

## Реализация функций библиотечного кадрового менеджмента кадровыми службами библиотек

Автор: И. С. Кильпякова

УДК 023

**Изложены итоги исследования деятельности кадровых служб областных универсальных научных библиотек Центрального Федерального округа Российской Федерации**

**Ключевые слова:** библиотечный менеджмент, научные библиотеки, кадровые службы, кадровое делопроизводство, кадровый учет, рекрутинг, политика оплаты труда, профессиональное развитие, социальные отношения, безопасность труда, гигиена труда.

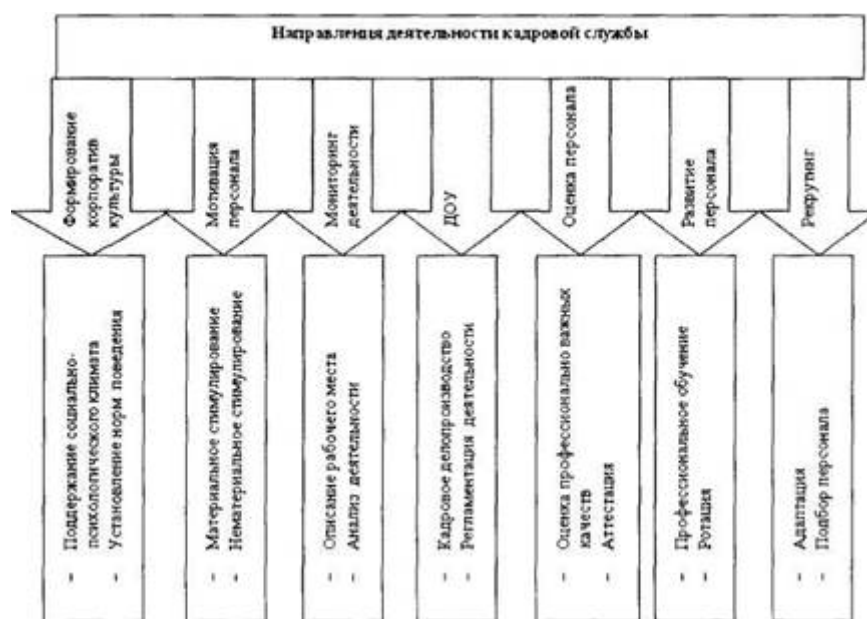
Становление библиотечного кадрового менеджмента в России пришлось на период коренных социально-экономических и политических преобразований, и незрелость институциональной среды привела к тому, что освоение новых кадровых технологий заменилось традиционными формами кадровой работы. В то же время уровень кадрово-производственной инициативы в каждой библиотеке в большей степени зависит от профессионально-личностных качеств ее руководителя.

Крупные библиотеки активно внедряют новейшие кадроведческие технологии в область использования человеческих ресурсов, формируют кадровую политику и получают неплохие результаты. Однако при этом большинство библиотек страны сегодня работают на основе традиционных управленческих технологий, рассматривая кадровые службы лишь как инструмент организации правильного ведения кадровой документации, а именно поэтому испытывают существенные трудности.

До 1990-х гг. XX в. в российских библиотеках обязанности сотрудника кадровой службы сводились исключительно к ведению кадрового делопроизводства. В условиях меняющегося общества, рыночной экономики, бюджетирования библиотеки по конкретным результатам работы руководители стали рассматривать персонал как основной ресурс и отмечать непосредственную зависимость качества библиотечно-библиографических и информационных продуктов и услуг от профессионального уровня персонала.

В соответствии с возрастанием роли персонала в инновационном развитии библиотеки стала расширяться и усложняться функция сотрудников кадровой службы. В настоящее время обязанности сотрудника, отвечающе-

го за кадры, выходят далеко за пределы ведения кадровой документации. В их числе: поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, разработка гибких схем стимулирования и мотивации сотрудников, организация различных обучающих мероприятий и т.д. (рис.).



### Направления деятельности кадровой службы библиотеки

В профессиональной литературе разрабатываются проблемы библиотечного кадрового менеджмента. В большинстве публикаций анализируется зарубежный опыт [4, 5, 14], работа с кадрами в отечественных библиотеках [1, 2]. Значительная часть профессиональной литературы освещает отдельные технологии библиотечного кадрового менеджмента: подбор библиотечных кадров [11, 13], адаптацию [10, 16] и мотивацию [15, 17] персонала, непрерывное профессиональное развитие [8, 9, 12], оценку и аттестацию персонала [3, 6, 7].

