

Государственное автономное учреждение культуры
Ярославской области
«Ярославская областная универсальная научная библиотека
имени Н.А. Некрасова»
Научно-методический отдел

Кадровый менеджмент библиотеки

Методическое пособие

Ярославль
2016

Составитель
Т. В. Лукьянова,
главный библиотекарь научно-методического отдела

Отв. за выпуск
Н. В. Абросимова,
зам. директора по научной работе

Кадровый менеджмент библиотеки: методическое пособие / ЯОУНБ имени Н. А. Некрасова; сост. Т. В. Лукьянова; отв. за вып. Н. В. Абросимова. – Ярославль, 2016. – 31 с.

©ЯОУНБ имени Н. А. Некрасова

Оглавление

Введение.....	4
1. Разработка кадровой политики	5
1.1. Типы кадровой политики.....	5
1.2. Кадровое планирование	6
2. Формирование персонала	8
2.1. Подбор персонала.....	8
2.2. Отбор персонала	10
2.3. Расстановка кадров	11
3. Развитие персонала.....	13
3.1. Адаптация персонала.....	13
3.2. Обучение персонала.....	15
4. Мотивация и стимулирование персонала	18
Приложения	20
Структура модели рабочего места.....	20
Положение о приеме сотрудников на вакантные должности.....	21
Примерная форма резюме.....	22
Рекомендации при проведении собеседования с поступающим на работу сотрудником.....	23
Примерное Положение о наставничестве	24
Тест «Оценка состояния подбора персонала организации»	27
Список литературы	29

Введение

Сегодня практически любая библиотека постоянно испытывает потребность в персонале. На неё оказывают влияние различные факторы: совершенствование процессов обслуживания, текучесть персонала и др. Именно поэтому в современных условиях важно создавать единые принципы управления и развития персонала, проводить эффективную кадровую политику при стратегическом планировании библиотеки, вести кадровую работу на всех уровнях управления.

В библиотеке необходимо создать гибкую систему управления персоналом, которая определяется типом кадровой политики, организационной культурой конкретной библиотеки, технологиями и методами управления кадрами, и которая ориентирована на миссию библиотеки в современных условиях.

Содержание кадрового менеджмента не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций политики библиотеки в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и управленческого состава.

В то время как стратегическая кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров библиотеки в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала). В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной, основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Система работы с персоналом библиотеки, прежде всего, включает в себя разработку кадровой политики, затем начинается работа по формированию и развитию персонала, при организации, которой необходимо уделять внимание мотивации и стимулированию персонала.

Анализ практики убедительно свидетельствует: успех там, где руководство опирается на сплоченный персонал и такую систему функционирования организации, которая стимулирует активную творческую позицию каждого сотрудника, его заинтересованность в развитии библиотеки в целом и, вместе с тем, сохраняет партнерские взаимоотношения внутри коллектива.

Основная цель данной работы – дать обоснование приоритетных направлений развития кадрового менеджмента, предложить методические рекомендации по совершенствованию технологий управления персоналом в муниципальных публичных библиотеках, с целью выработки эффективной кадровой политики библиотеки, в соответствии с задачами управления персоналом и современными тенденциями развития кадрового менеджмента.

Надеемся, что данное издание поможет вам в организации работы библиотеки по данному направлению.

1. Разработка кадровой политики

Кадровая политика – одно из направлений общего процесса управления библиотекой, предусматривающее работу с персоналом.

1.1. Типы кадровой политики.

В зависимости от уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию, можно выделить следующие типы кадровой политики:

1. *Пассивная кадровая политика* характеризуется тем, что руководство библиотеки не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для данного типа политики характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

2. *Реактивная кадровая политика*. В русле этой политики руководство библиотеки осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированных работников для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.

3. *Превентивная кадровая политика*. Данная политика возникает лишь тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Руководство подобных библиотек располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала.

4. *Активная кадровая политика*. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, способно разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации, то можно говорить о подлинно активной политике.

Принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава – по этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Библиотека готова принять на работу специалиста любого уровня, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы.

Достоинства открытой политики подбора персонала связаны с возможностью использования в деятельности библиотеки новых организационных и технологических подходов, инновационных воздействий со стороны новых

сотрудников; недостатки – с затруднениями возможностей роста, профессиональной и должностной адаптации персонала.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что руководство библиотеки ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников библиотеки. Такой тип подбора персонала ориентирован на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Преимущества закрытой политики подбора персонала – в эффективной адаптации сотрудников за счет института «наставников», высокой сплоченности коллектива, сохранении традиций профессионального сообщества, в возможности планирования карьеры, в удовлетворении потребностей в стабильности, безопасности, социальной защищенности. Основной недостаток – необходимость специального инициирования инноваций, поддержания чувства индивидуальной ответственности за качество работы.

1.2. Кадровое планирование

Чаще всего, под кадровым планированием понимается процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на соответствующие должности в нужное время. Кадровое планирование включает в себя процесс подбора квалифицированных кадров при использовании двух видов источников:

- внутреннего – имеющиеся работники;
- внешнего – привлеченные работники.

При осуществлении кадрового планирования библиотека преследует следующие цели:

- получить и удержать тех работников, в которых есть потребность;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- предвидеть проблемы из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в библиотеке. В некоторых крупных библиотечных учреждениях существует документально закреплённое представление о кадровой политике, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. Но в большинстве библиотек представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально. Условно процесс разработки кадровой политики можно представить в виде следующих этапов:

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

Нормирование. Целью данного этапа является согласование принципов и целей работы с персоналом, с миссией, целями и задачами библиотеки в целом. Необходимо провести анализ выбранной стратегии развития, спрогнозировать возможные изменения, цели работы с персоналом, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования. Например, целесообразно описать требования к сотруднику, возможности роста, требования к развитию определённых способностей и т.д.

Программирование. На данном этапе происходит разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учётом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий,

закрепленных в документах, формах, и обязательно с учётом, как нынешнего состояния, так и возможных изменений. Существенный параметр, который оказывает влияние на разработку таких программ - представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с типом кадровой политики библиотеки. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на учащиеся профильных учебных заведений, на знакомых своих сотрудников и т.д., нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жесткие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций.

Мониторинг персонала. Его цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. В библиотеке, для проведения мониторинга персонала, можно использовать множество отдельных программ кадровой работы, например, оценка и аттестация персонала, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата.

Все эти этапы, включенные в единую систему работы с персоналом, превращают кадровую политику в эффективный инструмент управления библиотекой.

Эффективное кадровое планирование библиотеки должно дать ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, какого уровня квалификации, когда и где будут нужны – *планирование потребности в персонале;*
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал – *планирование привлечения или сокращения штатов;*
- каким образом можно использовать библиотечных работников в соответствии с их способностями – *планирование использования кадров;*
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям – *планирование кадрового развития;*
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия – *планирование расходов на содержание персонала.*

По существу, все библиотеки используют кадровое планирование. Некоторые руководители проводят серьезные исследования, другие относятся к этому поверхностно. Вместе с тем, долговременный успех любой библиотеки, несомненно, зависит от наличия необходимых работников в необходимое время на правильно выбранных должностях.

