



Персанал бібліятэкі і пытанні кадровай палітыкі бібліятэкі

Важнейшая праблема пераўтварэнняў, што адбываюцца ў нашай краіне, – гэта ўсямерная інтэнсіфікацыя фактараў, якія вызначаюць фарміраванне чалавека, здольнага працаваць творча, укараняць новыя тэхналогіі, самастойна прымаць рашэнне адносна свайго духоўнага і прафесійнага развіцця. У гэтай сувязі выяўдзеныя любой галіны матэрыяльнай ці духоўнай вытворчасці на новы якасны ўзровень немагчыма без асаблівай увагі да сацыяльна-педагагічных праблем прафесійнага станаўлення спецыялістаў.

Калі правесці аналіз спецыяльных публікацый, то можна заўважыць, што ў нашай краіне пытанні кадровага рэсурсаў разглядаюцца крайне недастаткова: не было спецыяльных рэспубліканскіх даследаванняў, прысвечаных кадрам, не вывучаліся гэтыя пытанні на рэгіянальным узроўні, традыцыйна ў аспектах павышэння кваліфікацыі кадраў аналізуецца работа з кадрамі ў справаздачах бібліятэк. Між тым, як адзначаюць даследчыкі, адсутнасць прафесійнай рэфлексіі на розных узроўнях прафесіяналізацыі (асабовым, інстытуцыянальным, агульнапрафесійным), якая характэрна для многіх прафесій, вядзе да замаруджанага папаўнення прафесійнай эліты, паступовага раз'яднання прафесійных супольнасцей (5, с. 24). Для змянення гэтай сітуацыі, акрамя вывучэння супярэчнасцей, якія маюцца ў аб'ектах, прадметах, функцыях і выніках дзейнасці, неабходна пастаяннае вывучэнне кадровай складаючай галіны, пытанню прафесіяналізацыі спецыялістаў, прафесійнай свядомасці (маніторынг камунікатыўнай, каштоўнаснай, матывацыйнай і іншых структур прафесійнай свядомасці), прафесійных камунікацый, умоў, якія створаны для рацыянальнага фарміравання і развіцця кожнага супрацоўніка бібліятэкі.

Доўгія гады, амаль да 90-х г. і нават да сённяшняга дня, мы выкарыстоўвалі азначэнне «бібліятэчныя кадры», якія разглядалі як адну, далёка не галоўную, састаўную частку бібліятэчных рэсурсаў (напрыклад, «Словарь библиотечных терминов» М., 1976.). У гэтым жа шэрагу прымянялі паняцце «бібліятэчныя работнікі» (работніцы), якое засталася з 20-х г. І толькі ў пачатку 90-х г. пачынаюць выкарыстоўваць агульнаўжываемы ў сусветным бібліятэказнаўстве тэрмін «персанал». Не трэба быць прафесіяналам-філолагам, каб убачыць змястоўную розніцу паміж гэтымі паняццямі: безаблічымі «кадрамі» ці «работнікамі» і «персонай» (у аснове ляжыць англ. «personality»). «Персона» супаставіма з «індывідумам», з паняццем «асоба». Па вядомаму азначэнню псіхолога В.Давыдава, «асоба – індывідум, якія валодае

творчым патэнцыялам».

Даследаванні прафесійнай бібліятэчнай дзейнасці таксама прывялі да высновы аб яе дваістым характары. З аднаго боку – яна арыентавана на выкананне стандартаў, носіць так званы «рытуалізаваны» характар: каталагізацыя дакументаў, іх апрацоўка, шлях кнігі, шлях запыта, запаўненне бібліятэчнай дакументацыі і інш., а з другога – павышаецца інтэлектуалізацыя выканання гэтых працэсаў, што адпаведна ўплывае на патрабаванні да асоб, якія выконваюць гэтыя функцыі. Акрамя таго, у сувязі з маркетынгавай арыентацыяй у дзейнасці бібліятэк, пастаянным пашырэннем функцый бібліятэк значна павышаецца роля вытворчых працэсаў, выкананне якіх немагчыма без творчых адносін да працы, унутранай свабоды супрацоўнікаў: абслугоўванне карыстальнікаў, развіццё сувязей з іншымі арганізацыямі, ажыццяўленне маркетынгавай дзейнасці, рэкламная дзейнасць, выкананне запыта, фарміраванне бібліятэчнага асяроддзя і г.д.

