

0-770362

На правах рукописи

ВАЛИУЛЛИНА НАИЛЯ РАФИКОВНА

**НАЙМ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА**

05.25.03 – библиотековедение, библиографоведение и книговедение

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Казань – 2008

Работа выполнена на кафедре библиотечно-информационной деятельности Казанского государственного университета культуры и искусств.

Научный руководитель: кандидат педагогических наук,
профессор А.Я. Водолазская

Официальные оппоненты: доктор педагогических наук,
профессор Л.А. Кожевникова

кандидат педагогических наук,
доцент Г.В. Матвеева

Ведущая организация: Волгоградский государственный
институт искусств и культуры

Защита состоится 1 июля 2008 года в 14.00 на заседании Диссертационного совета Д 210.005.01 при Казанском государственном университете культуры и искусств по адресу: 420059 Республика Татарстан, г. Казань, Оренбургский тракт, 3, ауд. 302.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Казанского государственного университета культуры и искусств.

Электронная версия автореферата размещена «__» мая 2008 года на официальном сайте Казанского государственного университета культуры и искусств. Режим доступа: // www.kazguki.ru.

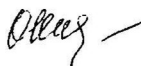
Автореферат разослан «__» мая 2008 года.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000444353

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат педагогических наук, профессор

 О.А. Калегина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Изменения, происходящие в обществе в последние годы, привели к смене теории управления библиотекой.

Характер и интенсивность процессов профессионализации библиотечно-информационной деятельности зависит от множества факторов, среди которых наиболее важными представляются: приоритеты социального развития и характер их динамики; интенсивность информатизации; характер экономического развития; уровень развития информационной культуры общества; научно-технический прогресс; открытость общества инновациям.

Библиотечная деятельность меняется сегодня непрерывно и одновременно во многих направлениях: организационно-правовом, экономическом, содержательном, функциональном.

В качестве особого ресурса, способного приносить доходы от своей деятельности и обеспечивать конкурентоспособность организации в настоящее время, выступает человеческий капитал. Поэтому основной задачей выступает наиболее эффективное использование человеческих ресурсов в соответствии с целями библиотеки и общества.

Найм персонала является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди в процессе трудовой деятельности обеспечивают эффективное использование других видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависит ее конкурентоспособность, имидж и экономические показатели.

В последние годы характерными стали тенденции заметного старения коллективов библиотек, противоречия между потребностями в необходимых специалистах (маркетологах, имиджмейкерах, социологах) и степенью их насыщенности в библиотеках. Постоянную потребность библиотеки испытывают в специалистах нового типа, которые обладают высоким уровнем профессионализма, умеют ориентироваться в меняющейся обстановке и стремятся овладеть новыми знаниями. В этих условиях процесс найма персонала в библиотеку можно рассматривать как один из действенных вариантов решения сложившейся проблемы.

Процесс найма персонала включает набор, отбор и прием персонала и реализуется поэтапно.

Необходимо отметить, что в стенах библиотеки весь процесс найма персонала осуществляется директором библиотеки и менеджерами библиотек-филиалов (т.к. процесс поиска специалиста на вакантную должность инициируется менеджером функционального подразделения). На них же возлагается ответственность за принятие окончательного решения.

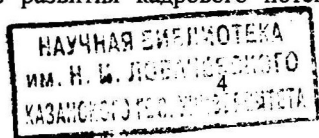
Основой отбора служат заранее четко определенные требования к рабочему месту и критерии отбора, т.е. установление профессиональных и личных качеств, которыми должен обладать претендент на вакантное место.

Однако документальный поток, отражающий проблему формирования профессиональных и личных качеств библиотечного менеджера, способствующих решению многих проблем, носит дискуссионный характер. До настоящего времени остаются нерешенными вопросы подготовки менеджеров для библиотек, не выработаны требования к должности, не разработана система отбора персонала в библиотеку.

Таким образом, выявляется *противоречие* между уровнем теоретической разработанности системы отбора персонала и степенью ее реализации в практике работы библиотек.

Это обусловило интерес к *проблеме* исследования, заключающейся в определении перечня субъективных и объективных факторов, способствующих эффективному найму персонала в библиотеку; теоретическому обоснованию системы отбора персонала на основе изучения профессиональных и личных качеств, стабилизирующих кадровую ситуацию в библиотеке.

