

**Комплексный подход к управлению кадровыми ресурсами
в библиотечно-информационном центре: теория и практическая реализация**

**Complex Approach to Personnel Management
in Library and Information Centre: Theory and Practice**

**Комплексний підхід до управління кадровими ресурсами
в бібліотечно-інформаційному центрі: теорія і практична реалізація**

Ю. Н. Дрешер

*Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр,
Казань, Россия*

Juliya Dresher

*Republican Medical Library and Information Centre,
Kazan, Russia*

Ю. М. Дрешер

*Республіканський медичний бібліотечно-інформаційний центр,
Казань, Росія*

Рассматриваются основные элементы системы управления кадровыми ресурсами. Дается представление об организационной структуре, концепции базовых сотрудников, мотивационной системе, системе обучения и повышения квалификации, корпоративной культуре, управлении персоналом, документационном обеспечении. Управление кадровыми ресурсами увязывается с менеджментом качества.

Ключевые слова: кадровые ресурсы, управление, менеджмент качества.

In the paper the main elements of personnel management system are considered. Organizational structure, conception of basic employees, system of motivation, system of training and improving professional skills, corporate culture, personnel management and provision with documents are described. Personnel management is connected to quality management.

Key words: personnel, management, quality management.

Розглядаються основні елементи системи управління кадровими ресурсами. Подається уявлення про організаційну структуру, концепції базових співробітників, мотиваційну систему, систему навчання і підвищення кваліфікації, корпоративну культуру, управління персоналом, документацийне забезпечення. Управління кадровими ресурсами пов'язується з менеджментом якості.

Ключові слова: кадрові ресурси, управління, менеджмент якості.

Существенной проблемой предприятий и учреждений в России, в том числе библиотек и информационных центров, является отсутствие комплексного подхода к управлению кадровыми ресурсами. Это приводит к перманентным трудностям, связанным с высокой текучестью кадров, недостаточным профессионализмом сотрудников [4].

Понятие «управление кадровыми ресурсами» в литературе традиционно связано именно со стратегией управления персоналом на длительную перспективу, исходя из целей деятельности организации. С точки зрения менеджмента организации, это работа высшего руководства и службы персонала по формированию стратегических направлений кадровой политики и разработка мероприятий кадрового менеджмента. К таким стратегическим вопросам обычно относят долгосрочное планирование, набор и отбор персонала, использование потенциала рабочей силы, мотивацию и стимулирование труда работников, поддержку и развитие персонала, деловую оценку персонала.

Основной системы управления кадрами в организации являются как юридическое обеспечение, так и материальное и программное обеспечение. Движущая сила этой системы – кадровая служба.

Основные элементы системы управления кадровыми ресурсами

Организационная структура. Это «скелет» компании. Однако для того чтобы предприятие жило, одной четкой организационной структуры недостаточно, необходимы также квалифициро-

ванные кадры. Для их эффективной работы следует создать эффективную систему управления кадровыми ресурсами.

Организационная структура является тем механизмом, который обеспечивает достижение поставленных целей за счет рационального использования ресурсов. Наиболее распространенными являются иерархические структуры.

Концепция базовых сотрудников. Каждый отдел компании является индивидуальным живым организмом, который имеет свои задачи, функции, возможности. Начальник отдела – это мозг одного из индивидуальных живых организмов компании, поэтому он является для нее базовым сотрудником, т.е. сотрудником, который:

- способен формировать, сохранять и развивать свой отдел;
- умеет создавать, сохранять и увеличивать положительный синергетический эффект от взаимодействия с другими отделами компании;
- крайне ценен для компании, а потому для его сохранения, удержания и развития последняя готова приложить все возможные усилия.

Мотивационная система. Общая система мотивации – глобальная система, не носящая оперативного материального характера и стимулирующая персонал к определенному образу мышления, организационного поведения и непосредственно работы. Система мотивация по подразделениям – конкретная система поощрения за определенные действия и достигнутые оперативные результаты [4].

Система обучения и повышения квалификации кадров. Система обучение (СО) включает статическую и динамическую составляющие.

Статическая составляющая СО – инструкции, методические и другие информационные материалы, уже накопленные в компании; ее цель – систематизация, доведение, закрепление и последующее использование полученных знаний сотрудниками компании для повышения эффективности и качества работы. Динамическая составляющая СО – непрерывный процесс получения новых знаний. Ее цель – выявление и получение новых знаний для последующей их интеграции в статическую составляющую и применения на практике.