Таму для кожнай бібліятэкі сёння значным з'яўляецца не проста запаўненне маючыхся штатных адзінак, а падбор кадраў з адпаведным узроўнем прафесійнай падрыхтоўкі, кадраў, здольных да творчай дзейнасці ва ўмовах бібліятэкі.

Акрамя тэарэтычнага асэнсавання пытанняў, звязаных з кадрамі бібліятэк (абгрунтаваннем ролі асобы ў забеспячэнні эфектыўнай работы бібліятэкі, тэарэтычным асэнсаванні пытанняў кадровай палітыкі ў бібліятэцы, фарміраваннем сістэмнага бачання праблем кіравання персаналам у бібліятэцы, распрацоўкай арганізацыйных, тэхналагічных пытанняў менеджменту персаналу, метадычнай аналітычнай абгрунтаванасці рашэнняў па выкарыстанню працоўных рэсурсаў і інш.), патрэбна і пераарыентацыя дзейнасці бібліятэкі, укараненне ў практыку работы напрацовак па пытаннях кіравання персаналам у бібліятэцы, менеджменту прафесійнага развіцця асобы. Зразумела, што стан бібліятэк, матэрыяльна-тэхнічнае забеспячэнне бібліятэчнай сферы, фінансаванне знаходзіцца на такім узроўні развіцця, калі для кіраўніка бібліятэкі на сённяшні дзень важнейшымі з'яўляюцца тэхнічныя, тэхналагічныя пытанні, пытанні, звязаныя з камплектаваннем фондаў бібліятэк. Між тым, прыклад найбольш паспяховай сферы дзейнасці сведчыць аб тым, што ў бізнесе ўжо адбываецца пераарыентацыя: калі раней галоўную ўвагу надавалі развіццю і ўдасканаленню тэхнічнага прагрэсу, укараненню прагрэсіўных тэхналогій, мадыфікацыі арганізацыйных структур, то сёння менавіта кіраванне чалавечымі рэсурсамі з'яўляецца

Праблемы і рашэнні

адным з важнейшых накірункаў у дзейнасці арганізацыі і асноўным крытэрыем яе эканамічнага поспеху. Таму ключавой складаючай кіравання бібліятэкамі павінна стаць кіраванне чалавечымі рэсурсамі, фарміраванне такога асяроддзя, у якім максімальна быў бы рэалізаваны творчы патэнцыял супрацоўнікаў, развіваліся б здольнасці кожнага, людзі атрымлівалі задавальненне ад выкананай работы і грамадскага прызнання сваіх дасягненняў.

Значную ролю ў пераадоленні разрыву паміж неабходным развіццём бібліятэк і выяўленнем спосабаў кіравання чалавечымі рэсурсамі і развіццём працоўнага патэнцыялу павінны адыграць кадравыя службы бібліятэк ці ўпраўляючыя персаналам – прафесійныя спецыялісты-менеджэры, галоўныя мэты якіх – павышэнне вытворчай аддачы і актыўнасці персаналу, распрацоўка і рэалізацыя праграмы развіцця кадраў бібліятэкі.

Інфраструктуру кадравай службы можна разглядаць у вузкім і шырокім сэнсе. У вузкім сэнсе да яе адносяцца падраздзяленні кадравай інфраструктуры, тыя структурныя падраздзяленні, для якіх задачы кадравай палітыкі з'яўляюцца функцыянальна асноўнымі. У шырокім сэнсе да кадравай інфраструктуры адносяцца ўсе суб'екты кіравання, у функцыі якіх уваходзіць работа з кадрамі (намеснікі дырэктара, загадчыкі аддзелаў, кіраўнікі сектараў, груп) (6, с. 126).

Па сваіх функцыях, узроўню падрыхтоўкі, тэхнічнаму аснашчэнню, інструментарыю кадравым службам недастаткова, як гэта было раней, толькі афармляць загады на залічэнне супрацоўнікаў, падабраць іншыя кіраўнікі бібліятэкі, і захоўваць кадравую інфармацыю, яны павінны пераўтварацца ў аддзелы развіцця персаналу з адпаведнымі функцыямі. Змест іх работы павінен заключацца ў фарміраванні кадраў бібліятэкі (планаванне, фарміраванне палітыкі прагнозу персаналу, падбор і адбор персаналу, высвабоджэнне, аналіз цяжасці кадраў і г.д.); развіцці супрацоўнікаў (прафесійная арыентацыя і перападрыхтоўка, атэстацыя і ацэнка персаналу, арганізацыя павышэння па службе); стварэнні ўмоў для высокапрадукцыйнай працы і падтрымка творчасці і наватарства, стымуляванне працы; забеспячэнні высокага ўзроўню прафесіяналізму і якасці экспертызы ў кадравых пытаннях і інш. Э.Р.Сукіасян лічыць, і такая практыка існуе ў замежных і расійскіх бібліятэках, што да функцый кадравай службы павінна адносіцца і арганізацыя навучання і павышэння кваліфікацыі супрацоўнікаў у адпаведнасці са структурай сістэмы бесперапыннай падрыхтоўкі (6, с. 127).