Изученность проблемы. Комплексность проблемы исследования потребовала обращения к широкому кругу источников, освещающих различные ее аспекты. Так, вопросы управления персоналом, проблемы найма в условиях рынка труда проработаны в трудах Ю.Г. Одегова, С.Д. Резника, Г.Г. Руденко, Б.М. Генкина; существенный вклад в изучение найма персонала внесли разработки ученых Г. Десслера, Д. Купера, М. Хаммера, И.Б. Дураковой, А.Я. Кибанова, М.И. Магуры. Изучению особенностей управленческой деятельности посвящены работы следующих ученых: Л.Н. Албастовой, П. Друкера, Л.Л. Гуровой, С.Д. Резника, В.М. Шепеля. Вопросы профессиональной подготовки будущих менеджеров – в трудах О.С. Виханского, В.С. Ефремова, Э.М. Короткова, А.И. Наумова, С.Л. Резника, Р.А. Фатхутдинова и др.; вклад в определение профессионального профиля менеджеров по персоналу внесли такие ученые, как В.А. Антропов, Т.Ю. Базаров, В.П. Галенко, А.П. Егоршин, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, Л.А. Лобанов, М.И. Магура. Вопросы формирования социально-значимых свойств и качеств личности рассмотрены в работах Г.М. Андреева, А.К. Маркова, А.В. Мудрик; Основные составляющие профессионализма управленческого персонала, а также направления его развития представлены в работах О.С. Анисимова, А.А. Деркача, Л. Питера, В.К. Тарасова, К. Клока и Д. Голдсмита, О. Тида, С. Вещикова и М. Пальчика и др. Особенности и направления оценки управленческого персонала рассмотрены в работах А.Н. Величко, А.М. Омарова, Г.Х. Попова, А.В. Филиппова. Анализ развития кадрового потенциала библиотечной отрасли



проанализирован в работах Е.К. Высоцкой. Накоплен определенный опыт преподавания курса менеджмента и подготовки специалистов менеджеров: Б. Депортер, Ф. Друкер, Г. Льюис, Г. Олдер, М. Хенаки, М. Морис, Ли Якокка. Вопросами библиотечного менеджмента и, отчасти, профессиональными качествами библиотечного руководителя занимаются такие специалисты, как С.П. Петрикина, И.М. Сулова, И.К. Джерелиевская, В.К. Клоев, А.М. Чукаев, Е.Г. Астапович, Н.И. Тюлина, Н.С. Карташов, Ю.Б. Авраева, В.Г. Перкис, Н. Аникина, В. Денисенко и др.

Целью исследования является обоснование найма как направления профессиональной деятельности библиотечного менеджера.

Указанная цель обусловила постановку и решение следующих *задач*:

1. анализа теоретических и методологических подходов к определению содержания понятия «управление персоналом»;
2. обоснования качеств менеджера, обеспечивающих эффективность процесса управления;
3. систематизации процесса отбора в системе управления персоналом библиотеки;
4. разработке методики отбора претендентов на вакантные места в библиотеку.

Объектом исследования выступает управление персоналом как направление профессиональной деятельности менеджера библиотеки.

Предметом исследования выступает найм в структуре профессиональной деятельности библиотечного менеджера.

Гипотеза исследования. Управление персоналом как направление профессиональной деятельности библиотечного менеджера реализуется через систему найма. Неоднородность и динамика элементов найма требуют особых условий для их согласованного развития. Это может быть достигнуто если:

- профессиональные, личные и индивидуально-психологические качества менеджера обеспечивают реализацию функций субъекта управления;
- разработанные методики отбора персонала при найме отвечают стратегии развития ЦБС.

Теоретической и методологической основой исследования явились принципы системного, деятельностного и личностного подходов к изучению явления найма персонала и разработки моделей отбора персонала в библиотеку. Использованы основные положения теории эффективного использования ресурсов, конкретно найма как оптимальной системы управления персоналом. Для решения поставленных исследовательских задач использовался комплекс взаимодополняющих методов. Для раскрытия сущности основных понятий и создания рабочих определений проведены терминологический анализ и

операционализация понятий («менеджер», «руководитель», «лидер», «управляющий», «отбор», «подбор», «набор», «найм»). Типологическая характеристика содержания деятельности и функций менеджера библиотеки потребовали обращения к контент-анализу традиционных и электронных документов по теме, а также применения сравнительно-сопоставительных методов. Анализ состояния и развития персонала ЦБС в современных условиях, мотивации и удовлетворенности профессиональной деятельностью предполагал использование элементов математического метода, статистического метода и опроса (менеджеров библиотек-филиалов и сотрудников библиотек). Для разработки методологии отбора претендентов на вакантные места в библиотеку был применен метод моделирования.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования.

Обобщено и систематизировано управление персоналом библиотеки как направление деятельности менеджера.

Определено состояние и тенденции формирования персонала ЦБС, динамика их сменяемости, миграции, приведена социально-демографическая характеристика библиотечных кадров.

Выявлены противоречия между требованиями, предъявляемыми к менеджеру как субъекту управления персоналом и уровнем их реализации; противоречия между практикой отбора персонала библиотеки и достижениями кадрового менеджмента.