Для детального изучения практического применения библиотечного кадрового менеджмента проведено исследование кадровой работы в областных универсальных научных библиотеках Центрального Федерального округа Российской Федерации (ОУНБ ЦФО РФ).

Респонденты - специалисты, занимающиеся кадровыми вопросами в ОУНБ ЦФО РФ. Результаты исследования синтезированы в таблицу.

### Реализация функций библиотечного кадрового менеджмента кадровыми службами библиотек (количество ответов - в %)

Должностные обязанности	Что должно	Что не	Что
-------------------------	------------	--------	-----

	<b>входить в обязанности менеджера по персоналу</b>	<b>должно входить в обязанности менеджера по персоналу</b>	<b>выполняете вы</b>
<b><i>Планирование персонала</i></b>			
Проведение кадрового аудита	72	28	34
Составление бюджета расходов на персонал	41	59	15
Планирование численности персонала	65	35	21
Работа с кадровым резервом	86	-	25
<b><i>Средний % по всем направлениям</i></b>	<b>66</b>	<b>30</b>	<b>24</b>
<b><i>Административная работа с персоналом</i></b>			
Разработка кадровой политики	100	-	28
Разработка нормативных и регламентирующих документов	69	31	12
Разработка и оптимизация орг. структуры библиотеки	56	44	10
<b><i>Средний % по всем направлениям</i></b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>17</b>
<b><i>Кадровый учет</i></b>			
Ведение штатного расписания	100	-	100

Поддержание кадрового документооборота	100	-	100
Ведение баз данных по сотрудникам	92	8	63
Контроль дисциплины (время прихода сотрудников на работу, время присутствия)	-	100	62
Оформление командировок	-	100	63
<b>Средний % по всем направлениям</b>	<b>58</b>	<b>42</b>	<b>78</b>
<i>Политика оплаты труда</i>			
Разработка программ дополнительного вознаграждения	74	-	24
Разработка схем мотивации персонала	82	-	30
<b>Средний % по всем направлениям</b>	<b>78</b>	<b>-</b>	<b>27</b>
<i>Наем персонала</i>			
Оценка затрат, связанных с наймом персонала	63	37	63
Отбор персонала	60	-	63
Проведение подбора персонала (тестирование)	73	-	63
Взаимодействие с учебными	100	-	42

заведениями			
<b>Средний % по всем направлениям</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>58</b>

стр. 39

Продолжение таблицы

<b>Должностные обязанности</b>	<b>Что должно входить в обязанности менеджера по персоналу</b>	<b>Что не должно входить в обязанности менеджера по персоналу</b>	<b>Что выполняете вы</b>
<b>Профессиональное развитие</b>			
Разработка и сопровождение программ адаптации	68	-	18
Разработка и проведение аттестаций	67	-	32
Планирование карьеры сотрудников	76	-	24
Планирование бюджета на развитие персонала	56	44	-
Организация внутреннего обучения	62	38	20
Организация внешнего обучения	56	44	20
Разработка и внедрение программ	72	28	56

ротации			
<b>Средний % по всем направлениям</b>	<b>65</b>	<b>22</b>	<b>24</b>
<b>Социальные отношения</b>			
Формирование корпоративной культуры	52	-	41
Поддержка внутренних коммуникаций	64	-	59
Регулирование внутренних отношений	87	13	86
<b>Средний % по всем направлениям</b>	<b>68</b>	<b>4</b>	<b>62</b>
<b>Безопасность и гигиена труда</b>			
Организация мероприятий по охране труда	58	-	58
Регламентация работы по охране труда	59	-	63
Взаимодействие с инспекциями по охране труда	61	-	86
Контроль внешнего вида сотрудников	15	85	57
<b>Средний % по всем направлениям</b>	<b>48</b>	<b>21</b>	<b>66</b>

Из таблицы видно, что планирование персонала относят к своим функциональным обязанностям 66% респондентов, но реально занимаются этим не более 24%. Хотя планирование персонала - одна из основных функций кадрового менеджмента, 34% опрошенных полагают, что она должна выполняться дирекцией и руководителями структурных подразделений библиотеки.

В разработке библиотечной кадровой политики участвуют всего 28% сотрудников библиотек, занимающихся кадровыми вопросами, хотя все респонденты отметили, что это функция кадровой службы. 69% опрошенных считают разработку нормативных аспектов и регламентирующих правил по кадровым вопросам прерогативой кадровой службы, с участием руководителей структурных подразделений библиотеки, однако всего лишь 12% реально выполняют эту работу.

