

Краевое государственное бюджетное научное учреждение культуры  
«Дальневосточная государственная научная библиотека»

Отдел научно-методической работы

**НОВЫЕ ПОДХОДЫ К КАДРОВОЙ РАБОТЕ ОБЩЕДОСТУПНЫХ  
(ПУБЛИЧНЫХ) БИБЛИОТЕК**

*(о перспективах реализации кадровой политики в общедоступных  
библиотеках Хабаровского края)*

Консультация

Составитель: Бельды О.А.,  
главный библиотекарь

**Хабаровск  
2014**

В современном мире угрозы экономической и в целом национальной безопасности России, вызовы, нацеленные на экономику и культуру как сферу духовного достояния человечества и ценностно-творческого опыта человека, требуют оперативного и системного реагирования со стороны всех структур общества. Поэтому государство заинтересовано в стабильности экономических, политических, военных, научно-технологических и социальных аспектов, определяющих состояние национальной безопасности страны. В этой связи актуальными являются вопросы кадровой поддержки реформ по модернизации экономики, развитие профессионализма граждан, совершенствование качества и результативности труда.

Новые требования, предъявляемые к ведению библиотечной деятельности, связанной с предоставлением государственных (муниципальных) библиотечных работ и услуг, неизбежно ведут к поиску пути усовершенствования своей деятельности. В такой ситуации следует уделять внимание рациональному использованию всех видов ресурсов, находящихся в распоряжении библиотек. Одним из важнейших ресурсов является библиотечный персонал, который является залогом успешной деятельности, поскольку обладает навыками, умениями, квалификацией и идеями.

Проблемы в организации библиотечного дела и кадровой работе общедоступных (публичных) библиотек Хабаровского края накапливались в течение ряда лет и достигли критического уровня.

В соответствии с данными федерального статистического наблюдения с 2000 г. по 2013 г. автором проведен анализ кадрового потенциала на основе количественных показателей: численности работников общедоступных муниципальных библиотек Хабаровского края, уровня образования и возрастных категорий.

С 2000 г. по 2013 г. число общедоступных библиотек края сократилось на 17 единиц за счёт муниципальных библиотек г. Комсомольска-на-Амуре, г. Хабаровска, Хабаровского муниципального района (по 4), Николаевского (на 5), Охотского (на 3), Амурского, Ванинского, Советско-Гаванского, Ульчского (по 1) муниципальных районов, муниципального района им. Лазо. В анализируемом периоде открылись 1 общедоступная библиотека в Нанайском (5), Комсомольском (2), Верхнебуреинском муниципальном районе (1).

Численность работников общедоступных библиотек края с 2000 г. по 2013 г. сократилась на 93 чел. или на 5,5% за счет сокращения численности библиотечных специалистов на 93 чел. или на 8,4%. Особенно заметное снижение численности работников произошло в общедоступных библиотеках муниципальных районов, где численность работников сократилась в анализируемом периоде на 80 чел. или на 6%, в основном за счет сокращения библиотечных специалистов на 69 чел. или на 8%.

Соотношение числа библиотечных специалистов к общему числу работников библиотек в течение тринадцати лет существенно не менялось и составило в 2013 г. 63,5% против 65,5% в 2000 г.

Среднее число библиотечных специалистов на 1 библиотеку в 2000 г. составило 3,2%, в 2013 гг. – 3,3%.

Наблюдается кадровая стагнация, вызванная ростом числа работающих пенсионеров (56%) среди библиотечных специалистов края. Вакансии в библиотеках заполняются в основном за счёт специалистов без библиотечного образования. 56% библиотекарей края не имеют библиотечного образования. Ситуация усугубляется тем, что в последние годы сократился прием на библиотечные факультеты средних и высших учебных заведений. В 2013-2014 гг. ХГИИК не удаётся набрать абитуриентов на очное обучение по библиотечным специальностям.

Таким образом, следует отметить отрицательную динамику в течение тринадцати лет, как по числу библиотек, численности основного персонала, так и по числу библиотечных специалистов. Из этого следует вывод о том, что кадровая ситуация в отрасли ухудшается. Наиболее перспективные библиотечные специалисты переходят на работу в другие сферы с более высокой оплатой труда.

В библиотечном деле остаются кадры, не востребованные в других отраслях из-за своей низкой квалификации либо в возрасте от 55 лет и старше, составляющие в 2013 г. 56% библиотечных специалистов. В последнем случае невостребованность на рынке труда продиктована дискриминацией по возрастному признаку.