Раскрыто значение профессиональных, личных и индивидуально-психологических качеств менеджера влияющих на отбор персонала при найме.

Определена методика внедрения найма как системы управления персоналом в практику ЦБС.

Практическая значимость работы заключается в разработке апробированной методики отбора персонала ЦБС в условиях противоречия между практикой формирования персонала ЦБС и стратегическими потребностями их развития, ориентированной на снижение трудозатрат, поиск и отбор персонала, и вероятность снижения ошибок при отборе.

Базой исследования явилась Централизованная библиотечная система г.Казани, которая является репрезентативным библиотечным учреждением данного типа, в котором проявляются все достоинства и недостатки избранной проблемы. Несмотря на численность и распространенность ЦБС они на сегодняшний день являются наиболее уязвимыми в части обеспеченности управленческими кадрами.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Общественное разделение труда в условиях информатизации приводит к изменению профессиональной структуры библиотечно-информационных

учреждений. Появление новых профессий по управлению персоналом обеспечивает устойчивое развитие этой сферы, а информационные и социально-информационные технологии трансформируют устоявшиеся профессиональные направления.

2. Менеджер как субъект управления персоналом библиотеки реализует свои функции посредством комплекса профессиональных знаний, индивидуально-психологических, личностных и деловых качеств, находящихся в определенных динамических отношениях.

3. Система найма образованная элементами: набор, отбор, прием – устраняет противоречия между объективными потребностями библиотеки в персонале и сложившейся практикой трудоустройства. Реализация данного профессионального направления обеспечивает возможности выбора персонала, соответствие качеств претендента требованиям рабочего места, согласование ожиданий работодателя и претендента. Недостатком найма персонала в ЦБС в настоящее время является как отсутствие двух элементов системы (набор, отбор), так и разобщенность связей между ними.

Апробация результатов исследования. Основные теоретические и методические положения, полученные результаты диссертационной работы на разных этапах ее подготовки докладывались и обсуждались на:

Международной научно-практической конференции «Этнодидактика народов России: обучение и воспитание в созыательной среде» (Нижнекамск, 24 апр. 2008г.)

Международном научном конгрессе «Человек в мире культуры: исследования, прогнозы» (Казань, 17-18 апр. 2007г.)

Международной научно-практической конференции молодых ученых «Науки о культуре: современный статус» (Москва, 13-14 дек. 2006г.)

Всероссийской научно-методической конференции «Модернизация содержания социокультурного образования: методология, теория, практика, проблемы» (Казань, 21-22 февр. 2006г.)

Всероссийской электронной научно-практической конференции «Вуз культуры и искусств в образовательной системе региона» (Самара, янв. 2006г.)

Уральской библиотечной ассамблее «Национальная программа продвижения чтения: уральский вариант» (Челябинск, 1-2 ноября 2007г.)

Межвузовской студенческой научно-практической конференции «Студент и наука» (Йошкар-Ола, 13апр. 2005г.)

Цель и задачи исследования обусловили логику изложения и **структуру диссертации**: она включает введение, три главы, заключение, список литературы, приложения, таблицы и диаграммы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность исследования, охарактеризована степень разработанности темы, определены объект и предмет, цель, задачи, теоретическая и методологическая основа, его научная новизна и практическая значимость, изложены положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Управление персоналом библиотеки как направление профессиональной деятельности» рассмотрены два ведущих компонента исследования – управление персоналом библиотеки в условиях изменения социокультурной ситуации и менеджер как субъект управления библиотекой.

Изучение документных источников по управлению персоналом, раскрывающих ведущие направления этой деятельности, позволяет говорить о наличии в его структуре такого существенного элемента как найм персонала. Найм персонала является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди в процессе трудовой деятельности обеспечивают эффективное использование других видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависит ее конкурентоспособность, имидж и экономические показатели.

Являясь частью системы управления персоналом, найм выступает как ключевое звено в технологии управления персоналом организации. Он рассматривается как важная составляющая практики комплексного управления качеством, так как выполнение работы персоналом оценивается с позиции его вклада в реализацию стратегических целей библиотеки.

Управление персоналом, как деятельность субъектов управления по обеспечению организации оптимальным количеством сотрудников требуемой квалификации и качества, привлекает к себе исследовательское внимание фактически со времен его становления. Учеными и практиками (А.Я. Кибановым, Д.К. Захаровым, И.Б. Дураковой, А.П. Егоршиным, Т.Ю. Базаровым, Ю.Г. Одеговым, М.И. Магурой и др.) уделялось внимание отдельно взятым элементам управления персоналом, их применению в практической деятельности.

К настоящему времени разработано множество надежных и эффективных технологий набора, отбора и приема персонала, позволяющих раскрыть все стороны личности претендента. Подобные технологии на протяжении нескольких лет эффективно используются в секторе экономики и промышленности. Возможно, на первый взгляд эти сферы деятельности далеки от библиотечной практики. Однако их объединяет постоянная потребность в высококвалифицированных специалистах.