стр. 40

---

На основе результатов, представленных в таблице, можно сделать вывод об избыточном доминировании в деятельности кадровых служб "технических" функций, занимающих 63% рабочего времени, в то время как на планирование и профессиональное развитие сотрудников библиотек отводится всего лишь по 7%.

В ходе исследования респонденты отмечали необходимость модернизации кадровой работы и проблематичность ее осуществления, так как рутинные кадровые функции слабо согласуются с организационными инновациями.

В 78% ОУНБ ЦФО РФ наибольшее количество времени занимает кадровый учет, относящийся к традиционной работе кадровых служб, при этом временные затраты на это сугубо техническое направление работы значительно выше, чем его значение.

Исследование показало, что только 27% кадровых служб библиотек участвуют в процессе материального поощрения персонала. Прежде всего это объясняется бюджетной формой финансирования, при которой оплата труда персонала четко регулируется федеральным и региональным законодательствами. Система "бонусов" имеет ограниченный характер и применяется не во всех библиотеках. Кроме того, низкий процент вовлеченности кадровых служб библиотек в разработку программ дополнительного вознаграждения объясняется ограниченной ролью кадровой службы библиотеки, в задачи которой входят только поиск, прием и контроль персонала.

Анализ мотивационных схем, применяемых в ОУНБ ЦФО РФ, показал, что библиотеки разрабатывают большое количество собственных схем мотивации и активно используют заимствованные (классические). При этом в целом в системе мотивации задействованы лишь 30% сотрудников кадровых служб.

Набор персонала как функция кадрового менеджмента реализуется кадровыми службами во всех обследуемых библиотеках и занимает 16% рабочего времени сотрудников. Респонденты отмечали, что к отбору и тестированию персонала

должен подключаться и руководитель того структурного подразделения, в котором предположительно будет работать новый сотрудник. 37% опрошенных отметили, что оценкой затрат, связанных с наймом персонала в библиотеках, можно не заниматься, или что это - задача руководителя библиотеки. Все респонденты отметили необходимость сотрудничества кадрового подразделения библиотеки с учебными заведениями, выпускающими специалистов библиотечного дела.

Для сокращения адаптационного периода, по мнению респондентов, разработкой и сопровождением программ адаптации должны заниматься кадровая структура библиотеки (общие вопросы и особенности) и руководитель среднего звена (специфика и характеристика отдела).

Кроме того, в деятельности кадрового менеджмента большое внима-

стр. 41

---

ние уделяется профессиональному развитию сотрудников библиотек. По мнению респондентов, этим должны заниматься руководители подразделений (38%) и научно-методический отдел (44%).

В ходе исследования выявлено, что в большинстве библиотек осознается значение корпоративной культуры, но при этом существует проблема её формирования. Хотя 41% кадровых служб библиотек занимается этим вопросом, акцент делается в основном на имидж библиотеки и внутреннюю сплоченность, формирование корпоративной лояльности, но при этом слабо осуществляется поиск совместного будущего библиотеки.

59% респондентов отметили, что кадровые службы библиотек поддерживают развитие внутренних коммуникаций, но многие уточнили, что эту работу должно проводить руководство библиотеки.

Безопасность и гигиена труда также относятся к кадровому менеджменту. Анализ ответов показал, что во всех библиотеках кадровая служба организует мероприятия по охране труда, взаимодействует с инспекциями по охране труда. При этом отмечена необходимость привлечения к этому виду деятельности руководителей библиотек (директора и зам. директора по библиотечной работе).

Кадровая служба не должна контролировать внешний вид сотрудников, так как это не только создает риск "тотального контроля", ущемляет права персонала, но и может понизить лояльность сотрудников к библиотеке. Однако 57% всех "кадровиков" выполняют эту функцию.

Резюмируем вышесказанное:

главная функция кадровой работы библиотек - адаптация персонала к вызовам внешней среды, в то время как основой библиотечного кадрового менеджмента должно быть развитие персонала в соответствии со стратегией библиотеки;



в большинстве библиотек кадровые направления работы преимущественно определяются директором библиотеки и заведующими отделами, кадровой службе отводится роль исполнителя;

успешное функционирование и развитие библиотеки в современных условиях в значительной степени зависит от качественной работы с персоналом, поэтому создание в библиотеках структурных подразделений, профессионально занимающихся кадровыми вопросами, - насущная потребность.