Персанал бібліятэкі – гэта катэгорыя супрацоўнікаў, якім з улікам іх прафесійных ведаў і ўменняў, вопыту, кампетэнцыі і здольнасцей даручана ажыццяўляць дзейнасць бібліятэкі і кіраваць ёю. Задача менеджменту – зрабіць людзей здольнымі да сумеснай дзейнасці, даць іх намаганням выніковасць, скасаваць характэрныя для іх слабасці. А для гэтага кіраўнікам бібліятэкі, суб'ектам кадравай службы трэба валодаць і выкарыстоўваць

напрацоўкі па фарміраванню персаналу бібліятэкі, кадравай палітыкі бібліятэкі, валодаць метадамі набору і адбору персаналу, ацэнкі і атэстацыі кадраў бібліятэкі, развіцця персаналу.

Вывучэнне кадравага складу бібліятэк краіны (3), у першую чаргу публічных, сведчыць аб тым, што ў апошнія два гады тут пачалі адбывацца станоўчыя змены: на пачатак 2005 г. у публічных бібліятэках, агульная колькасць якіх сёння 4263, персанал бібліятэк складае 11 934, сярод якіх бібліятэчных работнікаў – 9410. Калі параўнаць гэта з паказчыкамі 2002 г., то можна заўважыць, што пры скарачэнні бібліятэк на 455 адзінак, персанал бібліятэк павялічыўся амаль на 1000 супрацоўнікаў, прычым большасць з якіх – бібліятэчныя кадры (626 чалавек).

72,4% з іх – спецыялісты з вышэйшай і сярэдне-спецыяльнай адукацыяй. У абласных універсальных навуковых бібліятэках працуе 96% (у 2002 г. – 93%) спецыялістаў з вышэйшай і сярэдне-спецыяльнай адукацыяй. І калі якасны склад кадраў публічных бібліятэк на працягу 1995–2000 гг. не мяняўся і складаў 27% супрацоўнікаў з вышэйшай, у тым ліку спецыяльнай бібліятэчнай адукацыяй, і 46% з сярэдне-спецыяльнай, то з 2001 г. колькасць супрацоўнікаў з вышэйшай адукацыяй пачала расці: у 2001 г. яна складала 33,9%, а ў 2004 г. – 40,5%, у абласных універсальных навуковых бібліятэках гэты паказчык складае 75%.

На сённяшні дзень значна знізілася цяжасць кадраў, хутка запаўняюцца вакансіі, хаця і застаюцца пэўныя цяжасці яшчэ з кадравым забеспячэннем дзейнасці публічных бібліятэк: невысокая колькасць спецыялістаў з профільнай бібліятэчнай адукацыяй (цалкам па ПБ – 29,7% на пачатак 2005 г.) пры росце колькасці спецыялістаў з вышэйшай адукацыяй з іншых галін ведаў; дысбаланс у забеспячэнні кваліфікаванымі кадрамі асобных рэгіёнаў (гэта тычыцца ў першую чаргу Гомельскай і Магілёўскай абласцей, дзе адпаведна колькасць спецыялістаў з профільнай адукацыяй складае 15,65 і 20,2%); дрэннае забеспячэнне спецыялістамі сельскіх бібліятэк, у якіх толькі 15,5% (596 чалавек) маюць вышэйшую адукацыю, 8,2% (316 чалавек) – вышэйшую бібліятэчную адукацыю, 44,7% (1720 чалавек) – сярэдняю спецыяльную адукацыю, а 32% супрацоўнікаў наогул не маюць спецыяльнай адукацыі.