Бесспорно, объем и полнота методов, используемых при найме персонала в различных сферах, будут различаться еще не один десяток лет. Тем не менее, ключевые основы системы найма, применяемые в практике управления, можно уже в настоящее время успешно адаптировать к деятельности библиотек.

В то же время на сегодняшний день, как показывает практика, ни одна библиотека не ведет полноценной работы по отбору персонала при найме. Даже крупные библиотеки, имеющие в своих подразделениях службу отдела кадров, обходятся лишь несколькими его элементами: проводят собеседование и в редких случаях запрашивают характеристику с прежнего места работы.

Подобная ориентация на удешевление методов, применяемых при отборе кадров, как факт порождает снижение образовательного ценза работников библиотек и ухудшение ее кадрового состава (это подтверждается Всероссийскими и локальными исследованиями: РГБ, РНБ, ЦГТБ им. Н.А. Некрасова (г. Москва), НБРТ, НБ им. Н.И. Лобачевского КГУ и др.).

Отметим, что в библиотеке в качестве субъекта управления персоналом выступают директор библиотеки и менеджеры библиотек-филиалов (т.к процесс поиска специалиста на вакантную должность инициируется менеджером функционального подразделения). На них же возлагается ответственность за принятие окончательного решения.

Изучение вопроса относительно субъекта управления персоналом библиотеки подводит к необходимости терминологического анализа и операционализации понятий, характеризующих данную проблему. Было выявлено, что такие понятия как «менеджер», «руководитель», «администратор» и «лидер» рассматриваются в качестве синонимов в теории управления и применимы к любому человеку, возглавляющему организацию. Однако каждое из них имеет различное значение и наполнение. В результате был сделан вывод, что для характеристики библиотечного управленца логичнее использовать понятие «менеджер библиотеки». Менеджер библиотеки – личность, которая в настоящий момент занимает управленческую должность и благодаря своим профессиональным знаниям, индивидуально-психологическим и деловым качествам организует труд других людей и способствует развитию библиотеки.

Для библиотечного менеджмента характерен постоянный, но с различной степенью интенсивности, интерес к личности менеджера библиотеки, к его статусу в обществе, к содержанию труда и образованию. Изменившиеся условия деятельности библиотек сказываются на изменении содержания работы менеджера. Все это привело к необходимости установления требований к его профессиональной компетентности. Выявленные в ходе изучения публикаций профессиональные и личные требования имеют субъективную

природу (Ч.Магерисон, Г.Гольдштейн, Э.Уткин, Д.Хант, Д.Адаир, Б.Аникин, О.Узун, А.Егоршин, Г.Никифоров, З.Румянцева, Н.Филинов, А.Петровский, М.Вудкок, Д.Френсис, В.Травин, В.Дятлов, В.Шепель, Р.Кричевский, И.Суслова, И.К.Джерелиевская, А.М. Чукаев, Ю.Б. Авраева и др.). Однако содержательное наполнение каждого из них в той или иной степени сходно, либо вообще тождественно.

Проанализированный комплекс требований к менеджерам, несмотря на всю перспективность и объемность, не может быть универсальным, так как обуславливается характером деятельности и структурой руководимого коллектива. Принимая решение о соответствии кандидата на должность, менеджер решает как минимум две задачи. Первая – определяет наличие качеств, необходимых при поступлении на работу, вторая – возможность и условия приобретения дополнительных качеств после назначения на должность.

В науке рассмотрены различные подходы к изучению требований к должности и кандидатам. В Великобритании и других европейских странах популярна схема экспертной оценки требований к кандидатам А. Роджера, которая называется «План семи точек». В нем выделяются следующие параметры для оценки: физическое состояние, достижения, общий интеллект, способности, интересы, характер, дополнительные условия.

Другая классификация личностных характеристик для отбора кадров – это пятиступенчатая классификация М. Фрэйзера. Пять групп личностных характеристик выглядят следующим образом: производимое впечатление, приобретенные знания и квалификация, врожденные способности или интеллект, мотивация, приспособление.

Кибанов А.Я. и Дуракова И.Б. используют методику, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы: общественно-гражданская зрелость; отношение к труду; уровень знаний и опыт работы; организаторские способности; умение работать с людьми; умение работать с документами и информацией; умение своевременно принимать и реализовывать решения; способность увидеть и поддержать передовое; морально-этические черты характера.