В 2013 г. по сравнению с 2000 г. число пользователей в Хабаровском крае увеличилось на 92,7 тыс. чел. или на 23% от показателя, отмечавшегося в 2000 г., а число посещений по краю уменьшилось на 77,4 тыс. чел. (2,3%), но в муниципальных общедоступных библиотеках увеличилось на 46,4 или на 1,5%. В анализируемом периоде выдача уменьшилась на 582,4 тыс. экз. (7%), читаемость – на 5,1 (30%).

Вышесказанное свидетельствует о снижении качества обслуживания населения, является фактом, подтверждающим увеличение нагрузки на 1 библиотечного специалиста. Снижение выдач книг и читаемости также говорит об оттоке читателей, не интересующихся традиционными видами услуг библиотек, отдающих предпочтение получению информации из Интернета.

В целях дальнейшего совершенствования государственной политики в области образования и науки и подготовки квалифицированных специалистов с учётом требований инновационной экономики согласно Указу Президента Российской Федерации «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» от 7 мая 2012 года № 599 необходимо обеспечить достижение следующих показателей в области образования: увеличение к 2015 году доли занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет, прошедшего повышение квалификации и (или)

профессиональную подготовку, в общей численности занятого в области экономики населения этой возрастной группы до 37 %.

Одним из направлений, способствующих решению поставленной в Постановлении Правительства Хабаровского края от 16 марта 2011 года № 59-пр, утвердившем «Стратегию развития культуры Хабаровского края на период до 2025 года» задачи по сохранению культурного наследия и расширение доступа граждан к культурным ценностям и информации, является развитие библиотечного дела, требующее новых подходов стратегическом планировании, формировании кадровой политики.

Стабильность и качество человеческих ресурсов при дефиците квалифицированного персонала обеспечивается только комплексом мер:

- по сохранению квалифицированного персонала и перспективных работников с целью предотвращение оттока кадров;
- созданию условий для ускоренного роста профессионализма менеджеров и специалистов;
- активному привлечению молодых перспективных специалистов;
- формированию гибкого кадрового резерва, позволяющего проводить качественные замещения ключевых работников в сжатые сроки.

Необходимо понимать, что грамотное управление является основным фактором в поиске способов изменения отношения персонала к работе, повышением его профессионализма.

Максимально эффективно использовать потенциал своих работников возможно, создав условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Традиционные службы управления персоналом не обладают профессионализмом и организационным статусом для обеспечения оптимального функционирования персонала в инновационных системах.

Для достижения этих целей необходимо, во-первых, внедрение эффективного менеджмента, удовлетворяющего современным требованиям читателей и других потребителей услуг библиотек.

При решении проблемы профессиональных кадров у большинства руководителей по-прежнему доминирует традиционный, явно устаревший, взгляд на кадровую работу.

1. Отсутствуют регулярность и системность в текущей работе.
2. Отсутствует потребность в высокой квалификации.
3. Выделение финансовых средств на нее осуществляется по остаточному принципу.
4. Концентрация усилий необходима, когда возникают серьезные проблемы.

В нынешних условиях такой подход приводит к потере квалифицированных кадров, что ведет к угрозе потери библиотек, являющихся одной из существенных составляющих культуры общества.

Во вторых, необходимо учитывать профессиональные особенности социально-психологической адаптации работников, управлять трудовой

мотивацией и т. д., которые отделами кадровой работы вообще не решались, а сейчас должны решаться инновационным менеджером, в то время как традиционные элементы управления составляют технологию управления трудовыми ресурсами. Это один из инструментов решения задач по развитию человеческого капитала.

Другим инструментом решения задач по внедрению новых подходов в кадровой работе общедоступных (публичных) библиотек Хабаровского края является нормативная правовая база. Она включает в себя ряд документов, в том числе «Концепцию долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года», указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

Основными приоритетами государственной политики в системе повышения квалификации Хабаровского края на перспективу до 2020 года являются: расширение предмета кадровой политики; доведение институциональных и инфраструктурных преобразований до состояния нормы и перенос акцентов с обеспечения доступности образования на достижение нового качества результатов – обеспечение достижения позитивной социализации и базовой успешности каждым специалистом; переход из положения «догоняющего развития» к реальной конкурентоспособности краевой системы повышения квалификации с регионами-лидерами в этой сфере.

В сложившейся ситуации назрела необходимость использования новых подходов в кадровой работе общедоступных (публичных) библиотек Хабаровского края. Очевидно, что требуются глубокие изменения в менеджменте, предполагающие привлечение значительных средств в кадровую сферу и системную организацию работы с персоналом.

