

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ БИБЛИОТЕКИ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Банкова, Наталья Петровна
Bankova, Natalia
Заместитель директора НТБ ВНТУ

Ключевые слова: система мотивации, персонал библиотеки, руководитель библиотеки.

*«Каждое руководство имеет тот коллектив,
который он заслуживает»
Том Питерс*

Проблеме роли персонала библиотеки в повышении эффективности ее работы в последнее время посвящено ряд исследований. В работах современных ученых отмечается, что только хорошо обученный персонал определяет успех библиотеки.

В настоящее время традиционные библиотечные технологии постепенно уступают место инновационным технологиям. Вследствие внедрения автоматизированных технологий изменилось и содержание деятельности сотрудников библиотеки.

В условиях автоматизации библиотечных процессов стирается грань между отделами библиотеки по функциональному признаку и здесь очень важно умение персонала работать в команде. Но библиотечный коллектив обладает рядом специфических особенностей. Многие процессы носят творческий характер, поэтому в коллективе работают люди творческой и исследовательской направленности. Создать команду единомышленников из них сложно. В этом случае важно предоставить сотруднику возможность реализовать те качества, которые обеспечивают перспективу развития библиотеки, одновременно снимая напряженность в межличностных отношениях в коллективе, создаваемую творческой личностью.

Неумение сотрудников ценить то, что они имеют, соизмерять свои возможности с желаниями, строить межличностные отношения, рождает равнодушие к своему делу и неудовлетворенность работой. Французский философ П.Буаст писал: «Труд без удовольствия также заставляет страдать человека, как и удовольствие без труда». (Слайд)

Так как библиотека в период внедрения инновационных технологий подвержена постоянным изменениям, требования к персоналу меняются, что отражается на должностных обязанностях сотрудников. Важным документом, который должен учитывать эти изменения, является должностная инструкция. Четкое определение обязанностей сотрудника библиотеки в должностной инструкции позволяет адекватно оценивать качество его работы.

Для того чтобы соответствовать требованиям, каждый сотрудник должен иметь возможность профессионально развиваться, уметь учиться и самостоятельно добывать знание с целью постоянного повышения уровня образования и профессиональной компетенции, развивать свои способности к инновациям.

Важным качеством для персонала является:

- умение правильно строить производственные, деловые, корпоративные отношения, способность работать в команде, владеть культурой дискуссии;
- умение прощать чужие ошибки, находить взаимовыгодные решения производственных задач.

Работа персонала библиотеки связана с постоянным общением с людьми – коллегами, читателями, преподавателями, поэтому важным требованием к персоналу

библиотеки является умение общаться с «трудными людьми», быть сдержанным и корректным.

Персонал – самый сложный объект управления. Он является живым, одухотворенным, может самостоятельно принимать решения, критично оценивать требования, которые ему предъявляют, действовать по-своему, иметь субъективные интересы, быть очень чутким к управленческому влиянию или давлению. Сегодня это главный стратегический ресурс библиотеки в решении своих основных функций. Это связано со способностью персонала в первую очередь непрерывного улучшения деятельности.

Затраты, касающиеся персонала, классифицируются как инвестиции в человеческий капитал. Люди рассматриваются не как кадры, а как «человеческие ресурсы». Среди задач системы управления человеческими ресурсами библиотеки хотелось бы выделить основное: (Слайд)

- обеспечение библиотеки квалифицированными кадрами;
- совершенствование системы мотивации;
- совершенствование системы оценки персонала;
- управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, опыта, квалификации сотрудников.

Проблеме роли персонала библиотеки в системе менеджмента и маркетинга в последнее время посвящено ряд исследований. Вопросы кадровой политики библиотеки, ее организационной культуры, изучение социально-психологического климата коллектива, анализ трудовых ресурсов рассматриваются в работах Э.Р.Сукиасяна, В.К.Клюевой, И.М.Сусловой, И.Б.Стрелковой, В.Г.Дригойло, Н.С. Слободяника и др.

Большинство исследователей-библиотековедов пришли к выводу, что только хорошо обученный, правильно организованный и мотивированный персонал определяет судьбу библиотеки.

В результате внедрения автоматизированных технологий изменился смысл профессиональной деятельности персонала. Для успешной работы библиотекаря необходимы знания компьютерной техники, умение работать с электронными ресурсами, способность работать с большой нагрузкой, умение решать и брать на себя ответственность.

Одним из решающих факторов, который влияет на управление коллективом, должно стать лидерство, как система взаимоотношений, основанная на доверии и ответственности. Именно лидерство определяет путь библиотеки.

Система управления библиотекой, построенная на постоянном совершенствовании технологических процессов, не сможет выжить без лидерства. Руководитель библиотеки, который не может или не хочет стать лидером, не сможет привести библиотеку к намеченной цели. Лидера невозможно назначить, им можно только стать.