На захаванне станоўчых тэндэнцый і вырашэнне ўказаных праблем значны ўплыў можа аказаць і будзе аказваць грамадзянская, прафесійная абгрунтаваная кадравая палітыка кожнай бібліятэкі, заснаваная на прынцыпах развіцця чалавечых рэсурсаў. Сярод прынцыпаў выдзяляюць наступныя:

– бяспека на рабочым месцы, што прадугледжвае ўлік патрэбнасці работнікаў пазбягаць страху за сваё здароўе, даход і будучае прафесійнае развіццё;

– справядлівасць, што прадугледжвае маральнае і матэрыяльнае ўзнагароджанне ў адпаведнасці з каштоўнасцю вырабленага работнікам прадукта ці аказанай паслугі;

– індывідуалізацыя, якая прадугледжвае

Проблемы і рашэнні

развіццё індывідуальных здольнасцей, майстэрства і стымуляцыю бесперапыннага прафесійнага навучання;

– дэмакратызм, што прадугледжвае розныя ўзроўні, пачынаючы ад калектыўнага кіравання, дзе ў прыняцці рашэння побач з меркаваннямі менеджэраў улічваюцца і пункты гледжання радавых супрацоўнікаў, і заканчваючы сістэмай кантролю, сама структура якога як бы інстытуцыянізуе адказнасць і аўтарытэт асобных супрацоўнікаў (4, с. 15).

Кадровая сітуацыя ў кожнай бібліятэцы, па-першае, павінна быць дакладна вывучана і прааналізавана, распрацаваны доўгатэрміновыя планы альбо праграмы развіцця кадровых рэсурсаў з улікам сучасных тэндэнцый развіцця бібліятэк, змен у месце бібліятэчнай працы, да якіх як замежныя, так і некаторыя расійскія даследчыкі адносяць працэсы скарачэння агульнай колькасці бібліятэчных супрацоўнікаў, абумоўленыя шырокім укараненнем камп'ютэрных тэхналогій, машынай апрацоўкі інфармацыі і перадачай часткі функцый бібліятэкара карыстальнікам, павелічэння колькасці кіраўнічага складу і спецыялістаў вышэйшай кваліфікацыі, неабходнасць мабільнасці і гнуткасці кадравыя складу, што мае на ўвазе наяўнасць пастаяннага ядра высокакампетэнтных спецыялістаў і часовай рабочай часткі кадровых рэсурсаў, якая змяняецца (1, с. 85). Па-другое, павінна быць перагледжана, актуалізавана нарматыўна-рэгламентуючая дакументацыя, якая б дазволіла кіраўніцтву прымаць больш абгрунтаваныя кадровыя рашэнні (маюцца на ўвазе атэстацыйныя характарыстыкі рабочых месцаў, прафесійна-кваліфікацыйныя патрабаванні, прафесіяграмы, пасадавыя інструкцыі, палажэнні аб атэстацыі, палажэнні аб службах развіцця персаналу і г.д.). Патрэбна, неабходна творча выкарыстоўваць станоўчы вопыт тэхналогіі кадровай палітыкі бібліятэк замежных краін.

Асобую актуальнасць для кожнай бібліятэкі набываюць у апошні час і пытанні фарміравання арганізацыйнай (карпаратыўнай) культуры, якую разумеюць як «сукупнасць пануючых у ёй каштоўнасных уяўленняў, норм і ўзораў паводзін, што вызначаюць сэнс і мадэль дзейнасці супрацоўнікаў, незалежна ад іх пасады і функцыянальных абавязкаў» (1, с. 3).

Аналіз планаў, справаздач АУНБ, бібліятэк ВНУ сведчыць аб тым, што гэтыя пытанні яшчэ не стаяць у цэнтры ўвагі кіраўніцтва бібліятэк: няма прыкладаў распрацоўкі праграм развіцця калектыву, дакладна сфармуляваных мэтай кадровай палітыкі, не праводзяцца ў бібліятэках даследаванні па вывучэнню сацыяльна-псіхалагічнага клімату ў калектыве, матывацыйнай накіраванасці працы супрацоўнікаў, не выкарыстоўваюцца навуковыя метадыкі, распрацоўкі і рэкамендацыі спецыялістаў па пытаннях адбору кадрану, адаптацыі, атэстацыі, работы з маладымі кадрану, ацэнцы працы супрацоўнікаў і сістэмы заахвочванняў і інш.