Проблема в традиционно используемом для повышения квалификации библиотечных специалистов обучении на семинарах состоит в том, что коучеры, тренеры, преподаватели и другие ведущие семинаров, даже если они квалифицированно решают отдельные задачи или дадут правильные рекомендации, ничего существенно в библиотеке не изменят, потому что не повлияют на систему управления в целом. Более того, сами по себе тренинговые программы часто создают обратный эффект – способствуют развитию неадекватных амбиций. Специалист начинает думать, что после тренировки отдельных навыков сразу вышел на другой уровень способностей; в результате вместо более качественного решения производственных задач библиотека получает конфликты, управленческие ошибки и новых кандидатов на увольнение.

Все это иллюстрирует, что односторонние и фрагментарные подходы к кадровым проблемам не решают их. В таких случаях библиотеки становятся кадровыми донорами для других, более успешных организаций.

Таким образом, необходима организация системного подхода к решению проблемы организации кадровой работы.

## **Системная организация кадровой работы**

Основной целью методической работы с кадрами является создание условий для реализации профессиональной компетенции библиотечного специалиста, развития его ключевых компетенций: исследовательских, проектировочных, конструктивных, коммуникативных, организаторских, воспитательных. Ведущими принципами методической работы, безусловно, являются её дифференциация, непрерывность и адресность.

Основу системного подхода к управлению человеческими ресурсами составляет четыре базовых элемента:

- кадровая стратегия, вытекающая из корпоративной стратегии и текущих производственных задач;
- система показателей кадровой работы, позволяющая оценивать ее качество и создавать условия, необходимые для достижения целей бизнеса;
- концепция органичной встроенности кадровой работы в производственный процесс, при которой концентрируется внимания всего менеджмента на работе с персоналом;
- технологичный подход, предусматривающий использование проектов и персонал-технологий как основных инструментов кадровой работы.

Кадровая стратегия определяет основные направления и задаёт контур системной работе с персоналом. По своему содержанию она представляет собой систему приоритетных задач, принципов и правил, оптимальным образом обеспечивающих соответствие человеческого ресурса текущим и перспективным целям предприятия. В условиях высокой конкуренции за квалифицированный персонал кадровая стратегия должна быть активной и превентивной, обеспечивая быстрое решение имеющихся проблем и предупреждая возникновение новых.

В Хабаровском крае приняты «Стратегия социально-экономического развития Хабаровского края на период до 2025 года», «Стратегия развития сферы культуры Хабаровского края на период до 2025 года», целевая программа «Стратегические направления развития кадровой работы в краевом государственном бюджетном научном учреждении культуры «Дальневосточная государственная научная библиотека».

На основе кадровой стратегии формируется кадровая политика, назначение которой вовлечь менеджеров всех уровней и сфер деятельности в работу по обеспечению предприятия необходимым персоналом. Для этого основные положения кадровой стратегии преобразуются в небольшой набор простых и ярких принципов, которые однозначно воспринимаются всеми работниками. Чем яснее кадровая политика, тем больше менеджеров участвуют в реализации кадровой стратегии, чем проще ее формулировки, тем целенаправленнее и последовательнее она осуществляется.

Система показателей отражает состояние человеческих ресурсов и позволяет оценивать степень их соответствия целям и задачам предприятия, а также одновременно быть основой оценки эффективности и качества кадровой работы. Стандарт системы включает различные показатели:

качественные и количественные, общие и специальные, абсолютные и относительные, составляющие в совокупности оптимальный набор, достаточный для адекватной оценки кадрового состояния. Для каждого предприятия (учреждения) необходимо разработать свой оптимальный стандарт системы показателей.

Для эффективной работы необходимо добиться органичной встроенности работы с персоналом в производственный процесс посредством комплексной разноуровневой работы по развитию человеческих ресурсов, в которой основные функции с равной ответственностью выполняют: менеджеры всех уровней (в рамках своих должностных полномочий) и специализированная служба по работе с персоналом.

Основные задачи для достижения данной цели состоят:

- в распределении задач и функций между основными его участниками;
- координации и согласованности их действий;
- внедрении проектного метода в различные виды кадровой работы.

Способы достижения цели могут быть разными, например, участниками системной организации кадровой работы становятся: Совет по развитию персонала, в который входят высшие руководители; заместитель директора по персоналу; линейные менеджеры в своих подразделениях; инновационные команды кадровых проектов, состоящие из менеджеров и специалистов разных подразделений; отделы управления персоналом. Технологичная организация работы с персоналом позволяет создать полноценный бизнес-процесс в кадровой сфере.

