

**Кадровый менеджмент в системе подготовки менеджеров
библиотечно-информационной деятельности**

**Personnel Management in the System of Training Managers
of Library and Information Activities**

**Кадровий менеджмент в системі підготовки менеджерів
бібліотечно-інформаційної діяльності**

И. М. Сулова

Московский государственный университет культуры и искусств, Москва, Россия

Irina Suslova

Moscow State University of Culture and Arts, Moscow, Russia

I. M. Сулова

Московський державний університет культури і мистецтв, Москва, Росія

Рассматривается значение, содержание и параметры кадрового менеджмента в системе управления современной библиотекой, анализируются «поля напряженности» в кадровой работе

The significance and parameters of personnel management within the modern libraries' management system are examined; «stress areas» in personnel management are analyzed.

Розглянуто значення, зміст та параметри кадрового менеджменту в системі управління сучасною бібліотекою, аналізуються «поля напруженості» в кадровій роботі

Курс «Кадровый менеджмент» является одной из дисциплин в подготовке менеджеров библиотечно-информационной деятельности. Персонал выступает как главное достояние библиотеки. В связи с этим оптимизация управления персоналом достигается согласованностью различных подходов: административного, экономико-организационного, социально-психологического, сквозь призму которых рассматриваются достижения в области менеджмента.

В девяностые годы прошлого столетия была ясно осознана роль персонала как решающего фактора стабильности и перспективности функционирования каждой организации. Именно профессионализм, прогностические качества, интуиция, творческий потенциал работника играют ключевую роль в современных условиях нестабильности внешней среды и высокой динамики изменений.

В последнее десятилетие сфера знаний, изучающих работу с персоналом в России и несколько ранее за рубежом, формируется как самостоятельная наука, задачей которой является познание закономерностей и факторов поведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала.

Бесспорно, что в центр всех современных концепций управления ставится человек. Развитие и широкое распространение концепции управления человеческими ресурсами превращается в важнейшую тенденцию, которая находится в теснейшей взаимосвязи и взаимозависимости с другими направлениями эволюции менеджмента: стратегическим характером управления, введением парадигмы внешней среды в условиях общей глобализации и информатизации, появлением и расширением сетевых организаций, формированием «плоских» иерархий и «прозрачных» систем управления; переходом от традиционных принципов управления «стабильность, экономичность, контроль» к новым – «партнерство, гуманизация, экологичность»; развитием компьютерно-телекоммуникационного обеспечения управления и его виртуализации.

За последние два-три десятилетия отношение менеджмента к человеческим ресурсам коренным образом изменилось. Эффективные организации овладели огромным арсеналом инструментов и методов работы с персоналом, соединяя технократический и гуманистический подходы. Несмотря на огромный потенциал и привлекательность технократического подхода, опирающегося на автоматизацию, компьютеризацию, он в полной мере не оправдал себя. В этой связи произошло

последовательное смещение акцентов на целостный подход, в основе которого лежит долговременное развитие интеллектуального и трудового потенциала работника.

При всем различии концепций перехода российского общества к новой формации им тоже присущ подход, ставящий в центр преобразований человека с его интересами. Особенности коллектива библиотеки, определяемые творческим характером труда и женским составом, подчеркивают актуальность изучения организационно-методологических проблем управления персоналом в библиотечной сфере.

Эффективная система работы с персоналом предполагает не только формальную организацию (подбор, расстановка, контроль), но и совокупность факторов социально-психологического, неформального характера – стиль управления, отношение к нуждам человека, забота о человеке, понимание человека, учет его индивидуальных способностей. 2

Систему работы с персоналом характеризуют следующие параметры:

- 1) соответствие персонала целям и миссии библиотеки (уровень образования, квалификация, отношение к работе, понимание миссии);
- 2) избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;
- 3) сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности (например, творческих работников и менеджеров-организаторов), по социально-психологическим характеристикам (работники инновационного склада и консерваторы);
- 4) структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала, их влияние на отношение к труду и его качество;
- 5) ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;
- 6) интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития;
- 7) эффективность системы работы с персоналом – выбор критериев оценки результатов работы с персоналом, соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях.