Корпоративная культура – это то, как осуществляется руководство, как люди действуют, общаются, принимают решения, контролируют исполнение задач, отдыхают вместе, приходят на работу.

В кадровом менеджменте все большую роль начинают играть концепции управления кадровыми ресурсами. В условиях жесткой конкуренции стала невозможной изоляция кадровой политики от общей стратегии управления кадровыми ресурсами [4]. В отличие от управления персоналом управление кадровыми ресурсами подразумевает переориентацию с нужд персонала на потребности организации, ее стратегические цели, проектируемые рабочие места. Увеличиваются вложения в воспроизводство рабочей силы, уделяется внимание постоянному профессиональному росту сотрудников, улучшению условий труда. Кадровая политика становится более активной и целенаправленной, выстраивается в систему, включающую руководителей всех уровней.

Управление персоналом – это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главными целями которых являются: повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала [3].

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом:

- 1) планирование персонала (в том числе стратегическое), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования;
- 2) определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри?
- 3) маркетинг персонала. Его задача – обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров;

- 4) подбор, оценка, отбор и прием на работу сотрудников;
- 5) адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие;
- 6) планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника;
- 7) руководство персоналом. Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей;
- 8) управление расходами на персонал;
- 9) организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности, обеспечение оптимального распорядка работ [8];
- 10) освобождение персонала. Эта функция включает различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства;
- 11) кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учет анкетных данных, сведений о стаже, повышении квалификации и т.д. Эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала;
- 12) оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала. Эта функция проявляется, прежде всего, в аттестации работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними;
- 13) контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция предполагает не только воздействие на работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у них самоконтроля;
- 14) правовое регулирование трудовых отношений;
- 15) обеспечение репутации фирмы, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти.

В современных условиях квалификация кадровика существенно влияет на выживание организации, обеспечение ее конкурентоспособности. В связи с этим чрезвычайно актуальной становится проблема профессионализации сотрудников кадровой службы [10].

Документационное обеспечение – организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой является делопроизводство – полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом являются: своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов [10].

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации.

Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются ГОСТ 16487 – 83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» и ГОСТ Р 6.30 – 97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

В подсистеме управления персоналом также внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации: плановой; первичной учетной; отчетно-статистической; по социальному обеспечению; организационно-распорядительной. Большая часть документации носит внутренний для организации характер. Порядок работы с ней регулируется внутренними правилами и положениями. Особое внимание уделяется контролю за исполнением кадровых документов.

Кадровые службы имеют дело с огромным количеством документов. Вся их работа основывается на базовых нормативных источниках информации, связанных с трудовым законодательством РФ, документах по учету кадров, их аттестации и перемещению, использовании установленных образцов для связи с другими организациями. При управлении персоналом учитываются отраслевые положения и рекомендации, охватывающие различные стороны работы с кадрами. Одной из

частей информационного потока, с которым имеет дело кадровая служба, являются разработки местных органов власти, определяющие ряд вопросов кадровой политики в регионе. Они диктуют свои требования к заполнению документов. Внутри организации создаются свои документы, обеспечивающие правильный прием, адаптацию, перемещение, аттестацию персонала, дисциплинарные отношения, программы обучения, использование социальной защиты, разрешение трудовых споров, нормирование и организацию труда, его оплату. Весь этот поток находится в непрерывном движении, обновляется, причем изменение в одном из документов часто требует корректировки всего массива.

Отделы кадров ведут работу по оформлению документов при приеме на работу, переводе, увольнении, поощрении, предоставлении отпусков, выдают справки в различные учреждения, составляют отчеты по всем направлениям кадровой деятельности, договоры с целым рядом учреждений.

Процедура подбора персонала при всем многообразии используемых технологий имеет несколько стандартных этапов:

- планирование количественных потребностей в персонале – на основании принятого плана стратегического развития компании или заявок линейных и функциональных служб об ожидаемых вакансиях;
- построение модели компетенций вакантных должностей, описание профиля вакансии и должностной инструкции;
- организация поиска кандидатов с использованием внутренних и внешних источников, а также нестандартных подходов;
- первичный отбор кандидатов (анализ резюме, телефонное интервью, анализ анкет);
- вторичный отбор (тестирование, собеседование, кейс-методы и пр.);
- принятие решения о найме сотрудника;
- оформление трудового договора, зачисление в штат, подготовка и проведение программы адаптации.