Технология – это конкретный набор средств и действий с ними в виде строгого алгоритма, однозначно определяющего процесс получения результата с заданными параметрами. Критериями технологичности являются:

- воспроизводимость процесса в целом и по отдельным частям;
- управляемость в целом и на основных этапах;
- алгоритмичность и определённая стандартизованность.

Технологии – лучший инструмент для того, чтобы сделать кадровую работу органичной и естественной частью всех производственных процессов. Они создают следующие преимущества в работе с персоналом:

- организуют необходимые изменения в работе персонала и обеспечивают устойчивость и необратимость инновационных процессов;
- снижают сопротивление персонала при внедрении необходимых изменений;
- влияют на организационную культуру предприятия и вызывают соответствующую коррекцию;
- представляют собой эффективное средство передачи успешного опыта решения конкретных задач.

Постановка системной кадровой работы является масштабной инновационной задачей. Причём её решение требует определённой готовности менеджмента и сопряжено с одновременным совершенствованием различных элементов управления. Если в библиотеке инновационный процесс не запущен, то организовать системную работу в кадровой сфере практически невозможно. Таким образом, решение кадровых проблем требует не изменения работы службы управления персоналом, а реорганизации системы управления в целом.

Важнейшим условием успеха в организации системной работы с персоналом является активное и даже инициативное участие первого руководителя библиотеки. Роль лидера имеет большое значение для любых инноваций, но особенно в кадровой работе, в которой пока много консерватизма и мало профессионализма.

### **Сохранение квалифицированных кадров**

В 2013 г. доля библиотечных специалистов общедоступных библиотек Хабаровского края со стажем работы 3 и менее лет составила 6,1%, снизившись по сравнению с 2000 годом на 1,7%.

Решение задачи максимального сохранения квалифицированных кадров и молодых перспективных менеджеров и специалистов связано с созданием у них устойчивой мотивации. Она легче решается при наличии привлекательной корпоративной среды и адресных инвестиций в наиболее ценный персонал.

Для создания привлекательной корпоративной среды учредителям библиотек (администрации муниципальных образований) и руководителям библиотек необходимо осознать существенные изменения, которые произошли в целях и интересах людей самых разных профессий и специальностей, особенно, у молодёжи. Прежде всего, отличие в том, что новое поколение менеджеров требует соответствующей оценки и признания со стороны библиотеки, в которой работает. Это выражается в зарплате, статусе, личном отношении руководства, наличии хорошо видимой перспективы как профессионального, так и карьерного роста, требованиях к социальным условиям и гарантиям, современной информационной и эмоциональной среды, в которой удовлетворяются профессиональные интересы и раскрывается потенциал (от компьютерных технологий до участия в решении серьёзных проблем, свободного выхода за рамки исполнительской деятельности, возможности творчества).

На фоне этих динамичных процессов контрастно выглядит неспособность высших руководителей активно реагировать на изменение интересов работающих на них людей. Примеров такого отношения много. Общая непрозрачность внутрикорпоративных экономических отношений, когда слова и призывы руководства кардинально расходятся с реальными действиями. Увод финансовых потоков, чрезмерно высокая зарплата высших руководителей с одновременным объяснением невозможности её повышения



основной части персонала создаёт ощущение у большинства работников, что ими грубо манипулируют и держат за «глупцов», неспособных понять, что происходит. В итоге, у работников снижается мотивация к труду и, в первую очередь, исчезает желание отдавать себя полностью работе, стремиться к профессиональному росту.

Современные информационные возможности позволяют квалифицированным работникам найти другую работу, не тратя на это много времени и сил. Кадровые агентства предлагают вакансии с довольно привлекательными условиями. В связи с этим потеря квалифицированного работника стала более вероятным событием для библиотек. Чтобы избежать угрозы кадровых потерь недостаточно создания отдельных условий, соответствующих основным запросам работников (зарплата, комфортное рабочее место), необходима привлекательная среда, удовлетворяющая многие потребности человека, в которой он реально живет, а не просто выполняет служебные функции (рис. 1).



Рис. 1. Влияние корпоративной среды на кадровое состояние предприятия [3]

Под адресными инвестициями в человеческие ресурсы имеется в виду создание условий для более высоких доходов наиболее квалифицированных и энергичных работников. По существу, адресные инвестиции в человеческие ресурсы – это вложение средств в мотивацию и профессионализм своего персонала – основные составляющие успешной работы предприятия.