Как показало исследование, несмотря на то, что довольно значительное количество работ посвящено различным аспектам библиотечного кадрового менеджмента, реальное состояние кадровой работы в ОУНБ ЦФО РФ объективно требует реформирования. При этом руководителям библиотек следует учитывать, что с каждым годом система руководства персоналом неуклонно усложняется: постепенно она превращается в специальное

стр. 42

---

направление деятельности, которое становится все более обязательным для успешного функционирования любой библиотеки.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. **Высоцкая Е. К.** Кадровый потенциал библиотечной отрасли в России / Е. К. Высоцкая // Вестник БАЕ. - 2002. - N 3. - С. 56 - 59.
2. **Ежова Л. С.** Инновационные методы кадровой политики: технология разработки и реализации программы управления, развития и мотивации персонала / Л. С. Ежова // Справ, рук. учреждения культуры. - 2006. - N 1. - С. 64 - 84.
3. **Жданова Т. А.** Методология подготовки и проведения аттестации персонала библиотек / Т. А. Жданова // Науч. и техн. б-ки. - 2001. - N 2. - С. 142 - 157.
4. **Захаренко М. П.** Некоторые особенности работы с кадрами в публичных библиотеках США: докл. [на 8-й Ежегод. конф. Рос. библ. ассоц. "Библиотека и духовная культура"] / М. П. Захаренко // Информ. бюл. РБА. - 2003. - N 28. - С. 71 - 73.
5. **Илларионова Н. Ф.** Развитие кадрового персонала библиотек: из зарубежного опыта / Н. Ф. Илларионова // Денисьевские чтения: материалы Всерос. науч.-практ. конф. по проблемам истории, теории и практики библ. дела, библиогр. и книговедения. - Москва; Орел: ОРЛИК, 2007. - С. 145 - 150.
6. **Колегаева С. Д.** Изучение профессиональной компетентности как инструмент совершенствования работы с библиотечными кадрами / С. Д. Колегаева // Библиотечное дело - XXI век. - 2006. - N 2. - С. 178 - 182.

7. **Колегаева С. Д.** Профессиональная компетентность библиотечных кадров в контексте модернизации библиотек / С. Д. Колегаева // Информ. бюл. РБА. - 2004. - N 32. - С. 66 - 69.
8. **Кузнецова Т. Я.** Профессиональное развитие библиотечных кадров как объект государственной политики / Т. Я. Кузнецова // Науч. и техн. б-ки. - 2006. - N 2. - С. 32 - 39.
9. **Мартынова Л. С.** Непрерывное библиотечное образование: "точки роста" / Л. С. Мартынова // Библиотекосведение. - 2003. - N 6. - С. 34 - 40.
10. **Орлова О. В.** Вхождение в коллектив: о работе по подбору и адаптации новых сотрудников / О. В. Орлова // Библиотека. - 2005. - N 5. - С. 48 - 49.
11. **Стрелкова И. Б.** Американский опыт в подборе кадров вузовских библиотек: грани различия, возможности использования / И. Б. Стрелкова // Менеджмент вузовских библиотек: роль библиотеки в обеспечении учебного процесса вуза в контексте новой парадигмы образования. - Гродно, 2005. - С. 184 - 195.
12. **Стрелкова И. Б.** Модель системы формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек и педагогические условия ее реализации / И. Б. Стрелкова // Науч. и техн. б-ки. - 2008. - N 11. - С. 32 - 43.
13. **Сукиасян Э. Р.** Прием новых сотрудников на работу: стратегические цели и повседневные реалии / Э. Р. Сукиасян // Там же. - 2006. - N 10. - С. 45 - 51.
14. **Сукиасян Э. Р.** Некоторые особенности работы с кадрами в Библиотеке Конгресса США / Э. Р. Сукиасян // Там же. - 2000. - N 8. - С. 50 - 60.
15. **Суслова И. М.** Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом / И. М. Суслова // Там же. - 2006. - N 12. - С. 5 - 12.
16. **Тренина М. В.** Профессиональное развитие коллектива / М. В. Тренина // Мир б-ки. - 2005. - N2. - С. 36 - 37.
17. **Управление персоналом библиотеки: новые подходы** / ГПНТБ России; сост. Е. М. Ястребова. - Москва: ГПНТБ, 2004. - 54 с.