В настоящее время кадровое планирование во многих библиотеках недостаточно связано с общим планированием. Распространенная ошибка при кадровом планировании – сосредоточение на краткосрочных потребностях. Такой подход почти всегда приводит к неожиданным затруднениям.

Поскольку кадровое планирование неразрывно связано с другими процессами планирования, его временные рамки должны соотноситься с аналогичными характеристиками планирования в библиотеке. Планы библиотеки можно классифицировать в зависимости от периода, на который они составляются, следующим образом: краткосрочные (ежеквартальные, годовые); среднесрочные (на пять лет); долгосрочные (более пяти лет).

В идеале библиотека должна составлять планы на каждый из этих периодов, при этом краткосрочные планы должны быть обеспечены кадровым планированием, а среднесрочные и долгосрочные планы – персонал-стратегией библиотеки.

Персонал-стратегия – это совокупность и последовательность принимаемых решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации избранного принципа развития библиотеки.

Персонал-стратегия библиотеки включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей библиотеки в персонале;
- изучение рынка труда и разработку программы мероприятий по его освоению;
- анализ системы рабочих мест;
- разработку программ мероприятий по развитию персонала.

С помощью грамотно разработанной персонал-стратегии можно заполнить вакантные позиции, уменьшить текучесть кадров, оценить возможности карьерного роста специалистов в пределах библиотеки.

В процесс планирования должны включаться все уровни управления библиотекой. Такой подход создает восходящие и нисходящие потоки информации, а это гарантирует, что цели планирования сообщаются между собой и координируются.

2. Формирование персонала

Формирование персонала включает в себя этапы подбора и отбора кадров.

2.1. Подбор персонала

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест, обладающих качествами, нужными для достижения поставленных библиотекой целей.

От качества подбора кадров во многом зависит эффективность работы библиотеки. Подбором кадров в библиотеке занимаются все руководители – от заведующих структурными подразделениями до директора. Данный процесс сопровождается отбором и расстановкой кадров в соответствии с их деловыми качествами.

Подбор персонала должен включать в себя:

- процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников;
- нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим;
- способы профессионального отбора кадров;
- общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов.

Подбор персонала в библиотеку начинается с *определения потребности в персонале*. Потребность может быть как текущей, особенностью которой является необходимость устранения её в сжатые сроки, так и перспективной - на более длительный период. На данном этапе необходимо выяснить, можно ли обойтись без заполнения вакансии и удовлетворить потребность за счёт имеющихся ресурсов.

Следующим этапом является *разработка профиля требований к будущему работнику*. Для этого выявляются особенности работы,

формулируются требования к должности, на основании которых разрабатывается профиль должности, в дальнейшем используемый в процессе отбора.

На базе должностной инструкции, квалификационной карты и модели компетенций составляется еще один эффективный инструмент определения требований к кандидатам на вакантную должность - модель рабочего места.

Модель рабочего места представляет собой набор характеристик должности, дающий общую картину того, что крайне важно кандидату для работы в этой должности, а также условий работы (Приложение 2).

Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует учитывать те из них, которые необходимы при поступлении на работу, и те, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

Выделяют следующие направления для классификации:

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

Возникновение у библиотеки потребности в человеческих ресурсах, в принятии новых работников требует решения двух вопросов: каковы источники найма требуемых работников и как они узнают об имеющихся вакансиях?

Традиционно используются в практике деятельности библиотеки два общих источника набора: внутренний (из персонала организации); внешний (из людей, не связанных с данной библиотекой).

Внешними источниками могут быть:

1. прежние сотрудники, ушедшие из библиотеки, которые могут назвать других претендентов на должность;
2. случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы;
3. университеты, колледжи, институты, преподаватели учебных заведений;
4. государственные агентства по трудоустройству;
5. рекламные объявления.

Каждый из источников, имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества внутренних источников. Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности к организации. Улучшение социально-психологического климата в коллективе. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации. Претендент на должность знает данную организацию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в организации. Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации. «Прозрачность» кадровой политики. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. Рост производительности труда, если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента. Решение проблемы занятости собственных кадров. Повышение мотивации, степени удовлетворённости трудом.

Недостатки внутренних источников. Ограниченность возможности для выбора кадров. Напряжённость или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. Нежелание отказать в чём-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. Снижение

активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя.

Преимущества внешних источников. Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Приём на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг в организации.

Недостатки внешних источников. Более высокие затраты на привлечение человеческих ресурсов. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих сотрудников. Высока степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Нового работника плохо знают в организации.

Как правило, библиотека удовлетворяет потребности в персонале за счёт внешних источников. Возможно, это связано с тем, что основной массив сотрудников поднялся по карьерной лестнице так высоко, насколько это возможно в стенах библиотеки. Поэтому открыты в основном те вакансии, на которые соглашаются студенты вузов, желающие подработать в период обучения, и люди пенсионного возраста. Таким образом, потребность в персонале существует всегда.

2.2. Отбор персонала

Отбор кадров – это процесс, с помощью которого из числа заявителей выбирается один кандидат, наилучшим образом подходящий на вакантное место. Критериями отбора служит совокупность качеств, необходимых кандидату на должность для выполнения данной работы.

Нередко руководитель выбирает работника, полагаясь на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы, однако, в настоящее время нужно использовать и активные методы поиска и отбора персонала.

Наиболее эффективной формой поиска кандидатов выступает *конкурсный отбор персонала*.

Конкурс – это выбор наиболее достойных из числа претендентов на замещение должностей в структуре библиотеки.

При проведении конкурса осуществляются оценка и диагностика профессиональных, деловых и личных качеств кандидатов по специальным методикам. В результате сравнения итоговых оценок с требованиями к должности определяется приоритетность кандидатов на замещение этой должности.

Этап конкурсного отбора персонала более сложен в организационном плане. Он предполагает прохождение претендентом на должность нескольких последовательных туров:

1. Привлечение в библиотеку как можно больше соискателей, удовлетворяющих предъявляемым требованиям, чем совершенствуется процедура самого отбора.
2. Предварительное собеседование с претендентом, имеющее целью выяснение вопросов, возникших в процессе заочного (по его документам) знакомства с кандидатом.

В ходе беседы уточняются сведения по качеству образования, по соответствию полученным рекомендациям с предыдущих мест работы.

При собеседовании особое внимание обращается на следующие аспекты:

- попытки опрашиваемого уйти от детального ответа;
- общие фразы;

- неуверенность, или, наоборот, умение держаться в незнакомой обстановке;
- общий кругозор;
- интересы;
- интеллектуальный уровень;
- быстрота реакции;
- степень коммуникабельности и т.д.

Тестирование дает возможность выявить не только очевидные, но и скрытые качества претендента, включая его нераскрытый потенциал.

Отвечая на соответствующие вопросы в условиях ограниченного времени, тестируемый часто вынужден использовать не только базовые знания, общую эрудицию и опыт, но и интуитивное представление о существе вопроса и собственные поведенческие модели. Это помогает оценить следующие качества претендента:

- общий интеллектуальный уровень;
- качества, в том числе и скрывающиеся в обычных условиях (повышенное честолюбие, нежелание брать на себя ответственность, эгоцентризм и т.д.);
- общепрофессиональные качества (эрудированность, способность к логическому мышлению и т.п.);
- управленческие качества (потенциал лидера, способность к принятию нестандартных решений, творческий характер мышления).

