

Управление молодыми кадрами: новый взгляд на решение проблемы

Калинина И.А., директор
КГУ «Шахтинская централизованная
библиотечная система»

Перестройка в области управления библиотечным делом, вызванная изменениями в жизни страны и общества в начале 90-х годов теперь уже прошлого столетия, потребовала изменения кадровой политики, реализуемой на уровне каждого библиотечного учреждения. В новых условиях именно человеческий ресурс или человеческий потенциал стал организационным ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной библиотеки. «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, быть может, и более важный, чем оборудование, технологии.

Объективный анализ динамики изменений кадровой ситуации в библиотеках страны выделяет ряд проблем в сфере работы с персоналом.

В Шахтинской ЦБС общая численность работников –78 человек, из которых 44 – библиотечные специалисты. Из них высшее библиотечное образование имеют- 10 человек, 11 человек - высшее не профильное образование, среднее - специальное библиотечное -17 человек, не имеют библиотечного образования-6 человек. Из представленных данных видно, что часть сотрудников библиотек являются специалистами с высшим образованием (47,7%), а следовательно, являются грамотными квалифицированными работниками, способными выполнять стоящие перед ними задачи осознанно и профессионально.

По стажу работы:

От 3 до 6 лет	7 чел.
От 6 до 10 лет	11чел.
Свыше 10 лет	26 чел.

Большая часть (59%) персонала Шахтинской ЦБС имеют стаж работы в библиотечной среде свыше 10 лет. Что с одной стороны, весьма, положительно, так как сотрудники обладают не просто знаниями, но навыками, сноровкой в своей работе, но тот факт, что молодых специалистов всего 16% настораживает, ведь именно молодежь является главным новатором.

Большое значение для эффективной работы учреждения так же имеет сочетание возрастных групп. Для людей старшего возраста характерны высокая трудовая и производительная дисциплина, но при этом возрастают элементы консерватизма, повышается уровень потерь рабочего времени из-за роста заболеваний сотрудников и т.д. Преобладание молодежи также отличается специфическими проявлениями: быстрой реакцией на нововведения, повышенной текучестью кадров и др.

Анализ возрастных характеристик специалистов, проведенный в 2011 г. показал что, несмотря на приток молодых специалистов, в библиотеке происходит, тем не менее, старение коллектива. Подтверждение тому следующие показатели:

средний возраст специалистов в 2009 г. составлял – 39,5 года, в 2010 г.- 40 лет, в 2011 г. – 40,7 года.

Исследования социологов, психологов, библиотековедов доказывают, что библиотека жизнеспособна, если поддерживается равновесие возрастных пропорций.

В библиотеках Шахтинской ЦБС доля специалистов в возрасте до 35 лет составляет -9 человек, от 35 года до 45 лет – 16 человек и старше 45 лет -19 человек.

Таким образом, возрастной состав библиотечного коллектива не вполне соответствует идеальной модели. При этом поколение 30-летних сотрудников в библиотеке в процентном соотношении не превосходит минимальный показатель. Именно это поколение и обеспечивает жизнеспособность и развитие библиотеки, поскольку 30-летний сотрудник, как правило, уже имеет законченное образование, у него подросли дети и не требуют много сил и времени, у него уже есть опыт и стаж работы, есть еще желание и способность учиться; сотрудники этого возраста служат своеобразной прослойкой между молодежью и старшим поколением, т.к. способны понять и тех и других, Очевидно, что ставку следует делать именно на этих людей, потому один из приоритетов кадровой политики библиотеки направлен как раз на выявление и активное использование профессионального потенциала специалистов среднего возраста.

Все указанные данные свидетельствуют о том, что через 4-5 лет достаточная часть сотрудников достигнет пенсионного возраста, и от того, кто придет им на смену, зависит очень многое. Именно поэтому в настоящее время в библиотеке создана и реализуется стратегия работы с молодыми специалистами. Это и «Школа молодого библиотекаря» с формированием собственного портфолио специалиста, это и система наставничества, кадровый резерв, и т.д. Для решения этой проблемы администрация использует все возможные ресурсы.

Прием новых сотрудников в библиотеку идет по результатам конкурса, собеседования. Тип кадровой политики библиотеки открытый, потому на любую должность могут претендовать как сотрудники библиотек, так и внешние специалисты.

К новому сотруднику обязательно приставляется «наставник», помогающий ему адаптироваться к процессу деятельности, войти в коллектив.

Сегодня профессиональные знания быстро устаревают, поэтому способность организации содействовать постоянному повышению квалификации своих сотрудников является одним из важнейших факторов ее успешной деятельности.

Предоставление сотрудникам возможностей профессионального развития укрепляет их лояльность к руководству, положительно влияет на мотивацию и трудовую дисциплину.