Адресные инвестиции наиболее эффективно реализуются в двух направлениях:

1) мотивация реальных достижений работников в форме существенной дополнительной оплаты;

2) развитие профессиональной элиты предприятия – тех, кто не только стабильно и эффективно работает, но и прогрессирует в своём профессионализме. Это вложения в обучение, профессиональное развитие, создание перспективы роста и благоприятной корпоративной среды, способствующей внедрению инноваций.

Первое из этих направлений требует кардинальной реорганизации системы оплаты труда и стимулирования. При этом не следует увлекаться поиском объективных показателей результативности, которые приводят к созданию положений о заработной плате объёмом в сотни страниц, но больше доверять оценкам руководителей, через которые они будут показывать собственную профессиональную компетентность и ответственность.

Реализация второго направления требует изменений в кадровой политике и принципах разработки бюджета предприятия.

Общая схема решения данной задачи выглядит следующим образом (рис. 2).

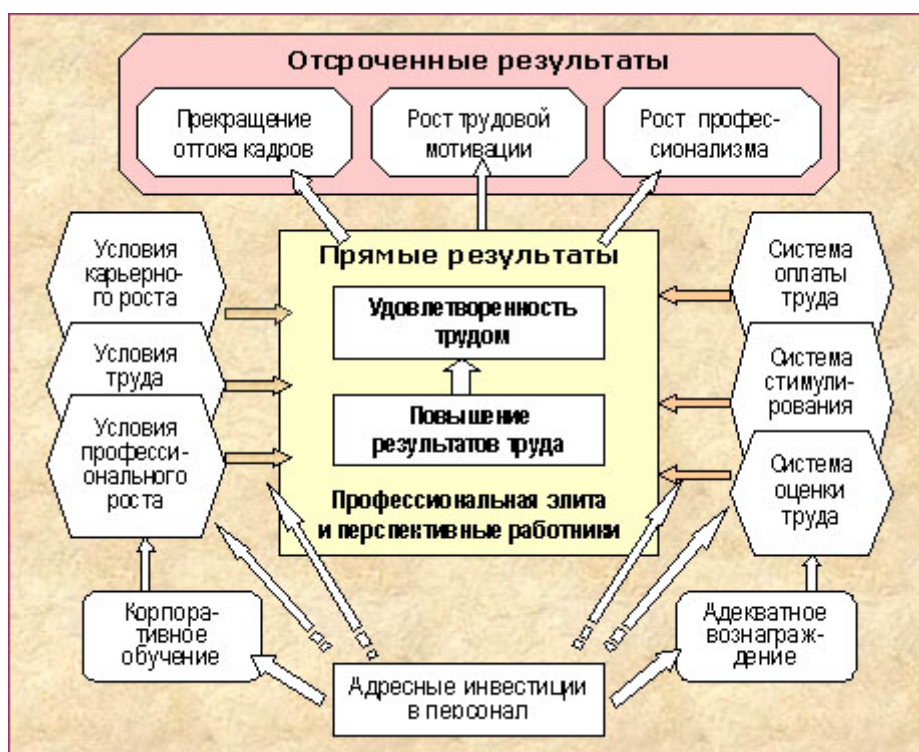


Рис. 2. Влияние адресных инвестиций на персонал.

Следует заметить, чем выше уровень наукоемких технологий предприятия, тем актуальнее для него задача создания на предприятии профессиональной элиты и системы поддержки работников, обладающих потенциалом роста.

### Ускоренный рост профессионализма

Как правило, эта задача решается с помощью корпоративного обучения. Однако традиционно применяемые системы обучения оказываются

недостаточно эффективными. Для обеспечения ускоренного роста профессионализма управленческого персонала необходимо использовать:

- 1) корпоративные стандарты профессиональной деятельности;
- 2) формы обучения, позволяющие объединять усилия наиболее квалифицированных специалистов библиотек, консалтинговых и научно-образовательных организаций;
- 3) технологии, обеспечивающие высокую интенсивность и практичность обучения;
- 4) методы управления и наращивания корпоративных знаний, активизирующие их поиск, повышающие культуру их использования и, тем самым, интеллектуальную составляющую управленческой деятельности.

Имеется опыт разработки и применения технологий для решения указанной задачи, с которым можно познакомиться в ряде публикаций. Здесь остановимся лишь на нескольких вопросах.

