования организации, которая стимулирует активную творческую позицию каждого сотрудника, его заинтересованность в развитии библиотеки в целом и, вместе с тем, сохраняет партнерские взаимоотношения в коллективе вне зависимости от занимаемой работниками должности.

Исполнитель:

**Груздева Ю.А.,**

руководитель Школы

профессионального

мастерства УНОР и СВ

ЦГПБ им. В. В. Маяковского