Для доказательства соответствия работника условиям работы необходимо быть уверенными, что тест действительно определяет ту или иную черту характера и, что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника.

Психологическое тестирование призвано выявить кандидатов, обладающих такими неблагоприятными качествами, которые могут отрицательно сказаться на результатах работы коллектива. Применяя психологическое тестирование, необходимо помнить, что согласно российскому законодательству результаты психологического тестирования не могут быть основанием для увольнения или отказа в работе. Подавляющее большинство руководителей применяют тестирование кандидатов на вакансии для диагностики личностных характеристик. Если в этом нет необходимости, этот этап можно опустить.

Окончательное собеседование имеет целью уточнение не выясненных до конца и возникших в ходе промежуточных процедур вопросов и принятие окончательного решения. Принятие окончательного решения, как правило, предлагается дирекции библиотеки в форме рекомендации о приеме на работу кандидата, победившего в конкурсе, со следующими возможными условиями:

- обязательного испытательного срока;
- необходимости предварительного профильного обучения и стажировки;
- без каких-либо предварительных условий.

2.3. Расстановка кадров

Под расстановкой кадров подразумевается обоснованное и целесообразное распределение работников библиотеки по структурным подразделениям и должностям в соответствии с требуемым уровнем подготовки, опытом работы, деловыми и личными качествами.

Расстановка кадров задача исключительно сложная. Даже после того, как произведен отбор специалиста для работы в библиотеке по всем формальным признакам, соответствующим требованиям должности, руководству библиотеки приходится принимать решения в отношении его наиболее рационального

использования, последующих перемещений (вертикальных и горизонтальных), определять степень его соответствия занимаемой должности и т.д.

Подбор, отбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива библиотеки с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ. Это возможно при реализации следующих необходимых условий:

- равномерная и полная загрузка сотрудников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей с тем, чтобы каждый сотрудник ясно представлял круг своих обязанностей и знал, как выполнять порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости сотрудников за счет овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение ответственности каждого за выполнение своего участка работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных показателей;
- закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков.

Подбор и расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением принципа разделения и кооперации труда, создают производственный коллектив. При его формировании необходимо учитывать не только профессиональные, деловые и личностные качества каждого члена коллектива, но и эффект их сочетания – так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

Эффективная расстановка кадров подразумевает постоянное отслеживание степени соответствия специалиста или руководителя занимаемой должности, то есть *текущую оценку деловых и личностных качеств*.

В этом направлении для оценки персонала успешно используются практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту – отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и т.д.

Одним из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника является *аттестация персонала*. Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными нормативными актами. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации.

Процедуру аттестации, регламентированную трудовым законодательством, необходимо отличать от оценки персонала. Аттестация представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершении срока действия его трудового договора, оценку результатов его труда, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции).

3. Развитие персонала

В число мероприятий по развитию персонала входят: адаптация, подготовка и обучение кадров.

3.1. Адаптация персонала

Под *адаптацией персонала* понимается обеспечение вхождения сотрудника в новую профессиональную, социальную и организационно-экономическую среду.

Социально-психологическая адаптация персонала представляет собой процесс включения специалиста в новый трудовой коллектив. Основными моментами здесь являются: приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях организации. Новые сотрудники должны понять свою роль в служебной иерархии, усвоить ценности организации и требуемые навыки поведения.

Помимо социально-психологической, различают следующие *виды* адаптации персонала:

- адаптация персонала психофизиологическая – приспособление работника к условиям труда, режимам труда и режима отдыха;
- адаптация социально-организационная – приспособление к среде, включающее административно-правовые, социально-экономические, управленческие, рекреационно-творческие аспекты.

Обычно выделяют первичную и вторичную адаптацию.

Первичная адаптация охватывает период первоначального включения личности в деятельность организации, *вторичная* - все последующие изменения работы или профессии, вызванные как переходом человека на новое место работы, так и различными нововведениями на прежнем месте.

Все это требует создания в организации системы управления процессом адаптации. В качестве возможных форм и методов управления процессом адаптации можно использовать:

- семинары, курсы по различным аспектам адаптации;
- цикл лекций для новых сотрудников, дающих представление о целях, тенденциях развития, приоритетах библиотеки;
- краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- организационно-подготовительные работы при введении новшеств;
- подготовку замены кадров при их ротации;
- индивидуальные беседы с новыми сотрудниками.

Одной из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующей повышению профессиональной компетентности и закреплению кадров на новом рабочем месте, является *наставничество*.

Данная форма характеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы. Одно из преимуществ наставничества состоит в возможности индивидуального подхода к ученикам. Наставник обычно имеет от одного до нескольких учеников, и он не только должен обучать их профессиональному мастерству, но и выполнять функции воспитателя, помогая им осваивать основные требования

профессиональной роли, формируя необходимые деловые качества и ответственное отношение к работе.

Наставничество – это, кроме всего прочего, процесс формирования желательных образцов поведения обучаемого, ознакомление его с установленными стандартами работы и требованиями библиотеки. Успех этой работы решающим образом зависит от опыта и квалификации наставника, его способности общаться, мотивировать, поддерживать своего подопечного, давать конструктивную обратную связь о результатах работы. Важно, чтобы наставник помог обучаемому библиотекарю более четко усвоить свои рабочие обязанности, а также донес до своих подопечных информацию об ожиданиях и рабочих стандартах, в соответствии с которыми будет оцениваться их работа.

Трудности, встречающиеся в системе наставничества, сводятся к следующему:

1. Наставничество требует дополнительных затрат времени и сил. Эффективность наставничества решающим образом зависит от способности библиотеки создать надлежащие условия и сформировать высокий уровень заинтересованности в этой деятельности работников, выполняющих функции наставников. Наставники не должны считать, что эта работа выходит за пределы их обязанностей и относиться к своим подопечным как к обузе; однако трудно избежать такого отношения со стороны наставников, если в библиотеке не создано условий для осуществления нормального процесса, если работа наставников не получает должной поддержки и поощрения.

2. Формальный подход к наставничеству в масштабах библиотеки. Наставничество иногда осуществляется без должного понимания задач этого направления работы, лишь «для галочки».

3. Плохая организация наставничества, отсутствие документов регламентирующих работу наставников. Многие библиотеки работают либо по устаревшим инструкциям и положениям, либо такие инструкции вообще отсутствуют. Результат – неопределенность прав и обязанностей наставника, размытые задачи, связанные с профессиональной подготовкой подопечных, и отсутствие четкой ответственности библиотеки перед наставником и наставника перед библиотекой.

4. Незаинтересованность наставников. Во многих библиотеках материальное поощрение наставников либо является незначительным, либо отсутствует вовсе.

Положительные стороны наставничества заключаются в том, что:

1. Существует возможность более точного учета индивидуальных особенностей при определении темпа и содержания обучения.

2. Наставник может не только обучать выполнению профессиональных функций, но и выступать в качестве образца для подражания, облегчая усвоение требуемых моделей рабочего поведения.