Між тым, менавіта ўлік стану кадровых рэсурсаў, тэндэнцый развіцця персаналу, стану рынку

працы ў краіне дазваляе правільна вызначыць і выкарыстоўваць той ці іншы тып кадровай палітыкі. У адпаведнасці з узроўнем асэнсаванасці правілаў і норм, што ляжаць у аснове кадровых мерапрыемстваў, выдзяляюцца наступныя тыпы кадровай палітыкі, якія вызначаюць змест падбору персаналу: пасіўная, рэактыўная, прэвентыўная, актыўная.

У сітуацыі пасіўнай кадровай палітыкі кіраўніцтва бібліятэкі ажыццяўляе падбор персаналу ў рэжыме экстраннага рэагавання на канкрэтныя сітуацыі, якія выклікаюць неабходнасць найму работнікаў.

Рэактыўная кадровая палітыка засноўваецца на кантролі і дыягностыцы стану работы з персаналам (узровень канфліктнасці, адпаведнасць узроўню кваліфікацыі задачам арганізацыі, узровень матывацыі і інш.). Падбор персаналу ажыццяўляецца на падставе папярэдняга аналізу кожнай канкрэтнай сітуацыі.

Падбор персаналу пры прэвентыўнай кадровай палітыцы засноўваецца на прагнозе кадровай сітуацыі бібліятэкі як часткі праграмы яе развіцця. Прыём новых супрацоўнікаў ажыццяўляецца ў адпаведнасці з колькаснай і якаснай ацэнкай патрэб у персанале і замацоўваецца ў мэтавай кадровай праграме бібліятэкі, якая змяшчае кароткатэрміновы і сярэнетэрміновы прагнозы патрэбнасці ў кадрану (як якасны, так і колькасны), сфармуляваныя задачы развіцця персаналу.

Калі кіраўніцтва бібліятэкі мае не толькі прагноз, але і сродкі ўздзеяння на сітуацыю, здольна распрацаваць меры па прадугледжванню крызісных кадровых сітуацый, ажыццяўляе падбор кадрану на падставе маніторынгу і мэтавай праграмы работы з кадрану, то такая кадровая палітыка можа быць вызначана як актыўная.

Працэсы інфарматызацыі, тэхналагічнай перабудовы дзейнасці бібліятэк, змены ў функцыях работы бібліятэк, змены ў арганізацыйнай структуры бібліятэк, развіццё самастойнасці кожнай бібліятэкі як суб'екта фарміравання ўласнай палітыкі развіцця, а таксама агульныя тэндэнцыі стану кадровых рэсурсаў бібліятэк краіны з'яўляюцца аб'ектыўнымі ўмовамі, фактарамі, якія дыктуюць бібліятэкам неабходнасць ужо сёння пачаць работу па пераходзе ад пасіўнай да актыўнай кадровай палітыкі.

Немалазначнай пры вызначэнні кадровай палітыкі падбору персаналу з'яўляецца арыентацыя на ўласныя ці знешнія крыніцы.

Адкрытая палітыка падбору персаналу бібліятэкі характарызуецца тым, што арганізацыя адкрыта для патэнцыяльных супрацоўнікаў на любым узроўні: можна прыйсці і пачаць працаваць як з нізавой пасады, так і з пасады на ўзроўні вышэйшага кіраўніцтва. Бібліятэка гатова прыняць на работу любога спецыяліста, калі ён валодае адпаведнай кваліфікацыяй, без уліку вопыту працы ў гэтай ці роднаснай ёй арганізацыях. Вартасці адкрытай палітыкі падбору персаналу звязаны з магчымасцю выкарыстання ў дзейнасці бібліятэкі новых арганізацыйных і тэхналагічных падыходаў, інавацый-

Проблемы і рашэнні

ных уздзеянняў з боку новых супрацоўнікаў; недахопы – з цяжкасцямі магчымасцей росту, прафесійнай і пасадавай адаптацыі персаналу.

Закрытая палітыка падбору персаналу характарызуецца тым, што бібліятэка арыентуецца на ўключэнне новага персаналу толькі з ніжэйшага пасадавага ўзроўню, а замяшчэнне адбываецца толькі з ліку супрацоўнікаў бібліятэкі. Такі тып падбору персаналу арыентаваны на захаванне ў бібліятэцы карпаратыўнай атмасферы, фарміраванне асобага «духу прыналежнасці». Перавагі закрытай палітыкі падбору персаналу – у эфектыўнай адаптацыі супрацоўнікаў за кошт інстытута «настаўнікаў», высокай згуртаванасці калектыву, захаванні традыцый прафесійнай супольнасці, магчымасці планавання кар’еры, задавальненні патрэбнасцей у стабільнасці, бяспечнасці, сацыяльнай абароненасці. Асноўны недахоп – неабходнасць спецыяльнага ініцыявання інавацыйных паводзін, падтрымка пачуцця індывідуальнай адказнасці за якасць работы.