Разработка стандартов управленческой деятельности – это процесс определения комплекса знаний, компетенций и алгоритма их применения в деятельности менеджеров. Соответствие деятельности менеджеров стандарту обеспечивает высокую эффективность организации в решении текущих задач библиотек. Именно эти вопросы стали особенно актуальными для многих учреждений культуры. Использование стандартов управления делает текущую деятельность более организованной и технологичной, повышает интерес к ее совершенствованию, способствует быстрому росту квалификации менеджеров до необходимого уровня, изменяет управленческую культуру.

При разработке управленческих стандартов для конкретных должностей используется компетентностный подход. При этом стандарт задается в виде определенной структуры управленческих компетенций, применяемых в решении конкретных задач. Корпоративное обучение менеджеров происходит в виде планомерного формирования профессиональных компетенций, соответствующих стандарту их должности.

### **Организация корпоративного обучения**

Значение имеет не только качество обучающих технологий, но и сама организация процесса обучения персонала. Например, могут быть использованы:

- оценки объективной потребности менеджеров и специалистов в профессиональном обучении;
- конкурсный отбор для обучения по развивающим и формирующим программам;
- компьютерные информационные системы с базами данных по мониторингу и предыдущему обучению для индивидуализации подготовки;
- системы стимулирования труда, связывающие оценки профессиональной деятельности и результаты корпоративного обучения;
- непосредственная и отсроченная оценка результатов обучения.

Корпоративное обучение является максимально эффективным, если в нём участвуют именно те специалисты, которые нуждаются в учёбе. Конечно, учить полезно всех, за исключением тех, кто не пригоден для этой профессии по своим психофизиологическим и личностным качествам.

Однако в условиях ограниченности средств и жёсткого требования фактора времени требуется серьёзный отбор менеджеров для дополнительного обучения. Прежде всего, следует выделить несколько категорий управленческого персонала, которых необходимо учить постоянно. К ним относятся:

- все руководители;
- молодые специалисты и специалисты, профессионально пригодные к управленческой деятельности;
- специалисты, занявшие новую должность или готовящиеся к этому;
- специалисты, на чьих участках внедряются новые технологии;
- специалисты с потенциалом роста;
- специалисты, которые готовятся к командной работе.

### **Специфика технологий корпоративного обучения**

Обучение специалистов чаще всего проводится на методической базе высшей школы. Однако в корпоративном обучении необходимы специальные методы и технологии, встроенные в реальный производственный процесс. Их эффект достигается за счёт:

- связи обучения с содержанием реальных задач библиотек;
- организации обучения персонала непосредственно на рабочих местах, при выполнении должностных функций;
- участия в обучении персонала руководителей и высококвалифицированных специалистов библиотек;
- совмещения обучения с проектной работой, результатом которой является обоснованное предложение, организационный или технический проект;
- активизации обмена опытом между работниками.

Наиболее эффективные технологии корпоративного обучения с выделением их целевого назначения представлены на рис. 3.