3. Имеются широкие возможности предоставления обратной связи со стороны наставника.

При внедрении наставничества нужно учитывать, что подготовка и обучение одного человека требуют больших затрат времени и сил. Поскольку наставник не освобождается от выполнения собственной работы, это ограничивает его возможности уделить должное внимание ученикам, имеющим серьезные затруднения в освоении работы. Нормальный процесс наставничества может нарушаться (прерываться) в случае необходимости выполнения наставником срочных задач.

Одной из важнейших задач современного руководителя библиотеки является организация профессиональной адаптации молодого специалиста к

профессиональной библиотечной среде. Для молодого специалиста вхождение в новую деятельность сопровождается высоким эмоциональным напряжением, требующим мобилизации всех внутренних ресурсов. Наставник может воспитать в молодом специалисте потребность в самообразовании и повышении квалификации, стремление к овладению инновационными технологиями и процессами, сформировать у него мотивацию к самосовершенствованию и самореализации, оказать ему практическую и теоретическую помощь на рабочем месте, повысить его профессиональную компетентность.

Наставничество может применяться для обучения различных категорий: от рядовых библиотекарей до руководителей. Наставник закрепляется за новым работником, как правило, на срок от нескольких месяцев до одного года (Приложение 5).

Рабочая ротация библиотечного персонала заключается в перемещении рядового сотрудника, специалиста или руководителя с одного участка работы на другой внутри библиотеки с целью ознакомления с новыми направлениями работы и с разными подразделениями. Рабочая ротация широко используется как средство ознакомления с работой библиотеки и ее структурных подразделений. Можно оговаривать предельный срок пребывания библиотекарей в той или иной руководящей должности, после чего предполагается их перемещение на другой участок работы. Такая практика способствует налаживанию более прочных деловых и личных связей. В результате полномасштабной программы ротации у сотрудников складывается полная картина работы библиотеки.

Рабочая ротация как форма работы с персоналом решает следующие задачи:

- преодолевается профессиональная узость знаний, стимулируется усвоение новых навыков;
- обеспечивается лучшее понимание структуры библиотеки, принципов ее работы, ее организационной культуры;
- ознакомление сотрудников с работой других подразделений библиотеки, с людьми; установление более тесных внутрикорпоративных связей;
- повышение ценности людских ресурсов;
- возможность разносторонней оценки сотрудника.

В процессе ротации легче выявить наклонности сотрудника, его сильные и слабые стороны, найти возможность его наилучшего использования в библиотеке.

Повышенное внимание к адаптации персонала позволяет организации повысить результаты труда за счет создания команд единомышленников, объединенных ценностями организации и корпоративной этикой, а пренебрежение к вопросам адаптации новых сотрудников автоматически приводит к текучке кадров.

3.2. Обучение персонала

Обучение персонала также является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством, т.к. правильно организованная система обучения персонала выполняет двойную функцию: наилучшего использования работника и его мотивации.

В общем случае обучение персонала можно определить как процесс передачи теоретических знаний, формирования практических, навыков, необходимых сотруднику для успешного исполнения должности, которую он занимает или на которую его планируется назначить.

В организации мероприятий по непрерывному библиотечно-информационному образованию можно определить следующие уровни: начальный; средний; высший; послевузовский.

На начальном уровне организуется деятельность библиотеки по профориентации. Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Эту работу библиотеки ведут среди учащихся средних общеобразовательных школ, гимназий по созданию положительного образа библиотеки и библиотечной профессии, разъяснению новых возможностей библиотечно-информационных учреждений, профессиональной ориентации на дальнейшее обучение в профильных колледжах и вузах.

На среднем уровне проводится работа в профильных средних учебных заведениях. ГПОУ ЯО «Ярославский колледж культуры» обеспечивает получение базовой специальности по заочной форме обучения. Ведется подготовка студентов по специальности 51.02.03. Библиотековедение, квалификация выпускников: Библиотекарь (на базе 11 классов или среднего профессионального образования и на базе высшего непрофильного профессионального образования). Объектами профессиональной деятельности выпускников являются учреждения культурно-досугового типа и библиотеки.

Основной формой организации образовательного процесса является лабораторно-экзаменационная сессия. При заочной форме обучения осуществляются следующие виды учебной деятельности: обзорные и установочные занятия, практические занятия, курсовые работы, промежуточная аттестация, консультации, производственная (профессиональная) практика, итоговая государственная аттестация.

Самостоятельная работа студентов в межсессионный период предполагает:

- выполнение контрольных работ по ряду предметов;
- подготовку к экзаменам и зачетам;
- написание рефератов и курсовых работ;
- подготовку к семинарским занятиям;
- углубленное освоение отдельных тем;
- знакомство с публикациями в профессиональных периодических изданиях и др.

Учебные планы разрабатываются на основе и в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования.

Высший уровень образования предполагает тесное взаимодействие с профильными вузами, ведущими подготовку современных специалистов.

В системе подготовки библиотечных кадров можно выделить и послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура).

Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

На послевузовском уровне координируется работа библиотеки и по организации системы повышения квалификации сотрудников.

При организации комплексной системы повышения квалификации сотрудников на настоящий момент более рационально осуществлять проблемно-

ориентированное обучение, уделяя наибольшее внимание новейшим библиотечным технологиям, в том числе корпоративного, межведомственного характера, которые формируют новое профессиональное мышление специалиста современной библиотеки.

Этот процесс необходимо начать с модернизации видов, форм и методов обучения персонала. Использование новых форм и методов обучения библиотечных работников приведет к более качественному результату по усовершенствованию системы обучения персонала библиотеки.

Планирование процесса обучения начинается с определения целей обучения. Целью обучения каждого библиотекаря является удовлетворение его образовательных потребностей, т.е. овладение теми знаниями, умениями и навыками, которых ему недостает для достижения более высоких результатов в работе. Цели важно определить для того, чтобы далее выбрать наиболее эффективные формы и методы обучения библиотечных работников.

В процессе обучения персонала в условиях библиотеки можно выделить:

- традиционные формы обучения (лекции, семинары, школы передового опыта и др.);
- тренинги;
- дистанционные формы обучения;
- стажировки;
- коучинг.

Некоторые из перечисленных форм обучения применялись ранее в библиотечной деятельности (например, лекции, семинары, тренинги, школы передового опыта и др.), они активно применяются и в настоящее время с использованием информационно-коммуникационных технологий.

Сегодня библиотеки все чаще используют и *внутреннее обучение*, которое можно охарактеризовать как подготовку и развитие навыков сотрудников для эффективной работы в конкретной библиотеке.

На данный момент актуально проведение вводного курса для новых сотрудников, который помогает сотруднику адаптироваться к работе в конкретной библиотеке, узнать ее историю, организационную культуру, особенности работы различных структурных подразделений, применяемую терминологию, характеристики оборудования и т.д.

Внутреннее обучение чаще всего направлено на овладение знаниями и навыками в области обслуживания различных категорий пользователей, техникам презентации информационных продуктов и услуг, видам инновационной деятельности, которые внедрены в практику работы, базовым управленческим навыкам, основам мотивации библиотечных работников.