С понятием о лидерстве тесно связана концепция ответственности. Важно придерживаться баланса между ответственностью и полномочиями, которыми сотрудник наделен в соответствии с должностью. Руководитель-лидер – необходимое условие стойкого успеха. Лидерские функции необходимы на всех уровнях. Библиотеке необходимы три типа лидера:

- лидер-руководитель;
- лидер-руководитель структурного подразделения, который проводит политику библиотеки на местах;
- лидер-активист среди сотрудников, который поддерживает любое начинание.

Без лидера невозможно построить гибкую, динамическую, организационную структуру. Для персонала библиотеки важно понять необходимость перехода от «администрирования» к лидерству, от «принуждения» к «привлечению».

Для того, чтобы выполнять функции руководителя (планирование, принятие решений, мотивация труда, контроль за исполнением), необходимо иметь власть, чтобы влиять на поведение подчиненных. Руководитель много времени тратит на межличностные отношения, а поэтому ему необходимо уметь контактировать с людьми. Практически это достигается тем, что большинство руководителей объединяют в себе глубокие профессиональные знания, организаторские способности, умение понимать тонкие духовные взаимодействия, происходящие в коллективе, быть психологом, уметь предотвращать конфликты в коллективе. Все это приходит с опытом.

Руководителю необходимо владеть тремя «Д»: доступность, доброжелательность, добропорядочность. Чтобы владеть этим, необходимо искренне уважать людей, быть принципиально требовательным к себе и, что особенно важно, «открытым» для критики. О зрелости руководителя часто судят по его отношению к критике. Руководитель, владеющий тремя «Д», не расценит критику как посягательство на престиж и личный авторитет.

Умение руководить дано не каждому, но когда такой талант у человека есть, этого еще не достаточно.

Искусство руководства должно поддерживаться такими чертами характера, как:

- вежливость;
- корректность;
- пунктуальность;
- умение выполнять обещания;
- быть человеком высокой культуры.

А каким должен быть руководитель в глазах подчиненных? А вот каким:

- он знает, как зовут его сотрудников по имени и отчеству;
- он всегда здоровается со всеми;
- он не сгоняет злость на подчиненных, когда виноват сам;
- он не повышает голоса при разговоре;
- он не напоминает бесконечно подчиненному о допущенных ошибках, а признает свои ошибки;
- он ценит юмор и шутку;
- он доверяет своим сотрудникам;
- он ценит их время и не отвлекает от работы мелочами;
- он дает задания в доброжелательной форме;
- он знает все мелкие недостатки своих подчиненных, и свои собственные, и учитывает их в повседневной работе.

(Слайд «Умные мысли»)

Необходимо помнить, что степень неудовлетворенности пользователей услугами библиотеки на 80% зависит от удовлетворенности собственно персонала своей профессиональной деятельностью и условиями труда.

Важным качеством для персонала библиотеки является строить производственные, деловые, корпоративные отношения, способность работать в команде.

Систематическое совершенствование начинается с самого библиотекаря, с совершенствования его личных знаний, умений. Следующим шагом станет совершенствование рабочей зоны и рабочего места.

Японцы считают, что порядок возле нас и в наших мыслях связаны между собой. «Чем лучше организовано наше окружение, тем продуктивнее и эффективнее будут наши мысли».

Для поддержки стабильного качества работы библиотеки персонал необходимо постоянно обучать, повышать его квалификацию. Обучение – часть системы мотивации. Если сегодня, за разными данными, библиотеки тратят на повышение квалификации персонала до 2 % от бюджета рабочего времени, то в будущем эта цифра должна достичь 10 %.

Отличают индивидуальные знания персонала и организационные (знания всего коллектива). Поскольку индивидуальные знания на 80 % теряются при увольнении персонала – носителя этих знаний, а в организации остается лишь 20 %, очень важно создать систему формирования организационных знаний из индивидуальных знаний ее членов.

В управлении персоналом выделяются различные типы мотиваций:

- ориентация преимущественно на содержательность и творческое начало труда;
- ориентация на оплату труда и др. материальные ценности.

Для нашей ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно рассчитывать на высокую оплату труда, особое внимание следует уделить нематериальному стимулированию, в т. ч.:

- признание ценности работника, предоставлять ему творческую свободу;
- представление к премированию;
- к награждению Почетными грамотами;
- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю;
- предоставлять возможность для отдыха и досуга.

Когда-то была в практике «Доска почета». Сегодня можно использовать сайт библиотеки, выставить фотографии лучших сотрудников с их достижениями. Этот факт даст понять, что коллектив гордится своими неформальными лидерами.

Большинство сотрудников имеют собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, следует организовать работу так, чтобы у сотрудника не пропало желание реализовать свои планы. Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства. Поэтому, нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников, без их ведома, даже если изменения позитивны.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому, важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Наша библиотека выписывает 6 названий профессиональных журналов по библиотечному делу, а также журналы по социологии, педагогике, психологии, праву, экономике, которые помогут каждому в решении разных вопросов.

Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненных, добившихся успеха, делегировать в другие библиотеки на семинары, конференции, производить взаимозаменяемость как в отделе, так и в других подразделениях библиотеки, потому что, порой мы не знаем, чем занимаются коллеги в других отделах и даем не всегда объективную оценку их деятельности.

Чтобы повысить мотивацию труда, необходимо найти индивидуальный подход к каждому сотруднику, тогда каждый член команды будет ощущать себя необходимым и при этом сможет продемонстрировать свои лучшие качества.

«Добиться успеха не означает, что вы должны сделать что-то исключительное. Это означает, что вы должны делать то же, что и все, только исключительно хорошо».

Колин Тернер (Слайд)

Руководитель коллектива должен знать о своем подчиненном не только как он работает, а в процессе работы интересоваться, какие его личные радости и проблемы, и чем коллектив может быть полезен в решении этих проблем.

В коллективе должна быть атмосфера доверия и доброжелательности. Совместные праздники, походы в театр, выезд на природу, «День библиотекаря» - мероприятия, где нет начальников и подчиненных. Такие мероприятия укрепляют коллектив и здоровую

атмосферу в нем. В коллективе, в котором руководитель постоянно прислушивается к идеям и пожеланиям рядовых сотрудников, создается, так называемая, «среда «МЫ»».

Сейчас, вряд ли надо кого-нибудь убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. Вместе с тем, в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и самой неразрешимой в практическом плане проблемой. Решение этой проблемы зависит от нас. Мы привыкли искать причины своих личных и рабочих проблем в не нас. Причины находятся быстро: - это – первый руководитель, ближайшие коллеги по работе, подчиненные, разделение труда, атмосфера в коллективе, оплата труда.

Многие из нас тратят так много времени на объяснение эффективности своей работы или нежелание работать, что в течение этого времени можно было бы достичь более высокой мотивации, как собственной, так и близкого окружения.

Для того, чтобы выжить и процветать в современных условиях организации, необходимо иметь определенное количество работников с соответствующим уровнем квалификации. Согласно рекомендациям ИФЛА в библиотеке должно быть не менее 45 % специалистов. С целью изучения профессиональной компетентности сотрудников НТБ ВНТУ в 2011 г. был проведен анализ обеспеченности кадрами соответствующей квалификации, в т. ч. был изучен возрастной уровень сотрудников. Источниками сбора информации послужили отчеты отделов за 2007 – 2011 г.г., результаты опросов сотрудников, данные об образовании и участии сотрудников в мероприятиях по повышению квалификации.

Для учета сведений о профподготовке, навыке, опыте зам. директора ведет картотеку кадров, в которой содержатся сведения об образовании, дате окончания вуза, занимаемой должности, стаж библиотечной работы, дате и наименовании курсов, в которых повышали свою квалификацию сотрудники.

Средний возраст сотрудников библиотеки в течение последних 5 лет составлял 42 года в 2007 г. и 49-50 лет в 2011 г. Сотрудников в возрасте до 30 лет в 2011 г. было 2 чел., в 2012 - 1.

(Возраст сотрудников. Слайд)

Образовательный уровень персонала за 5 лет менялся незначительно. Сотрудники с библиотечным образованием – лица старше 47 лет, имеющие большой стаж работы.

(Образовательный уровень. 2 Слайда)

Анализ количественного и качественного состава персонала библиотеки позволяет сделать выводы:

1. Количественный состав персонала библиотеки не отвечает нормативным актам, действующим в Украине. («Типова структура та Типові штатні нормативи бібліотек III-IV рівнів акредитації» от 15.10.2012 г.);

2. 55 % персонала библиотеки не имеет специального библиотечного образования;

3. Средний возраст сотрудников библиотеки – 45 – 50 лет.

Исходя из данных анализа за период 2007 – 2011 г.г., из библиотеки уволилось 9 чел., из них – со средним библиотечным образованием – 2 чел., с высшим библиотечным образованием – 1 чел.

Достаточно высокий возрастной уровень сотрудников, как следствие – устаревание знаний требуют постоянной работы библиотеки по обучению и повышению квалификации персонала. За исследуемый период (2007-2011 г.г.) осуществлен комплекс мер по повышению квалификации. 10 чел. прошли обучение на курсах пользователей ПК. 6 чел. прослушали курс Только в 2012 г. обучились сразу 5 чел.

Доклады сотрудников библиотеки на конференциях, семинарах являются итогом изучения и обобщения библиотечной практики.

(Слайд «Подготовка докладов и статей»)

Наиболее активное участие в подготовке докладов и статей к различным профессиональным мероприятиям принимала администрация НТБ, отдельные руководители среднего звена.

Из всего ранее сказанного следует, что управлять библиотекой в настоящее время – значит, умело внедрять инновации, применять на практике достижения науки, использовать стратегическое планирование и персонал-стратегию, проводить самостоятельные маркетинговые исследования и гибко подстраиваться под общественные потребности.