Наиболее распространенной формой профессионального развития специалистов Шахтинской ЦБС является собственно профессиональное обучение.

Специалисты библиотек используют максимально возможное количество методов обучения как непосредственно на рабочем месте, так и вне его (анкетирование, семинары, круглые столы, деловые игры). Развитие информационных технологий обогатило этот набор такими инструментами, как доступ в Интернет и обучающие компьютерные программы.

В рамках программы развития кадровой работы «Специалист: образование, компетентность, новаторство», проводятся мероприятия по повышению квалификации библиотекарей которая состоит из 3-х ступеней: I ступень «Школа профессионального роста» (библиотекари, не имеющие специального образования и

стажа работы), II ступень «Студия творческого общения «Коллеги» (библиотекари со стажем работы более 5 лет), III ступень «Библиокласс «Постижение мастерства» (библиотекари, осваивающие новые информационные технологии).

В этом году уже были проведены следующие занятия: для I-й ступени «Школа профессионального роста»: «Профессия библиотекарь», «Знакомство с нормативно-правовой базой, и нормативно-правовой документацией, регламентирующей деятельность библиотек КГУ Шахтинская централизованная библиотечная система», «Речевая культура библиотекаря» - день теории и практики. В течение занятия библиотекари отвечали на тесты, обсуждали различные ситуации, возникшие при обслуживании читателей. Прошел семинар-практикум «Работа в программе «РАБИС».

Для II –й ступени «Студия творческого общения «Коллеги» проведены: «Библиографическое описание электронных ресурсов» (круглый стол + практикум), «Роль и значение ИКТ для создания информационного общества» (семинар, анкета). На семинар было рассказано об интерактивных формах работы библиотек с читателями: WAP-сайтах, которые адаптированы к поиску информации через мобильные телефоны, об устройствах, предназначенных для чтения электронных книг, о продвижении чтения и литературы через сайт библиотеки.

Для III-й ступени Библиокласс «Постижение мастерства» проведен семинар «Сервис Web 2.0» и «Сетевые сообщества библиотекарей». Где было рассказано о возможностях социальных сервисов, присутствующих познакомили с основными видами социальных сервисов –БобрДобр, Делишес, Румарк и т.д. Также рассказано о сетевых сообществах библиотекарей. О том, каким образом можно саморазвиваться и самообразовываться, как использовать глобальную сеть для постоянного профессионального общения. В заключение была предложена анкета - «Какой я пользователь ПК». Очень интересно и познавательно прошел семинар «Онлайн-каталоги казахстанских библиотек» с практическими заданиями на разыскания информации по онлайн- каталогам библиотек Республики Казахстана.

Занятия с молодыми кадрами проходят 1 раз в месяц, готовится раздаточный материал (памятки, разработки) по различным вопросам библиотечной работы. Все занятия проходят с практическими занятиями, обсуждениями ситуаций и др.

Почему молодые специалисты с неохотой идут в библиотеку? Конечно, одна из главных и основных причин лежит на поверхности - низкая заработная плата.

В Шахтинской ЦБС работает система мотиваций, одно из главных качеств которой – адресность. В библиотеке разработана система поощрения наиболее заинтересованных в своем развитии сотрудников, включающая доплаты к должностным окладам, премии за наиболее эффективные проекты. Проводятся профессиональные конкурсы с материальным вознаграждением: « Лучший заведующий библиотеки», «Лучший инновационный проект», «Лучший сценарий» и т.д.

Достаточно популярная форма профессионального развития персонала в библиотеке - планирование и развитие карьеры. Суть этого метода состоит в партнерстве между сотрудником и администрацией библиотеки с целью профессионального развития специалиста. Администрация библиотеки берет на себя оценку потенциала сотрудника, создание планов возможного карьерного роста, определение потребностей в обучении для подготовки к более высоким должностям, организацию этого обучения и оценку прогресса. Сотрудник участвует в периодическом обсуждении с руководством своих карьерных интересов и прогресса

их реализации, проходит обучение и при удачном стечении обстоятельств, продвигается по служебной лестнице.

Если говорить о карьере как таковой, в условиях наших библиотек о ней и говорить-то особо не приходится: исходя из существующих штатных расписаний и системы оплаты труда, слишком мало ступеней для профессионального роста.

Еще один метод профессионального развития, который также активно используется администрацией библиотеки в последнее время, – подготовка сотрудников для занятия ключевых должностей в Шахтинской ЦБС. Система работы с резервом включает определение, развитие, мониторинг прогресса, назначение на новую должность и помощь в адаптации будущих руководителей. В последние годы к этой сфере привлечено повышенное внимание руководства библиотеки, поскольку стало понятно, как велико влияние ее эффективности на долгосрочный успех. То же самое справедливо и в отношении работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом их развитие стало еще одним приоритетом кадровой политики.