На понимании персонала как человеческого капитала строится осознание того, что потенциал работников становится все более явно критическим фактором развития. Во многих случаях оказывается, что не хватает не просто человеческих ресурсов – не хватает человеческого капитала, то есть таких специалистов, которые были готовы к высокоэффективному труду и заинтересованы в творческой отдаче. Из идеи человеческого капитала вырастает и идея социального партнерства. Рабочую силу можно рассматривать как фактор затрат, но человеческий капитал – это потенциал и гарантия успеха. 3

Социальная эффективность проявления человеческого капитала, его использования и реализации зависит от совокупности «полей напряженности». Они определяются характеристиками системы управления и заключаются в следующем.

Централизация и децентрализация управления, свобода творчества и инициативы, свобода проявления человеческих качеств и вероятность их видения и соответствующей оценки на разных уровнях управления. Иногда у человека возникает ощущение блокирования непосредственным его руководителем всей информации о способностях, потенциале и интересах человека. Его индивидуальность пропадает в коллективных отчетах, решениях, справках, докладах, обзорах. Траектория карьеры прерывается, перспективы развития исчезают, энтузиазм гаснет. Человек превращается просто в хорошего исполнителя.

Интеграция и дифференциация деятельности также влияют на проявление индивидуальных способностей. Интеграция – это важнейший фактор успешного управления, но она должна быть построена так, чтобы не уничтожить индивидуальность, а способствовать ее проявлению, утверждению и развитию. Возможно ли такое? Конечно, если существует установка на это в системе работы с персоналом, если исследования персонала ориентированы на поиск таких средств и условий работы с ним, которые не превращали бы интеграцию в механистическое объединение, уничтожающее всякое проявление индивидуальности.

Коллективизм и индивидуализм как ориентация личности и требования к персоналу в его работе. Каждый человек имеет индивидуальные и личные интересы, но у каждого человека они находятся в собственном сочетании – по приоритетам, роли в поведении, отношению к людям, признакам развития. Бывают случаи, когда коллективизм прямо-таки уничтожает всякое проявление личных качеств, вызывает болезненное представление о справедливости, сковывает и ограничивает все возможности развития индивидуальности. 4

Бывает и противоположное, когда индивидуализм захлестывает все коллективистские интересы, подчиняет их исключительно индивидуальным интересам и приравнивает их к индивидуальным интересам. Обе крайности характеризуют поле напряженности. Работа с персоналом призвана снимать эту напряженность.

Одно из полей напряженности характеризует возможность возникновения противоречия между *экономией персонала и экологией персонала*. Экономия – стремление получить от персонала ту отдачу, которая отражает его возможности, потенциал, которая необходима учреждению и которая отражает реальные условия организации управления. Экология персонала – бережное отношение к нему, защита от перегрузок и стрессов, поддержка позитивных изменений.

Напряженность в работе с персоналом возможна в отношениях политики и экономики, что проявляется в стратегии и тактики управления.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы, которые могут быть взяты на вооружение руководителями библиотек:

- полный охват практически всех функциональных направлений работы с персоналом, независимо от размера организации, и ее финансовых возможностей;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого и непрерывного обучения;
- широкое развитие внешних консультативных фирм, работающих с организациями на договорной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом; 5
- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий и учреждений, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

План семинара

«Кадровый менеджмент в библиотеке: новые подходы»

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция и система персонал-стратегии.
2. Планирование работы с персоналом: значение в кадровом менеджменте.
3. Формирование трудовых ресурсов: этапы и методы.
4. Социальная адаптация персонала: значение, виды.
5. Цикловая модель обучения персонала.

Литература

1. Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 598 с.
2. Сулова И. М. Основы библиотечного менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: «Издательство Либерея», 2000. - С. 96-117.
3. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
4. Управление и кадры: Материалы Всероссийского совещания руководителей федеральных и центральных библиотек субъектов Российской Федерации. – М.: Пашков Дом, 2002. – 406 с.