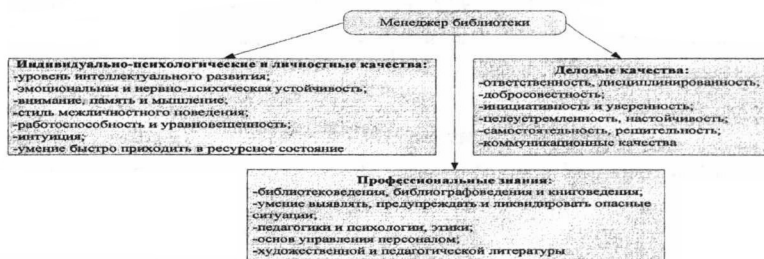
Подходы, применяемые при изучении требований к должности и кандидатам тождественны, и дополняют друг друга. Это позволило нам сформулировать следующие направления для классификации:

- по профессиональным знаниям;
- по индивидуально-психологическим и личностным качествам;
- по деловым качествам.

Являясь субъектом управления библиотечным коллективом, менеджер должен обладать экономическим мышлением, ориентироваться на текущий и прогнозировать перспективный спрос на информацию, определять конкурентоспособность предлагаемых пользователям услуг и продукции, рациональность издержек и экономическую эффективность осуществляемой библиотечно-информационной деятельности, использовать разнообразные каналы ресурсного обеспечения и выходить на нестандартные организационно управленческие решения. Решение этих проблем зависит от специальных знаний, ядро которых составляют блоки библиографических, библиотечных, книговедческих дисциплин и информационных технологий.

В результате, портрет менеджера библиотеки формируется в результате слияния его профессиональных знаний, деловых, индивидуально-психологических и личностных качеств.

Таким образом, портрет менеджера библиотеки может быть воспроизведен в виде блок-схемы:



Во второй главе «Теоретико-прикладные основы найма персонала библиотеки» исследуется персонал ЦБС г. Казани, как базы исследования в общем и управляющий состав в отдельности, как носитель функции найма; определяются профессиональные, личные и индивидуально-психологические качества менеджера библиотеки и анализируется степень их соответствия качествам, выдвигаемым теорией управления.

Обращая внимание на то, что весь процесс найма персонала в библиотеку осуществляют менеджеры, в работе изучались их возможности для осуществления данной процедуры. Базой исследования явилась Централизованная библиотечная система г. Казани, организованная в 1979 году и состоящая из 35 библиотек-филиалов с общим штатом 240 человек. В ходе исследования анализировались статистические данные и отчеты ЦБС за 2004-2006 гг., должностные инструкции сотрудников и личные дела менеджеров библиотек. Результаты, полученные при изучении кадрового состава персонала, находятся в общей плоскости с результатами исследований, проведенных библиотечными специалистами ранее (Е.К. Высоцкой, А.В. Соколовым, Н.В.

Макаровой, Л.А. Рассохиной, Т.А. Петровой, Л.Л. Цэнддоржийной, Н. Буровой и др.). В среднем, в ЦБС г. Казани 51% сотрудников имеет высшее специальное образование, 19% - высшее небиблиотечное, 17% - среднее специальное и 13% сотрудников не имеют специального образования вовсе.

Анализ динамики изменения кадрового состава библиотеки характеризуется ярко выраженной текучестью библиотечного персонала с тенденцией ее увеличения. В 2005 и 2006 гг. кадровый состав ЦБС обновился на 12,5% и 16% соответственно. Эти данные свидетельствуют о том, что в течение 6,5 лет происходит полное обновление штата библиотеки.

Результаты анализа руководящего состава библиотеки выявляют как положительные, так и отрицательные тенденции. Это, во-первых, старение кадрового корпуса менеджеров: в возрастную группу от 35-50 лет входит лишь 26% менеджеров библиотек, группу от 51-54 лет составляет 29% управляющих, подавляющее же большинство менеджеров библиотек-филиалов – 45%, образуют группу от 55 лет и старше. В то же время, изучение состава менеджеров по образовательному уровню и стажу работы обнаруживает, что:

– процент специалистов с высшим библиотечным образованием – 60,5%, с высшим небиблиотечным – 23,8%, со средним специальным – 15,7%;

– стаж работы в должности заведующего филиалом у 15,8% менеджеров превышает 6 лет, а у 63,1% – 11 лет.

Данные показатели свидетельствуют о высоком образовательном цензе менеджеров библиотек, незначительной профессиональной миграции руководящих кадров и удовлетворенности своим трудом.

Таким образом, результаты исследования кадрового состава ЦБС выявляют ряд ключевых негативных моментов в работе с персоналом: чрезмерная текучесть персонала, невысокий процент сотрудников с профессиональным образованием, и отсутствие молодых специалистов в управленческой группе.