В настоящее время апробируется новая форма работы: несколько сотрудников, имеющих определенный лидерский и творческий потенциал в течении некоторого времени по очереди исполняют обязанности заведующего, тем структурным подразделением, в котором работают. Например, на период отпуска или больничного листа заведующего. При необходимости администрация библиотеки принимает решение, кто из них займет эту должность, на основе заранее разработанных критериев оценки деятельности руководителя данного подразделения.

Таким образом, речь идет не просто о внедрении новых методов профессионального развития персонала, а о формировании новой философии отношений сотрудника и организации по поводу профессионального развития первого. На современном этапе, нужна новая концепция профессионального развития библиотечных специалистов, ориентированная прежде всего на личность – личность с высоким творческим и лидерским потенциалом, на которую в последующем можно будет делать ставки в плане стратегического развития организации.

Руководство библиотекой проводит достаточно гибкую кадровую политику, прекрасно адаптированную к реалиям современного общества: исследует ситуацию, создает благоприятный климат, сохраняет квалифицированный, опытный персонал, «лелеет» молодых специалистов, возвращая из них достойных приемников.

Мы провели небольшое анкетирование наших молодых сотрудников и спросили: «Если бы вы были выпускником 2012 года, повторили бы свой профессиональный выбор?». 47 % уверенно ответили «да». 13 % испытывают интерес и к другим сферам, поэтому в гипотетической ситуации нового выбора попробовали бы себя в других видах деятельности. 40 % ответили отрицательно. Даже при любви к своему делу людей не устраивает низкое материальное положение.

Есть еще один немаловажный момент: имидж библиотекаря в обществе.

54 % молодых библиотекарей говорят о своей профессии с гордостью и достоинством. Отмечают, что «отношение к профессии библиотекаря среди окружающих стало слегка другим». И все-таки 33 % сотрудников, не считающих, что их профессия ценится, - это много, тем более, что отношение общества затрагивает и более личную сферу - семью. Результаты анкетирования свидетельствуют, что отношение членов семей сотрудников библиотеки к выбранной профессии - от

крайне низкого до уважительного и даже благоговейного.

В 40 % семей родители, мужья, дети осознают и значимость, и трудность работы в библиотеке. Наши традиционные семейно-корпоративные мероприятия помогают показать профессиональную сторону жизни сотрудниц их мужьям, друзьям, детям, родителям.

В более чем 30 % семей имидж библиотекаря очень низкий. Это снижает и собственную самооценку, и приводит к эмоциональным перегрузкам, так как проблемы женщины-библиотекаря не воспринимаются в семье как серьезные.

Поэтому повышение имиджа библиотекаря надо начинать среди членов их семей и, конечно же, с самих библиотекарей: пока ты не уважаешь себя, тебя не будут уважать окружающие. Не зря почти в половине анкет среди личностных качеств, мешающих профессиональному развитию, называют неуверенность в себе и своих силах, низкую самооценку и комплексы.

Престиж профессии – показатель измерения обществом социальной ценности и функциональной значимости труда профессионалов. Конечно, престиж нашей профессии зависит от качества нашей работы. Но он, прежде всего, определяется нашим самосознанием, самооценкой. Чем чаще мы будем подчёркивать «скромность» библиотечного труда, тем меньше нас будут уважать. Наша профессия ничуть не проще, не легче, чем многие другие, весьма авторитетные в обществе.

Библиотекари сами виноваты в том, что наша сфера деятельности, её приёмы, методы, технология не известны обществу. До тех пор, пока профессия библиотекаря будет раскрываться примитивной формулой «выдать книги», о престиже придётся забыть. Общество не знает, чем мы занимаемся. Чтобы нас знали, уважали наш труд, осознанно выбирали нашу профессию надо переломить сложившийся в обществе стереотип в отношении профессии библиотекаря. Тогда и только тогда изменится и внимание, уделяемое со стороны государства, и размеры финансирования, и социальная защищённость работающих, и оценка обществом нашего труда. Возможно, он будет и оплачиваться иначе. Но для этого, прежде всего, надо работать иначе, поднять уровень профессионализма, научиться уважать себя. Очистить профессиональную среду от тех, кто считает библиотечное дело лёгким и работает без напряжения. Естественно, придётся многому учиться, повышать свою квалификацию, спокойно воспринимать новые реалии и постоянные изменения.

Кадровая политика - это комплексное понятие, включающее множество элементов это - исследование и анализ кадровой ситуации, создание благоприятного климата в коллективе, сохранение ядра опытных специалистов, мотивация молодых специалистов, профессиональный и карьерный рост, создание кадрового резерва.

При разработке кадровой политики руководитель библиотеки не может не учитывать индивидуальных черт, способностей, мотивов и стимулов каждого сотрудника.

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 в коллективе вне зависимости от занимаемой работниками должности.