Змест падбору персаналу ўключае:

- ацэнку патрэбнасці ў персанале;
- вызначэнне крыніц замяшчэння вакансій.

Ацэнка патрэбнасці ў персанале можа насіць колькасны і якасны характар. Колькасная ацэнка патрэбнасці ў персанале засноўваецца на аналізе мяркуемых арганізацыйных змен, плануемых пасадавых перамяшчэнняў, кваліфікацыйнага росту супрацоўнікаў, змен тэхналогіі бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці, а таксама з улікам натуральнага выбыцця супрацоўнікаў. Якасная ацэнка патрэбнасці ў персанале – больш складаны від прагнозу, паколькі акрамя аналізу колькасных паказчыкаў неабходна ўлічыць каштоўнасць арыентацыі супрацоўнікаў, узровень адукацыі і культуры, прафесійныя навыкі і ўменні персаналу, якія неабходны бібліятэцы. Асобую складанасць уяўляе ацэнка ў кадрах кіраўнічага складу. У гэтым выпадку неабходна ўлічыць, як мінімум, магчымасці персаналу вызначаць рацыянальныя апэратыўныя і стратэгічныя мэты дзейнасці бібліятэкі і ажыццяўляць фарміраванне аптымальных упраўленчых рашэнняў, якія забяспечаць дасягненне гэтых мэтаў.

На вызначэнне крыніц замяшчэння вакансій уплываюць фактары знешняга і ўнутранага асяроддзя. Да фактараў знешняга асяроддзя адносяцца: заканадаўчыя абмежаванні выкарыстання рабочай сілы (заканадаўства аб працы непаўналетніх, цяжарных жанчын, адзінокіх маці, маці, якія маюць малалетніх дзяцей, кваліфікаванне рабочых месцаў для маладых спецыялістаў і іншыя заканадаўчыя акты аб працы), сітуацыя на рынку рабочай сілы, склад рабочай сілы на рынку працы.

Да фактараў ўнутранага асяроддзя адносяцца: карпаратыўная культура і кадравая палітыка, прынцыпы работы з персаналам (напрыклад, прынцыпы пасадавага прасоўвання супрацоўнікаў), імідж бібліятэкі як месца працы, умовы працы і ўзровень заробку і інш.

Вызначэнне зместу падбору персаналу пералічанымі тыпамі кадравай палітыкі азначае неаб-

ходнасць унутранага «кадравага аўдыта», ацэнкі накірункаў дзейнасці бібліятэкі ў адносінах да персаналу.

У адпаведнасці са зместам і мэтамі падбору персаналу, выкарыстаннем розных крыніц замяшчэння вакансій прымяняюцца разнастайныя метады, асноўнае прызначэнне якіх – забяспечыць аб’ектыўную, надзейную і даставерную ацэнку магчымасцей кандыдата для работы на адпаведнай пасадзе.

Замяшчэнню вакантнай пасады кіраўніка ці спецыяліста папярэджвае:

- распрацоўка патрабаванняў да пасады, канкрэтных прадстаўленняў аб функцыянальных абавязках, якія супрацоўнік павінен будзе выконваць (найбольш поўна патрабаванні да пасады замацоўваюцца ў пасадавай інструкцыі);

- пошук прэтэндэнтаў (задача – прывабіць як мага больш кандыдатаў, якія б адпавядалі мінімальным патрабаванням).

Як правіла, да прыняцця бібліятэкай рашэння аб прыёме на працу кандыдат павінен прайсці шэраг ступеняў адбору. Сярод іх:

- папярэдняя адборачная гутарка, якая можа праводзіцца кіраўніком структурнага падраздзялення, дзе будзе працаваць прэтэндэнт. У ходзе гутаркі ацэньваецца ўзровень адукацыі прэтэндэнта, асабістыя якасці, знешні выгляд;

- прэтэндэнты, якія паспяхова прайшлі папярэднюю гутарку, запаўняюць спецыяльны бланк заявы і анкету. Колькасць пунктаў анкеты павінна быць мінімальнай і забяспечваць інфармацыю аб мінулай рабоце, складзе розуму, уяўленнях аб будучай рабоце. Пытанні павінны дапускаць любыя варыянты адказаў, у тым ліку і адмову ад адказу, а таксама наступную стандартызаваную ацэнку прэтэндэнта;