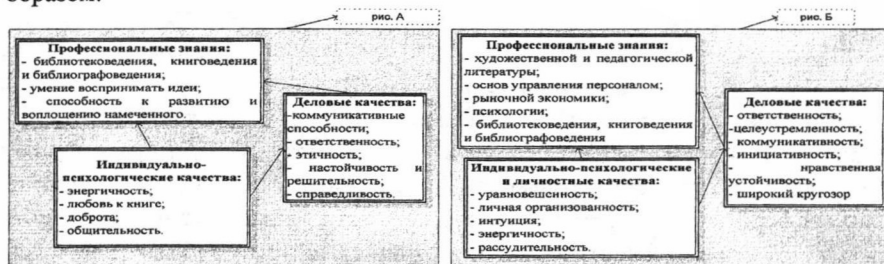
Текучесть кадров порождает проблему закрытия образовавшихся вакантных мест, а старение корпуса менеджеров требует постепенного обновления. В этой ситуации процесс найма персонала в библиотеку можно рассматривать как один из вариантов решения сложившейся проблемы.

Выступая в качестве субъекта и объекта управления, менеджер библиотеки должен обладать качествами, необходимыми для внедрения и реализации данного процесса.

Для выявления качеств, присущих менеджерам ЦБС, было разработано 2 анкеты. Первая анкета условно была разбита на 2 части и, с одной стороны, позволяла раскрыть личностные, профессиональные и организаторские качества менеджера с точки зрения подчиненных (рис.Б), с другой - ставила

целью изучить их собственные представления о своей работе и соответствующей ей квалификации (рис.А). В результате обнаружилось противоречия между тем, как представляют менеджера библиотеки его сотрудники и реально существующими качествами управляющего.

В общем виде результаты исследования можно представить следующим образом:



Вторая (дополнительная) анкета ставила задачу оценить в баллах степень необходимости каждого из предложенных качеств менеджера библиотеки и аналогичным образом оценить в баллах частоту их использования. В итоге те качества, которые набирали наибольший балл, признавались, по мнению респондента, наиболее значимыми. Результаты обработки всех данных показали, что наиболее значимыми характеристиками библиотечного менеджера выступают следующие:

1.библиотечно-библиографические знания	5.коммуникабельность
2.знание основ УП	6.нравственная устойчивость
3.выдержанность, уравновешенность	7.интуиция и энергичность
4.широкий кругозор	8.личная организованность

Сопоставление профессиональных, личных и деловых качеств менеджера, полученных в ходе опроса сотрудников, менеджеров библиотек с требованиями системы управления раскрывают разницу между идеальным и реальным портретом менеджера. Необходимо заметить, что в большинстве случаев, представления сотрудников об эффективном руководителе совпадают с идеальным портретом менеджера. Следовательно, они знают, что для должности менеджера характерен определенный перечень качеств, который отличал бы его от рядового сотрудника библиотеки.

Знание экономики и основ управления персоналом рассматривается респондентами не как дополнительное, а как основное качество. Однако, как показывает исследование, лица, которые возглавляют филиалы ЦБС в настоящий момент, данными качествами не обладают, что, соответственно, нелучшим образом сказывается на деятельности библиотеки. Разница между желаемым и фактическим наблюдается и в отсутствии у менеджеров

библиотек-филиалов знаний основ педагогики, психологии и этики, и незнание художественной и педагогической литературы (последнее, прежде всего, объясняется нежеланием сотрудников самосовершенствоваться). В то же время заслуживает внимания тот факт, что, по мнению большинства респондентов, действующие ныне менеджеры обладают знаниями в области библиотековедения, библиографоведения и книговедения. Также между «идеальным» менеджером и «реальным» обнаружилось еще одно совпадение – умение воспринимать и развивать новые идеи. Бесспорно, это важное качество, способствующее развитию библиотеки.

Деловые характеристики, которыми обладают менеджеры библиотек-филиалов на момент исследования, на 80% совпадают с теми, что выдвигаются специалистами в области управления. Так, например, выявлено, что менеджеры библиотек-филиалов коммуникабельны, обладают ответственностью, настойчивостью и решительностью. Более того, были обозначены такие характеристики менеджера, которые не были отмечены как необходимые. К их числу респонденты отнесли этичность, справедливость и умение быстро приходить в ресурсное состояние.

К сожалению, в его широкий арсенал не входят такие качества, как самостоятельность, целеустремленность и уверенность. Возможно, это связано с тем, что менеджерам не хватает определенных знаний в сфере управления.

Индивидуально-психологические и личностные качества менеджера библиотеки-филиала крайне низкие. По результатам исследования выяснилось, что менеджеры библиотек не обладают эмоциональной и нервно-психологической устойчивостью, у большинства из них низкое интеллектуальное развитие, не выработан стиль межличностного поведения. Это серьезные недостатки в характеристике менеджера библиотеки.

Данные обстоятельства подтверждают факт того, что вопросам разработки системы управления персоналом со стороны менеджеров библиотек уделяется недостаточно внимания, а функция найма не рассматривается ими как возможный инструмент решения сложившейся проблемы.