Положительные аспекты внутреннего обучения заключаются в том, что библиотека гораздо лучше контролирует содержание и формат собственных программ, в случае необходимости она легче может вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами

4. Мотивация и стимулирование персонала

В управлении персоналом *мотивация* рассматривается как процесс активизации мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективной деятельности. Таким образом, в процессе деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения трудовых обязанностей. При этом главная идея большинства теорий мотивации сводится к тому, что основные мотивирующие факторы (успех, продвижение по службе, востребованность, признание, возможность творческого и профессионального роста) начинают действовать только тогда, когда достигнуты условия, соответствующие физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов. Существуют различные способы мотивации: нормативная мотивация, принудительная мотивация, стимулирование.

Мотив – это, как правило, осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, порождаемое определенной потребностью. Можно выделить несколько групп мотивов труда:

- содержательности труда;
- общественной полезности труда;
- статусные мотивы (связаны с общественным признанием результатов трудовой деятельности);
- мотивы получения материальных благ;
- мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

В соответствии с типом мотивации работники делятся на следующие типы:

1. Работники, ориентированные преимущественно на содержательно богатый и общественно значимый труд.

2. Работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и другие материальные ценности.

3. Работники, у которых разные ценности воспринимаются адекватно и не превалируют друг над другом.

Зная, к какому типу принадлежит тот или иной сотрудник, руководитель библиотеки применяет различные мотиваторы (вероятность общественного признания проделанной работы, премии или другие бонусы, повышения по службе и т.п.).

Методы мотивации можно классифицировать следующим образом:

- экономические (прямые) – оплата труда, премии за качественные и количественные показатели труда, оплата обучения и др.;
- экономические (непрямые) – предоставление льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания и т.д.;
- моральные – повышение привлекательности труда, продвижение по службе, повышение квалификации, гибкие рабочие графики выхода на работу и др.

Кроме того, целесообразно применять определенные правила, позволяющие повысить эффект мотивационных мероприятий. При этом нельзя забывать о том, что:

1. Похвала действует на сотрудника намного эффективнее, чем порицание и неконструктивная критика.

2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (стоит минимизировать разрыв между положительным результатом труда и поощрением сотрудника).

3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и легко прогнозируемые.

4. Работник и члены его семьи заслуживают постоянного внимания со стороны руководства организации.

5. Даже достижение работником промежуточных целей должно поощряться.

6. Работники должны иметь право быть самостоятельными и контролировать ситуацию.

7. Нельзя ущемлять самоуважение работников, нужно заботиться о том, чтобы они всегда могли «сохранить лицо».

8. Предпочтительнее чаще поощрять возможно большее количество работников, чем делать это реже для меньшего числа работников.

9. Разумная внутренняя конкуренция, дух соревнования способствует дальнейшему росту организации.

Система мотивации на уровне библиотеки должна гарантировать:

- занятость всех сотрудников трудом;
- предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста;
- согласованность уровня оплаты с результатами труда;
- создание условий безопасности труда;
- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и др.

Важную роль в системе управления кадрами библиотеки играет **индивидуальная работа с персоналом**. Она направлена на мобилизацию психологических ресурсов сотрудника с целью повышения качества и эффективности его труда, реализацию его карьерных ориентаций, приобщения к организационной культуре библиотеки.

Наиболее оптимальной формой индивидуальной работы является *деловая беседа*, которая позволяет осуществить непосредственное воздействие на работника, получить информацию о результатах его работы, характере его поведения, о профессиональных и личных проблемах. Деловая беседа обеспечивает возможность прямой и обратной связи с сотрудником библиотеки.

В зависимости от профессии, должности, возраста, стажа работы в библиотеке содержанием индивидуальной работы может быть:

- содействие адаптации в новом коллективе или в новой должности;
- профессиональный или должностной рост, карьерные ориентации;
- инновационное поведение, поиск новых идей;
- разрешение конфликтных ситуаций в межличностных отношениях, отношениях между сотрудником и коллективом;
- формирование адекватных реакций при сокращении и т.д.

Индивидуальная работа с персоналом – одно из условий планирования карьеры сотрудника библиотеки, формирования устойчивого интереса каждого работника к карьерному росту.

Таким образом, успех работы библиотечного коллектива во многом зависит от того, может ли руководитель опираться на интересы людей, мотивировать персонал. Руководитель библиотеки не может не учитывать индивидуальных черт, способностей, мотивов и стимулов каждого сотрудника.

Приложения

Приложение 1.

Структура модели рабочего места

Кадровые данные – пол, возраст, социальный статус.

Опыт – профессиональный или общественный.

Профессиональные знания и навыки – определяются путем собеседования, а также путем проведения деловых игр и практических занятий.

Личностные качества – совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяется путем собеседования и тестирования.

Психология личности – тип личности, темперамент, мотивация; определяются путем собеседования и тестирования.

Уровень квалификации – специальность, уровень образования, повышение квалификации.

Организация труда – рабочее помещение, технические средства, служебный транспорт.

Оплата труда – зарплата, надбавки, премии и вознаграждения.

Социальные блага – оплата отдыха, питания, транспорта и т.д.

Социальные гарантии – пособие по нетрудоспособности, страхование, пособие в случае увольнения и т.д.

Положение о приеме сотрудников на вакантные должности¹

1. Общие положения

1.1. Для обеспечения качественного формирования и подбора кадрового состава вводится в действие данное Положение.

1.2. Целью качественного подбора персонала является комплектация уже квалифицированными или легко обучаемыми, психологически и социально адаптированными, лояльными по отношению к организации сотрудниками.

1.3. В процессе достижения цели проводится ряд относительно самостоятельных, расположенных в строгой последовательности процедур (этапов), характеризующихся собственной целью, задачами, схемой действий, инструментарием, методами и приемами, конкретными исполнителями.

2. Схема проведения подбора сотрудников:

2.1. Оценка потребности в персонале.

2.2. Разработка комплекса требований к кандидату на должность.

2.3. Объявление конкурса на замещение должности. Поиск кандидатов.

2.4. Отбор кандидатов:

- рассмотрение представленных резюме;
- телефонное интервью с кандидатами;
- кадровое собеседование;
- психологическое тестирование;
- оценка профессиональной компетенции;
- принятие решения о приеме на работу.

2.5. Найм работника:

- оформление документов о приеме на работу;
- вводный инструктаж;
- знакомство с должностной инструкцией;
- знакомство с основными корпоративными положениями.

3. Технология подбора сотрудников на вакантные должности.

3.1. Технология подбора предусматривает необходимым условием продолжения процесса полное завершение предыдущего этапа (при условии получения удовлетворительных результатов).

3.2. Процедура подбора сотрудников на вакантные должности осуществляется путем взаимодействия нескольких агентов: заместителя директора по основной деятельности, заместителя директора по кадрам и делопроизводству, руководителя подразделения. Каждый из вышеназванных субъектов отвечает за определенный этап в пределах своей компетенции.

Последней инстанцией является решение директора МУ ЦБС.

¹ Развитие ЦБС через развитие персонала: из опыта работы МУ ЦБС Канавинского района г. Нижнего Новгорода / Нижегород. гос. обл. науч. б-ка им. В. И. Ленина; сост. Л. Ф. Буничева. - Н. Новгород : [б. и.], 2007. - 48 с.