- гутарка па найму можа праводзіцца па схеме, можа быць слаба фармалізаванай альбо вольнай. Найбольш інфарматыўная вольная гутарка, калі загадзя рыхтуецца толькі спіс тэм, якія павінны быць закрануты;

- праверка рэкамендацый і паслужнога спіса. Інфармацыя рэкамендацыйных пісем і гутарак з людзьмі, якіх кандыдат назваў у якасці рэкамендацыйных, можа ўдакладніць, што дакладна і з якім поспехам кандыдат рабіў на папярэдніх месцах працы ці вучобы;

- для ацэнкі розных прафесійных і асабістых якасцей выкарыстоўваюць розныя метады тэсціравання: тэсты на прафпрыгоднасць ацэньваюць псіхафізіялагічныя якасці чалавека, уменне выконваць пэўную работу; агульныя тэсты здольнасцей ацэньваюць агульны ўзровень развіцця і пэўныя асаблівасці мыслення, увагі, памяці і іншых вышэйшых псіхічных функцый (інфарматыўныя пры ацэнцы здольнасцей да навучання); біяграфічныя тэсты і вывучэнне біяграфіі забяспечваюць інфармацыяй аб характары, адукацыі, фізічным развіцці, галоўных патрэбнасцях і інтарэсах, асаблівасцях інтэлекту і камунікабельнасці; асабістыя тэсты ацэньваюць узровень развіцця асабістых якасцей, схільнасць чалавека да пэўнага тыпу паводзін і

Проблемы і рашэнні

патэнцыяльныя магчымасці; інтэрв'ю накіравана на збор інфармацыі аб вопыце, узроўні ведаў, прафесійна важных якасцях прэтэндэнта (можа даць значную інфармацыю аб кандыдаце, пры супастаўленні з іншымі метадамі ацэнкі магчыма атрыманне дакладнай і прагнастычнай інфармацыі).

Неабходна мець на ўвазе, што тэсціраванне можа праводзіцца толькі са згоды кандыдата і не прадугледжваецца заканадаўствам у якасці абавязковага метаду ацэнкі.

Прыняцце рашэння пасля паспяховага праходжання ўсіх ступеняў адбору ажыццяўляецца кіраўніцтвам бібліятэкі на аснове параўнання даных аб кандыдатах.

Пры выкарыстанні ўнутраных і знешніх крыніц адбору персаналу выкарыстоўваюць адпаведныя групы метадаў. Для ўнутраных крыніц – гэта ўнутраны конкурс, сумяшчэнне прафесій, ратацыя з выкарыстаннем розных тыпаў перамяшчэння кіраўнікоў. Для знешніх крыніц – гэта дамовы з адукацыйнымі ўстановамі, выкарыстанне паслуг цэнтраў занятасці, агенстваў па найму, самастойны пошук праз сродкі масавай інфармацыі, нефармальныя метады на аснове асабістых кантактаў персаналу бібліятэкі.

Такім чынам, правільна арганізаваная работа па выкананню першага этапу работы з кадрамі – правільнага і абгрунтаванага падбору кадраў – дазваляе пазбегнуць многіх канфліктаў у будучым, закласці аснову для далейшага развіцця персаналу, правядзення эфектыўнай кадровай палітыкі цалкам. Змены ў дзейнасці бібліятэк, змены на рынку працы павінны прывесці да змен і ў рабоце з кадрамі ў бібліятэцы, дзе ў большасці выпадкаў супрацоўнікаў падбіраюць па інтуіцыі, па рэкамендацыі знаёмых, знешніх прыметах, выкарыстоўваюцца «метады проб і памылак». Наяўнасць апрабаваных метадык работы з персаналам і, у прыватнасці, адбору кадраў дазваляе бібліятэкам вылучыць для сябе больш прыдатныя і выкарыстоўваць іх з улікам асаблівасцей уласных патрэбнасцей, кадровай сітуацыі ў бібліятэцы.

Ва ўмовах, калі выдаткі на ўтрыманне персаналу складаюць значную частку бюджэту бібліятэкі, прафесійна непадрыхтаваныя супрацоўнікі, не арыентаваны на высокі ўзровень працы, на інавацыйную дзейнасць, абыходзяцца вельмі дорага. Кошт іх памылак – падзенне іміджу бібліятэкі. Без навукова абгрунтаванай, выверанай кадровай палітыкі не можа быць паспяховага развіцця арганізацыі.