Общая схема технологии отбора персонала в библиотеку, разработанная в исследовании, позволит принимать на работу не только лучших кандидатов, но и способных активно влиять на обновление библиотечной деятельности.

В условиях, когда персонал библиотеки стабилен, технология постепенного замещения персонала, реализующаяся через найм, позволяет установить оптимальную сменяемость кадров.

В третьей главе «Методические основы отбора персонала при найме в библиотеку» разработаны рекомендации для построения механизма отбора персонала в библиотеку.

Подход к формированию рекомендаций по отбору персонала при найме в библиотеку состоит в разработке такой системы, которая могла бы обеспечить соответствие кандидатов требованиям вакансий, с одной стороны, и сравнимость кандидатов между собой для выявления лучшего претендента на вакансию, с другой.

К настоящему времени разработано множество надежных и эффективных технологий набора, отбора и приема персонала, позволяющих раскрыть все стороны личности претендента. Однако многие методики эффективного найма требуют серьезных материальных вложений. В результате чего библиотеки не могут позволить себе всецело использовать их в практике работы.

Сложившаяся система управления персоналом рассматривает найм как элемент, состоящий из трех звеньев: набор, отбор, прием. Ключевым звеном в системе найма персонала выступает отбор. Так как именно он позволяет выявить соответствие, либо несоответствие претендента рабочему месту. Следовательно, четко спланированные критерии отбора позволяют решать кадровые проблемы.

В теории управления персоналом (А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, Ю.Г. Одегов, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, В.Т. Пихало, И.Б. Дуракова, М.Н. Магура, В.П. Пугачев и др.) рассматриваются различные подходы отбора кадров в организацию, которые отражаются в общей схеме найма персонала.

В библиотечной деятельности вопросы подобного характера не освещаются. Поэтому для построения механизма отбора персонала в библиотеку учитывался опыт смежных отраслей производства и адаптировался под библиотечную практику. Проведенный анализ системы управления и найма персонала в библиотеке выявил следующие недостатки:

1. Отсутствие структурированной схемы найма персонала в библиотеку. Поэтому на основании достижений теории управления и с учетом специфики библиотечной деятельности в диссертации разработана и представлена адаптированная схема найма персонала. Она состоит из 12 этапов, для каждого из которых определены используемые документы, ответственные исполнители и сроки реализации.

2. Игнорирование в практике работы ЦБС регламента открытия вакансии и отбора персонала. Для устранения данного недостатка в диссертации представлен регламент открытия вакансии и регламент отбора персонала в библиотеку, который значительно сокращает время, затрачиваемое менеджером библиотеки на проведение данной процедуры, уточняет

требования к кандидату, закрепляет ответственность за конкретным исполнителем и позволяет использовать в работе единые документы для каждого претендента на вакантное место.

3. Отсутствие типовой формы заявки на вакантную должность, что приводит к значительному увеличению времени на точное определение характеристик желаемого кандидата на должность. Для решения этой проблемы разработана стандартная заявка для замещения вакантной должности. Она как документ будет использоваться для поиска кандидатов по кратким и развернутым резюме.

На ее основе происходит формализация поиска кандидатов, что приводит к однозначной определенности параметров поиска и, как следствие, - однородности выборки. В результате значительно повышается эффективность поиска кандидатов на начальном этапе.

Заявка на вакантную должность используется как источник информации о вакантной должности, которая необходима для директора библиотеки и менеджера филиала, при проведении собеседования с кандидатом.

Формализованная заявка позволяет всесторонне обсудить требования к кандидату на всех этапах ее создания и согласования.

4. В библиотеке существует субъективная оценка личностных и профессиональных качеств кандидатов на вакантные должности. Менеджер библиотеки использует, в основном, свободный вид собеседования, часто делая выводы из собственных предпочтений и опираясь на интуицию. Для решения данной проблемы разработан структурированный перечень вопросов к кандидату на вакантную должность, чтобы менеджер библиотеки мог использовать их в своей работе по отбору персонала.

5. Отсутствие универсального оценочного листа кандидата на вакантную должность. Представленный в работе «Лист оценки кандидата», обеспечивает обобщение информации о кандидате, сравнимость кандидатов между собой и позволяет, при необходимости, уточнять склонности и качества кандидата.

6. При решении о принятии кандидата на работу библиотекой используется устная форма предложения о работе (либо лично на встрече, либо по телефону). В отдельных случаях происходило недопонимание между кандидатом на вакансию и работодателем. Поэтому была разработана стандартная форма «Предложения о работе», где в письменном виде кандидату оговариваются условия работы: должность, должностные обязанности, уровень заработной платы, степень ответственности.