Примерная форма резюме

фамилия, имя, отчество
дата рождения
образование (что и когда закончил)
семейное положение
опыт работы (заполняется в обратном хронологическом порядке)
навыки работы
деловые качества
личностные качества
о наиболее предпочтительных обязанностях
о причинах готовности поменять работу
почему хотите работать в этой организации
об ожиданиях по оплате
круг должностных обязанностей на последнем месте работы
имена последних работодателей, которые могли бы дать вам рекомендации
средства связи (телефон, факс, адрес электронной почты)

Анализ резюме

Анализируя резюме кандидата, стоит обратить внимание на следующее:

- Оформление резюме. Его внешний вид может дать представление о внимательности, аккуратности кандидата, понимании им важности деталей, а также о том, хочет ли он произвести хорошее впечатление.

- Полнота информации. Сообщает ли кандидат все необходимые сведения или избирательно умалчивает о некоторых важных событиях.

- Продолжительность работы на одном месте.

- Рекомендации. Указывает ли соискатель имена последних работодателей, которые могли бы дать ему рекомендации.

- Релевантность предыдущего опыта. Предыдущий успешный опыт аналогичной работы может свидетельствовать о способности кандидата справляться с теми обязанностями, которые вы хотите ему поручить. Но все же не стоит отклонять кандидатуру только по той причине, что он не имеет опыта, точно соответствующего данной должности. Обращайте внимание на релевантные, близкие к требуемым, навыки, которые легко трансформируются в нужные. Иногда разумнее затратить время на обучение потенциально сильного кандидата, чем нанять такого, который имеет аналогичный профессиональный опыт, но не обладает хорошими коммуникативными способностями и не владеет рабочей этикой.

- Анализ позиции в размере оплаты. Размер прежнего оклада даст представление о финансовых ожиданиях претендента.

Рекомендации при проведении собеседования с поступающим на работу сотрудником

Собеседование – это интервью с заданными, типовыми вопросами, ответы на которые требуют от кадровой службы точной и профессиональной оценки. Оно призвано решать следующие задачи:

- Оценить способности кандидатов к определению рода деятельности;
- Сделать сравнительный анализ компетенций соискателей на должность;
- Предоставить кандидату информацию об организации для того, чтобы помочь ему принять решение о трудоустройстве.

Собеседование должно носить форму свободной беседы и располагать к искренним, правдивым ответам. Желательно ничего не записывать. Сведения о предыдущем месте работы (телефон и имя непосредственного руководителя), если они будут названы, пусть запишет лично поступающий на работу (ст. 86 п.3 ТК РФ – все персональные данные работника следует получать у него самого или с его письменного согласия). Документы – паспорт, трудовая книжка, диплом об образовании должна лежать на столе.

Примерный перечень вопросов.

1. Расскажите немного о себе: когда и как получили образование? Ваше семейное положение, профессиональные интересы, состояние здоровья?

2. Почему Вы ушли с предыдущей работы? Функциональные обязанности на прежней должности. Можете ли дать нам телефон, указать имя Вашего руководителя в том учреждении?

3. Имеете ли сейчас другие предложения о работе? Почему Вы выбрали эту работу? Что от нее ожидаете?

4. Какие цели ставите перед собой? Как Вы представляете свое положение через 3-5 лет, как собираетесь его добиться?

5. Что нового (нестандартного) Вы можете предложить на новом месте работы?

6. Какая работа Вам больше по душе: с бумагами, с компьютером или непосредственно с людьми (читателями)? Вы предпочли бы составлять планы и задания или их выполнять?

7. Уровень владения оргтехникой.

8. Каковы сильные стороны Вашего характера? Есть ли что-то такое, чтобы Вы хотели бы исправить в себе?

9. Считаете ли Вы, что надо скрывать от коллег то, что Вы не знаете или не умеете? До каких пор? Любите ли Вы учиться? Как Вы предполагаете, легко ли будет Вам у нас работать или придется серьезно повышать квалификацию?

10. У Вас сильный или слабый характер? Вы привыкли быть лидером или рядовым сотрудником? Как складывались у Вас раньше взаимоотношения в коллективе?

11. Как Вы проводите свое нерабочее время? Что обычно читаете? Какие телевизионные передачи смотрите? Ваше хобби или любимое занятие?

12. Есть ли у Вас своя домашняя библиотека? Расскажите, какая она. Комплектуется ли она сейчас.

Примерное Положение о наставничестве²

1. Цели и задачи наставничества

Наставничество – система мер, направленная на включение нового работника в производственную жизнедеятельность коллектива.

1.1. Целью наставничества является воспитание и развитие высокопрофессиональных специалистов в сфере библиотечного обслуживания населения.

1.2. Задачи наставничества:

- оказание помощи новым сотрудникам в их профессиональном становлении;
- оперативное вовлечение лиц, принятых на работу, в деятельность библиотеки, улучшение качества их подготовки в соответствии с принятыми стандартами и нормами, повышение квалификации кадров;
- быстрое освоение новыми сотрудниками корпоративной культуры, развитие позитивного отношения к работе, лояльности и удовлетворенности результатами своего труда;
- рациональная экономия времени руководителей подразделений на обучение новых сотрудников;
- снижение текучести персонала и связанных с ней финансовых потерь;
- представление наставникам возможности их профессионального роста;
- ускорение процесса обучения основным навыкам профессии в рамках должностной инструкции;
- развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи соответственно занимаемой должности;
- развитие коммуникаций с другими сотрудниками как внутри, так и за пределами отдела (подразделения);
- усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении и библиотеке в целом.

2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками на период их испытательного срока, а при условии ротации (внутреннего перемещения кадров) – на период адаптации нового сотрудника к коллективу и новому виду деятельности.

2.2. В качестве наставника выбирают сотрудника из числа наиболее высококвалифицированных специалистов.

2.3. Зачисление сотрудников в группу наставников производится по представлению заведующего подразделением (отделом) и утверждается директором библиотеки.

2.4. Система мотивации наставника является двухкомпонентной (материальная и нематериальная). Материальная мотивация подразумевает денежное вознаграждение, нематериальная – внешние неденежные стимулы, которыми библиотека располагает в целях поощрения эффективного труда работников (благодарности, Доска почета, грамоты).

² Концепция развития системы управления персоналом в публичной библиотеке города Москвы ГБУК г. Москвы «ЦУНБ им. Н. А. Некрасова». - М. : ЦУНБ им. Н. А. Некрасова, 2011. - С 1-84 .

Материальная мотивация – наставник получает вознаграждение в виде надбавки к заработной плате за выполнение дополнительных обязанностей.

Нематериальная мотивация – по итогам ежегодного конкурса на лучшего наставника ему присуждается почетная грамота, и его фото вывешивается на Доске почета. Возможны другие варианты (индивидуально).

3. Обучение и оценка наставников

3.1. После назначения в качестве наставника выбранный сотрудник в обязательном порядке должен пройти специальное обучение.

3.2. Обучение проходит в форме консультаций и семинаров по мере формирования группы и включает в себя встречи с представителями отдела психологической поддержки, профсоюзной организацией и руководства.