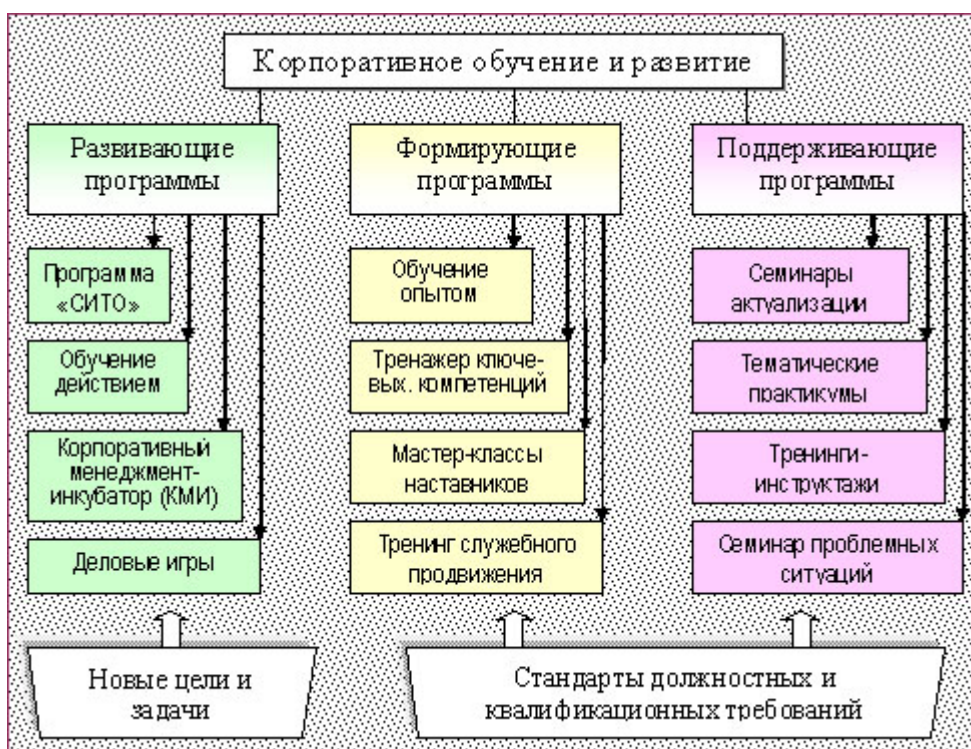


Рис. 3. Виды и методы корпоративного обучения

Наращивание корпоративных знаний – одна из наиболее сложных задач современного менеджмента. Управление корпоративными знаниями необходимо для того, чтобы повысить эффективность решения производственных задач, которые относятся как к выполнению текущей работы, так и новым направлениям, связанным с развитием производства, его модернизацией и совершенствованием управления.

Текущая деятельность характеризуется невысокой изменчивостью и высокой регулярностью. Поэтому для повышения эффективности принятия и реализации решений в этой сфере библиотечным специалистам достаточно системы управления знаниями, включающий наиболее ценный опыт работы библиотек, представленный в систематизированном виде с помощью компьютерных средств (рис. 4). Основным элементом данной модели является компьютерная система «Справочник корпоративных знаний (Справочник КЗ)». Главная её функция состоит в организации удобного доступа своим сотрудникам к знаниям, которые накоплены в компании (часто они хранятся в личных компьютерах и неудобном для широкого использования виде, или имеются лишь в головах других библиотечных специалистов).

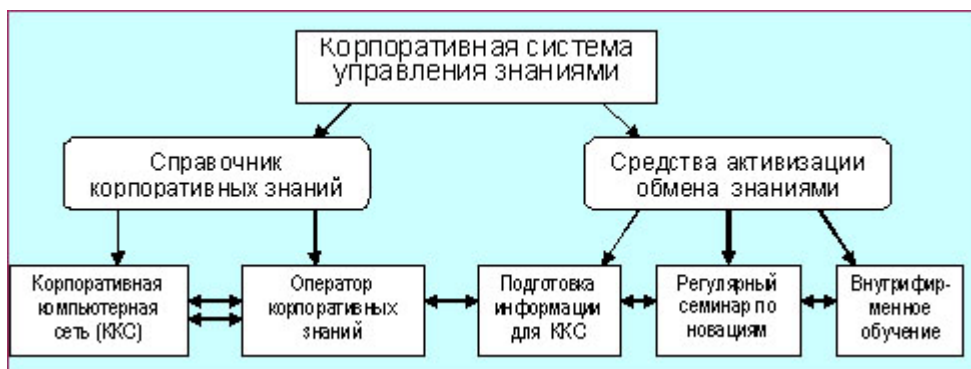


Рис. 4. Основные элементы системы управления корпоративными знаниями

Для успешного решения новых задач необходим не только опыт, но и активные способы обмена знаниями, позволяющие обогащать друг друга новой информацией, видением, оценками, идеями. Именно живое общение между специалистами позволяет выходить за рамки имеющегося опыта и находить более эффективные решения стоящих задач, а иногда и ставить новые задачи. Поэтому управление корпоративными знаниями предусматривает создание комфортных условий для формального и неформального общения между библиотечными специалистами, а также специальных механизмов, активизирующих их взаимодействие и организующих совместную работу на качественно иной методологической основе и другом уровне взаимопонимания.

Создание системы наращивания корпоративных знаний, включающей компьютерную систему обмена знаниями и некомпьютерную систему активизации внутренних неформальных коммуникаций между сотрудниками, реализуется в два этапа.

#### 1. Создание электронного справочника корпоративных знаний:

- привлечение квалифицированных консультантов для оказания методической помощи в разработке концепции и структуры корпоративных знаний;
- вовлечение руководителей и библиотечных специалистов в инновационный проект управления корпоративными знаниями;
- проведение каждым сотрудником инвентаризации данных, находящихся в его личном компьютере и отбора важных и полезных знаний для других;
- перевод бумажных архивов с полезными знаниями в электронный вид;
- структурирование отобранных знаний для справочника КЗ;
- размещение всех знаний в корпоративном хранилище с организацией интерактивного доступа к ним и механизмов постоянного накопления;
- осуществление концептуального, организационного и методического сопровождения всего процесса создания и последующей эксплуатации, а также совершенствования системы справочника КЗ (рис. 5).