В системе управления кадровыми ресурсами видное место занимают повышение квалификации и переподготовка. Они являются важными звеньями кадровой работы. Годовой план по повышению квалификации сотрудников организации может включать следующее: самообразование, ежемесячные обзоры новой литературы по специальности отдела; повышение квалификации вновь прибывших сотрудников. Для всех сотрудников организации обязательны проведение ежемесячных обзоров новой специальной литературы, слушание лекций по актуальным проблемам теории и практики. Очень полезно ознакомление с работой аналогичных отделов других организаций с целью обмена опытом работы и внедрения инноваций. Также чрезвычайно значимы научная и методическая работа по планам организации и индивидуальным планам, участие в работе научно-практических конференций, круглых столов, выступления с докладами, информацией, сообщениями, занятия на семинарах, курсах повышения квалификации [11].

В повышение квалификации кадров входит обучение вторым и смежным профессиям, которые сотрудник должен совмещать со своей основной профессией.

Качественная подготовка сотрудников, повышение уровня их квалификации представляют собой действенное средство рационализации трудовых процессов, повышения производительности труда. Высококвалифицированные сотрудники быстрее овладевают прогрессивными методами труда, осваивают новые процессы и оборудование, активнее участвуют в рационализаторских работах, допускают меньше брака, обеспечивают высокое качество работы и экономию материальных ресурсов [11].

В комплексе проблем организации труда важное место принадлежит постоянному совершенствованию практики планирования и организации подготовки кадров, повышению уровня их профессионализма. Эта работа должна проводиться на основе изучения состава и потребностей организации в кадрах, обобщения и распространения лучшего опыта.

Изложенные выше теоретические принципы являются методологической базой для управления кадровыми ресурсами в Республиканском медицинском библиотечно-информационном центре (РМБИЦ), осуществляющем библиотечно-информационное обслуживание системы здравоохране-

ния Республики Татарстан. Они соответствуют идеологии системы менеджмента качества центра, сертифицированной в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001–2008. В РМБИЦ разработан и введен в действие документ «Кадровая политика», который стал основополагающим для руководства РМБИЦ. Руководящее звено ориентируется также на положения ГОСТ Р ИСО 9004–2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» (раздел 6.3 – «Человеческие ресурсы»).

Для осуществления эффективного управления кадровыми ресурсами необходима хорошо налаженная обратная связь, позволяющая осуществлять обоснованные корректирующие воздействия. Одной из форм такой связи является регулярное анкетирование персонала центра. Разработанная нами анкета состоит из нескольких блоков, отражающих различные аспекты, и содержит 28 вопросов. Анализ ответов на них, проводимый по специальной методике, позволяет оценить степень удовлетворенности сотрудников центра разными сторонами его деятельности, а также собственным материальным положением, возможностями профессионального и карьерного роста и т.д.

Литература

1. Базарова, Л.А. Система подбора персонала как фактор устойчивого экономического развития / Л.А. Базарова // Управление персоналом. – 2008. – № 23. – С. 41 – 47.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 554 с.
3. Блинов, А.О. Персонал как важнейший стратегический ресурс организации / А.О. Блинов // ЖКХ: журн. для руководителя и гл. бухгалтера. – 2004. – № 12, ч.1. – С. 50 – 56.
4. Буряков, Д.В. Построение эффективной системы управления людскими ресурсами / Д.В. Буряков // Управление персоналом. – 2007. - № 10. – С. 61 – 63.
5. Буряков, Д.В. Построение эффективной системы управления людскими ресурсами / Д.В. Буряков // Управление персоналом. – 2007. – № 10. – С. 61 – 63.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: Инфра – М, 2005. – 356 с.
7. Дрешер, Ю.Н. Кадровый менеджмент: Учеб.-метод. пособие / под ред. Т.И. Ключенко. – Казань: Медицина, 2006. – 164 с.
8. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – Дело, 2004.
9. Кабанов, В. Управление дополнительным уровнем мотивации кадров на предприятии / В. Кабанов // Управление персоналом. – 2008. – № 2. – С. 77 – 81.
10. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. Учебник для студентов / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: Дело, 2004.
11. Кузнецова, Т.В. Подготовка кадров высшей квалификации для сфер документационного обеспечения управления /Т.В. Кузнецова // Делопроизводство. – 2008. – № 3. – С. 7 – 10.
12. Лушникова, М. Право на профессиональное образование и обучение проблемы реализации в современных условиях / М. Лушникова, А. Лушников // Управление персоналом. – 2007. - № 7. – С. 49 – 54.
13. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // Управление персоналом. – 2008. – № 22. – С. 51 – 54.