3.3. Показателями эффективности работы наставника является плановое выполнение поставленных целей и задач новым сотрудником с наименьшими затратами в период испытательного срока. Оценка эффективности наставника производится на промежуточном и итоговом этапе его деятельности.

3.4. Результат наставнической деятельности оценивается по ее завершении специально созданной для этих целей комиссией. При оценке учитывается мнение разных лиц: руководителя подразделения, наставника, коллег по подразделению, самого аттестуемого.

3.5. Во время проведения обучения руководитель подразделения контролирует выполнение наставником своих обязанностей, помогает ему в работе с новым сотрудником.

3.6. По завершении обучения руководитель подразделения совместно с наставником оценивает результат прохождения новым сотрудником испытательного срока посредством выполнения последним производственного задания либо другой оценочной работы.

4. Требования к наставнику

4.1. Наставник – одна из ключевых фигур в процессе адаптации, т.к. он способствует закреплению знаний, полученных в ходе стажировки, быстрому привыканию нового сотрудника к требованиям, предъявляемым в соответствии с должностными обязанностями.

4.2. Наставник должен быть предан делу и поддерживать принятые стандарты и правила работы, иметь системное представление о своем участке работы, деятельности своего подразделения и библиотеки в целом.

4.3. Наставник должен быть высококвалифицированным специалистом с трудовым стажем в библиотеке более 5 лет, иметь стабильные показатели в работе и пользоваться уважением в коллективе.

4.4. Наставник должен обладать такими личностными качествами, как терпимость, спокойствие, организованность, тактичность, способность устанавливать контакт, уметь слушать собеседника, вызывать доверие и создавать свободную доброжелательную обстановку, ясно и отчетливо выражать свои мысли, проявлять искренний интерес к другим людям и готовность делиться своим опытом.

4.5. Наставник должен уметь распознавать проблемные ситуации, с которыми сталкивается новый работник, знать эффективные методы решения каждой из этих ситуаций и применять эти методы на практике.

5. Обязанности наставника.

Наставник обязан:

5.1. Знать требования нормативных актов по библиотеке и своему подразделению (отделу), определяющие права и обязанности нового сотрудника по занимаемой должности.

5.2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным руководителем нового сотрудника индивидуальный план его обучения и адаптации.

5.3. Совместно с отделом психологической поддержки выявлять, изучать и всесторонне развивать деловые и нравственные качества нового сотрудника, его отношение к работе, коллективу и корпоративной культуре библиотеки.

5.4. Оказывать новому сотруднику индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные просчеты и ошибки.

5.5. Развивать положительные качества нового сотрудника, привлекать его к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию его общекультурного и профессионального кругозора.

5.6. При выявлении ошибок в работе наставника ему объявляется замечание, а в случае продолжительной неудовлетворительной работы сотрудник снимается с наставничества.

6. Права наставника.

Наставник, с согласия непосредственного руководителя, в случаях производственной необходимости, может подключать для дополнительного обучения нового сотрудника других сотрудников подразделения.

В процессе своей деятельности наставник взаимодействует с отделом психологической поддержки, профсоюзной организацией, представителем охраны труда.

Наставник участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью нового сотрудника, вносит предложения непосредственному руководителю о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

Тест «Оценка состояния подбора персонала организации»

Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы в соответствующей графе («да» или «нет»).

№ пп	Вопросы	Да	Нет
1	Есть ли у вас план подбора персонала на следующий год с расчетом потребности затрат на персонал?		
2	Действительно ли вы нуждаетесь в найме новых сотрудников?		
3	Рассматриваете ли вы альтернативные кандидатуры при найме?		
4	Есть ли у вас должностные инструкции для каждой вакантной должности, включая вашу собственную должность?		
5	Имеете ли вы модели рабочих мест на все вакантные должности?		
6	Кто участвует в разработке модели рабочих мест?		
7	Составляете ли вы перечень требований, которым должны удовлетворять кандидаты на занятие должностей, на основе модели рабочего места?		
8	Выбираете ли вы метод найма персонала в соответствии с видами конкретных работ и потребностями организации?		
9	Если вы даете рекламные объявления о приеме на работу, то привлекают ли они нужных вам людей?		
10	Пользуетесь ли вы услугами кадровых агентств?		
11	Пользуетесь ли вы услугами центров занятости населения?		
12	В вашей организации принято нанимать родственников, знакомых и друзей?		
13	Знаете ли вы статьи Трудового кодекса, связанные с отбором персонала и приемом на работу?		
14	Действительно ли вы требуете от кандидата заполнения вступительных анкет «Вакансия» и представления резюме (автобиографии)?		
15	Требуете ли вы от кандидата представления рекомендательных писем (которые в последствии проверяете)?		
16	Проводите ли вы социально-психологическое тестирование кандидатов		
17	Выбираете ли вы методы отбора кадров в соответствии со спецификой их будущей работы (например, проверка знаний и умений, оценочные знания и др.)?		
18	Действительно ли вы выделяете достаточно времени для собеседований с кандидатами, заранее готовите вопросы		

	для собеседования и внимательно выслушиваете ответы?		
19	Знаете ли вы перечень всех необходимых документов для приема на работу?		
20	Вы стараетесь принимать сотрудников на постоянную работу после прохождения испытательного срока?		
Итого			

Ключ теста: Подсчитайте количество ответов «да» и «нет» и выпишите в графу «Итого». При наличии определенного количества ответов «да» можно сделать следующие выводы о системе профотбора персонала:

- **16 и более** – отлично;
- **от 12 до 15** – хорошо;
- **от 8 до 11** – удовлетворительно;
- **до 7** – неудовлетворительно.

Основное назначение приведенного теста состоит в том, чтобы привлечь ваше внимание к проблемам, с которыми вы столкнетесь, если захотите, чтобы у вас работали только необходимые вам сотрудники. Многие ответы будут зависеть от размеров вашей организации и конкретных видов работ, на которые вы набирали сотрудников.