В данном документе указывается:

- должность;

- подразделение/филиал;
- оклад по ЕТС;
- премиальное вознаграждение;
- график работы;
- ежегодный отпуск;

Кандидат, получивший предложение о работе в библиотеке подписывает форму документа, тем самым обязуясь приступить к работе в оговоренные сроки.

7. Недостаточное внимание рекомендациям кандидатов с предыдущих мест работы. Для устранения недостатка были разработаны требования о проверке рекомендаций кандидата на вакансию.

В качестве дополнения в работе рассматриваются основные возможные риски, связанные с процедурой найма персонала в библиотеку и пути их снижения. В доказательства необходимости внедрения менеджером библиотеки процесса найма персонала рассчитан экономический эффект, который может получить библиотека в случае замедления текучести кадров.

В *заключении* диссертации сформулированы основные результаты проведенного исследования, позволяющие рассматривать профессиональные, личные и индивидуально-психологические качества менеджера как основу для реализации эффективного найма персонала в библиотеку.

Разработанная методика отбора персонала на вакантные места в библиотеку может быть адаптирована к сетям и системам библиотек разных типов, видов и служить универсальной схемой отбора персонала в условиях кадрового кризиса. Она позволит снизить остроту противоречий между существующим кадровым составом библиотек и предъявляемыми требованиями к уровню их компетенции, тем самым обеспечивая совершенствование библиотечного персонала.

Список работ, опубликованных по теме диссертации:

Публикация в сборнике ВАК:

1. Валиуллина, Н.Р. Методика эффективного отбора персонала ЦБС при формировании контингента библиотечных специалистов / Н.Р. Валиуллина // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2007. - №6. – С.90-93.

Другие публикации:

2. Валиуллина, Н.Р. Портрет профессионального менеджера низового звена на страницах профессиональной печати / Н.Р. Валиуллина // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств: науч. журнал. – 2005. – №3. - С.209-212.

3. Валиуллина, Н.Р. Менеджер библиотеки профессиональный портрет (на примере руководителей низового звена г. Казани) / Н.Р. Валиуллина // Студент и наука: Тезисы докладов II межвузовской студенческой науч.-практ. конференции (13 апр. 2005г.) / Марийский государственный университет. - Йошкар-Ола, 2006. – С.24-30.

4. Валиуллина, Н.Р. Модернизация требований к руководителю библиотеки / Н.Р. Валиуллина // Модернизация содержания социокультурного образования: методология, теория, практика, проблемы: материалы Всерос. науч.-метод. конф., Казань, 21-22 февр. 2006г./ Казан. гос. ун-т культуры и искусств. – Казань: КГУ, 2006. – С.321-324.

5. Валиуллина, Н.Р. Библиотечный менеджер и руководитель библиотекой – тождество или принципиальное различие (по материалам опубликованных исследований) / Н.Р. Валиуллина // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств: науч. журнал.– 2006. - №4. – С.133-137.

6. Валиуллина, Н.Р. Менеджер библиотеки профессиональный портрет (на примере руководителей низового звена ЦБС) / Н.Р. Валиуллина // Вуз культуры и искусств в образовательной системе региона: Материалы Четвертой Всерос. электрон. науч.-практ. конф. (январь-декабрь. 2006г.) / Самар. гос. акад. культуры и искусств. – Самара, 2007. – С.14-19.

7. Валиуллина, Н.Р. Влияние профессионального сознания руководителей на эффективность работы организации (на примере муниципальных библиотек) / Н.Р. Валиуллина // Науки о культуре: современный статус: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых, Москва, 13-14 дек. 2006г. – М.: МГУКИ, 2007.- С.

8. Валиуллина, Н.Р. Успешный менеджер: квалификация или харизма? / Н.Р. Валиуллина // Человек в мире культуры: исследования, прогнозы: Материалы Междунар. науч. конгр., Казань, 17-18 апр. 2007г./ Казан. гос. ун-т культуры и искусств. – М.: ВИНТИ, 2007. – С.371-373.

9. Валиуллина, Н.Р. Принципы отбора персонала ЦБС для эффективного функционирования системы / Н.Р. Валиуллина // Национальная программа продвижения чтения: уральский вариант: материалы Уральской библиотечной ассамблеи. - Челябинск, 2007. – С.102-109.

10. Валиуллина, Н.Р. Личностные качества менеджера в обеспечении конкурентоспособности библиотеки / Н.Р. Валиуллина // Этнодидактика народов России: обучение и воспитание в состязательной среде: Материалы IV Междунар. научно-практич. конференции, Нижнекамск, 24 апр. 2008г. – Нижнекамск, 2008. – С.

102

Подписано в печать 28.05.08. Тираж 110 экз. Заказ М-64

Отдел оперативной полиграфии ГУЗ «РМБИЦ»
420059 Казань, ул. Хади Такташа, 125