Ужо неаднойчы адзначаліся і ў спецыяльным друку, і ў выступленнях кіраўнікоў бібліятэк праблемы, якія тычацца пытанняў фарміравання рацыянальнай прафесійна-кваліфікацыйнай структуры кадраў бібліятэк, прывядзення ў адпаведнасць прафесійна-кваліфікацыйнай структуры сучаснай арганізацыйнай структуры бібліятэкі: неабходнасць выкарыстання новых падыходаў пры разліку працоўных нарматываў штату бібліятэкі, адсутнасць дакладных крытэрыяў і рэкамендацый па камплектаванню штатаў бібліятэк, па суадносінах колькасці спецыялістаў з вышэйшай і сярэдняй спецыяльнай адукацыяй, тэхнічных супрацоўнікаў,

па ўвядзенню ў штат бібліятэкі спецыялістаў-праграмістаў, сістэмных адміністратараў, псіхологаў, эканамістаў і інш. Вынікі даследаванняў, праведзеныя ў асобных бібліятэках іншых краін, сведчаць аб тым, што займаемая пасада не заўжды адпавядае ўзроўню кваліфікацыі і прафесійнай падрыхтоўкі спецыялістаў, парушаны прапорцыі паміж узроўнем складанасці працы і неабходнай кваліфікацыяй супрацоўнікаў. Змены ў сістэме падрыхтоўкі спецыялістаў з вышэйшай адукацыяй – пераход на двухузроўневую сістэму – яшчэ больш актуалізуе праблему перагляду кваліфікацыйных патрабаванняў да пасады, перагляду штатнага раскладу бібліятэкі.

Увядзенне ў практыку работы бібліятэк кантрактных форм дамовы паміж наймальнікамі і супрацоўнікамі актуалізуе пытанне вызначэння тыпу праводзімай кадровай палітыкі ў бібліятэцы, дазваляе кіраўніцтву бібліятэкі выкарыстоўваць разнастайныя падыходы ў залежнасці ад адпаведнасці кваліфікацыйнага, прафесійнага ўзроўню кадравага складу бібліятэкі новым патрабаванням і задачам, якія стаяць перад бібліятэкай. Відавочна, што інтуітыўныя метады падбору кадраў для фарміравання працоўных калектываў рынкавага тыпу ўжо непраймальныя, павінна змяніцца кадрова палітыка ў галіне падбору персаналу, падбор персаналу павінен праводзіцца на навукова абгрунтаванай планавай аснове, для падбору кадраў мэтазгодна выкарыстоўваць унутраныя і знешнія крыніцы, у працэсе планавання працоўных рэсурсаў неабходна вызначаць не толькі наяўнасць і будучыя патрэбнасці ў кадрах, але і распрацоўваць праграмы іх развіцця.

Літаратура

1. Багаева Р.У. Организационная культура библиотеки и ее отражение в регламентирующих документах // Библиотеки и ассоциации в меняющемся мире: новые технологии и новые формы сотрудничества: Тема 2001 г.: Производители и пользователи печатной и электронной информации на пути к информационному обществу: Труды конф. – М.: Изд-во ГПНТБ России, 2001. Т. 1. – С. 83–86.
2. Жданова Т.А. Современная стратегия управления персоналом библиотеки // Библиотечное дело 2001: Российские библиотеки в мировом информационном и интеллектуальном пространстве: Тез. докл. 6-й междунар. конф. (Москва. 26–27 апр. 2001 г.). Ч. 2. – М., 2001. – С. 215–216.
3. Зыгмантович С.В. Кадровы патэнцыял публічных бібліятэк: стан і перспектывы развіцця // Веснік БДУ культуры. – 2003. – № 3. – С. 96–101.
4. Каптерев А. И. Виртуальный мир российского библиотекаря: опыт конкретно-социологического исследования профессионального сознания библиотечных специалистов. – М.: Профиздат, 2001. – 256 с.
5. Каптерев А. Информатизация социокультурного пространства. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 512 с.
6. Сукіасян Э.Р. Работа с кадрами в библиотеке. Концептуальный подход // Библиотечная профессия. Кадры. Непрерывное образование: Сб. статей и докладов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – С. 111–127.

Summary

The author discusses the issue the human resources policy in libraries. It analyses the conceptual approach to the selection of candidates and contracting.