Список литературы

1. Авдулова Т. П. Психологические основы менеджмента : учеб.-метод. пособие / Т. П. Авдулова. - М. : Либерея-Бибинформ. - 152 с. - (Библиотекарь и время. XXI век : 100 вып. / отв. ред. О. Р. Бородин ; № 24).
2. Аттестация библиотечных сотрудников : методическое пособие / Яросл. обл. универс. науч. б-ка им. Н. А. Некрасова, Науч.- метод. отд. ; [сост. Е. В. Еланцева, Г. Л. Мочалова ; отв. за вып. Н. В. Абросимова]. - Ярославль, 2014. - 83 с. : обр. - Библиогр.: с. 73-83.
3. Ахмадова Ю. А. Система менеджмента качества библиотеки : учеб.-практ. пособие / Ю. А. Ахмадова. - СПб. : Профессия, 2007. - 260 с. (Библиотека).
4. Галимова Е. Я. Основы организационного проектирования библиотеки / Е. Я. Галимова ; [науч. ред. Н. С. Карташов]. - М. : ФАИР : Гранд-Фаир, 2007. - 284 с. : ил., табл. - (Специальный издательский проект для библиотек).
5. Головки С. И. Специалист: образование, компетентность, новаторство : науч.-практ. пособие / С. И. Головки. - М. : Либерея-Бибинформ, 2005. - 143 с. : ил., табл. - (Библиотекарь и время. XXI век : 100 вып. / отв. ред. О. Р. Бородин; № 21).
6. Дыченко Л. Ф. Психология и библиотекарь : учеб.-практ. пособие / Л. Ф. Дыченко. - М. : Либерея-Бибинформ, 2006.- 143 с.- (Библиотекарь и время. XXI век : 100 вып. / отв. ред.: О. Р. Бородин ; № 48).
7. Жолобов Ю. В. Формула управления : практ. рекомендации / Ю. В. Жолобов. - М. : Либерея-Бибинформ, 2005. - 167 с. - (Библиотека и время. XXI век : 100 вып. / отв. ред.: О. Р. Бородин ; № 22).
8. Ильяева И. А. Стратегическое управление библиотекой : учеб.-метод. пособие : [для студентов вузов культуры, изучающих курс «Стратегическое управление библиотекой»] / И. А. Ильяева, В. Н. Маркова. - М. : КноРус, 2008. - 181, [2] с. : схем.
9. Колесникова М. Н. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учеб. для вузов / М. Н. Колесникова. - М. : Либерея-Бибинформ, 2009. - 255 с. - (Библиотекарь и время. XXI век: 100 вып. / отв. ред. О. Р. Бородин ; № 101).
10. Колесникова М. Н. Управление персоналом библиотеки: учеб.-практ. пособие / М. Н. Колесникова. - СПб. : Профессия, 2011. - 192 с. - (Библиотека).
11. Концепция развития системы управления персоналом в публичной библиотеке города Москвы ГБУК г. Москвы «ЦУНБ им. Н. А. Некрасова». - М, 2011. - С 1-84 .
12. Пашин А. И. Библиотека как социально-культурная система : вопросы управления : учеб-метод, пособие / А. И. Пашин. - М. : Либерея-Бибинформ, 2005. - 95 с. : ил. - (Библиотекарь и время. XXI век : 100 вып. / отв. ред. О. Р. Бородин; № 25).
13. Развитие ЦБС через развитие персонала: из опыта работы МУ ЦБС Канавинского района г. Нижнего Новгорода / Нижегород. гос. обл. науч. б-ка им. В. И. Ленина; сост. Л. Ф. Буничева. - Н. Новгород, 2007. - 48 с.
14. Стрелкова И. Б. Формирование кадровых ресурсов библиотек в новой информационной среде : науч.-практ. пособие / И. Б. Стрелкова. - Минск : Новое знание, 2008. - 221 с. : ил., табл. - (Профессионалам библиотечного дела).
15. Сулова И. М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учебник для вузов культуры и искусств / И. М. Сулова, В. К. Ключев ; [под общ. ред. И. М. Суловой] ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств. - СПб. : Профессия, 2009. - 600 с. : ил., табл. - (Библиотека).

16. Сулова И. М. Проектная деятельность библиотек : науч.-практ. пособие / И. М. Сулова, З. И. Злотникова. – Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 176 с..
17. Сукиасян Э. Р. Повышение квалификации сотрудников библиотек : практ. советы руководителю / Э. Р. Сукиасян. - М. : ГПНТБ России, 2008. - 73 с.

1. Андреева Н. Е. Персонал-стратегия. Эффективное кадровое планирование в библиотеке / Н. Е. Андреева // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2005. - № 9. - С. 70-77.
2. Бурова Н. Кадры по-прежнему решают все? Мониторинг персонала в муниципальных библиотеках / Н. Бурова // Библиополе. - 2006. - № 7. - С. 14-16.
3. Ветчанова О. В. Мотивация персонала как инструмент кадровой политики учреждений культуры / О. В. Ветчанова // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2010. - № 11. - С. 38-47.
4. Виноградова Т. В. Профессиональный потенциал библиотек Пермской области: анализ кадрового состава и системы повышения квалификации / Т. В. Виноградова // Молодые в библиотечном деле. - 2005. - № 9/10. - С. 14-22.
5. Ежова Л. С. Инновационные методы кадровой политики: технология разработки и реализации программы управления, развития и мотивации персонала / Л. С. Ежова // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2006. - № 1. - С. 64-84.
6. Ежова Л. С. Формы и методы обучения персонала. Совершенствование профессиональных навыков / Л. С. Ежова // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2008. - № 12. - С. 29-41.
7. Збаровская Н. В. Поговорим о профессиональных качествах / Н В. Збаровская // Библиотека. - 2005. - № 2. - С. 35-44.
8. Збаровская Н. В. Полезные игры для практиков / Н В. Збаровская // Библиотека. - 2005. - № 1. - С. 69-75.
9. Збаровская Н. В. Проектная деятельность библиотек / Н В. Збаровская // Библиотека. - 2005. - № 4. - С. 79-82.
10. Збаровская Н. В. Управление персоналом / Н В. Збаровская // Библиотека. - 2005. - № 5. - С. 45-47.
11. Кильпякова И. С. Теория и практика библиотечного кадрового менеджмента / И. С. Кильпякова // Научные и технические библиотеки. - 2009. - № 6. - С. 69-77.
12. Колесникова М. Н. Конкурсы профессионального мастерства как средство мотивации библиотечных кадров / М. Н. Колесникова // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2009. - № 11. - С. 51-69.
13. Колесникова М. Н. Управление будущим библиотеки: миф или реальность? О роли «топ-менеджеров» и проблемах стратегического управления / М. Колесникова // Библиотечное дело. - 2008. - № 1. - С. 26-28.
14. Крючкова Е. М. Аттестация как фактор развития творческого потенциала библиотечного специалиста / Е. М. Крючкова // Библиосфера. - 2008. - № 3. - С. 54-58.
15. Кузнецова Т. Я. Библиотечные кадры сегодня и завтра: пути решения проблемы кадров, которые «решают все» / Т. Я. Кузнецова // Научные и технические библиотеки. - 2009. - № 3. - С. 7-12.
16. Макаренко Т. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала библиотеки / Т. С. Макаренко // Библиотечное дело - XXI век : науч.-практ. сб. / сост. и науч. ред. И. П. Осипова ; Рос. гос. б-ка. - Москва, 2009. - Вып. 2 (18). - С. 107-139.

17. Насонова О. В. Система управления персоналом / О. В. Насонова // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2009. - № 8. - С. 35-47.
18. Ойвенталь А. В. Реализация кадровой стратегии / А. В. Ойвенталь // Научные и технические библиотеки. - 2009. - № 4. С. 60-63.
19. Развитие ЦБС через развитие персонала: из опыта работы МУ ЦБС Канавинского района г. Нижнего Новгорода / Нижегород. гос. обл. науч. б-ка им. В. И. Ленина; сост.: Л. Ф. Буничева. - Н. Новгород, 2007. - 48 с.
20. Стрелкова И. Б. Профессиографический анализ библиотечного специалиста как основа эффективного управления / И. Б. Стрелкова // Научные и технические библиотеки. - 2010. - № 1. - С. 74-78.
21. Сукиасян Э. Р. Прием новых сотрудников на работу. Стратегические цели и повседневные реалии / Э. Р. Сукиасян // Научные и технические библиотеки. - 2006. - № 10. - С. 45-51.