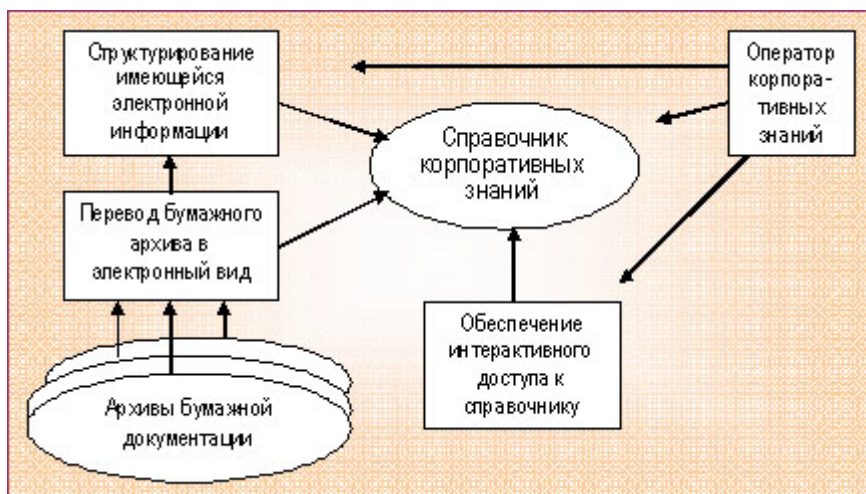


Рис. 5. Структура процесса создания корпоративного справочника

## 2. Внедрение средств активизации обмена знаниями:

- организация работы по подготовке знаний для справочника КЗ (из опыта каждого работника и отделов);
- создание неформальных временных групп библиотечных специалистов, участвующих в создании системы управления корпоративными знаниями;
- организация регулярного семинара по актуальным вопросам с участием высших руководителей библиотек и специалистов из других организаций (вузы, научные учреждения, другие предприятия);
- проведение корпоративного (внутрифирменного) обучения, обеспечивающего подготовку персонала к решению инновационных задач.

Для решения данных задач необходимы специалисты по знаниям, структурам информации, понимающие специфику работы учреждения (предприятия). Для осуществления указанных функций при создании и эксплуатации электронного справочника КЗ необходима служба оператора корпоративных знаний.

Повышение требований к профессиональным качествам и уровню подготовки персонала библиотек влечёт необходимость в переподготовке кадров, непрерывности образования и самообразования специалистов.

Отсутствие этих факторов, в конечном итоге, негативно сказываются на получении доступа населения к информации, снижении конкурентоспособности и качестве работы.

### **Конкурентоспособный кадровый резерв**

Конкурентоспособный кадровый резерв обеспечивается механизмами гибкого кадрового резерва и управления внутрикорпоративной конкуренцией.

Замещение менеджеров и ведущих специалистов в сжатые сроки без существенной потери эффективности происходит, если в учреждении (на предприятии) создан гибкий кадровый резерв. Особенно он необходим для ключевых должностей. В отличие от обычного кадрового резерва в нём предусматривается:

1) несколько кандидатов на каждую должность в системе управления (как правило, от 2-х до 4-х);

2) несколько должностей для служебного и профессионального роста для каждого работника, включенного в кадровый резерв (обычно 2-3).

Работа по формированию и развитию кадрового резерва включает нетрадиционный для этой задачи комплекс методов и технологий:

- регулярная оценка профессионализма и потенциала роста работников;
- индивидуальное планирование карьеры с альтернативными вариантами служебного роста;
- корпоративное обучение на основе оценки объективных потребностей в обучении и в соответствии с ближайшими целями альтернативных вариантов служебного продвижения;
- горизонтальные ротации как средство развития и расширения профессиональных компетенций для последующего карьерного роста и поддержания профессиональной мотивации.

Механизм гибкого кадрового резерва становится намного эффективнее, когда используются средства управления внутрикорпоративной конкуренцией управленческого персонала. К необходимости внутрикорпоративного соперничества руководители относятся по-разному, но, тем не менее, следует признать, что соперничество специалистов всегда имеет место, а от стиля управления и кадровой политики зависят только его активность и формы проявления.

Внутренняя конкуренция – тонкий и сложный процесс, чреватый неоднозначным влиянием на деятельность менеджмента в целом, поэтому при управлении им необходимо: создавать благоприятные условия для позитивного соперничества; направлять конкурентную активность на решения с наибольшей эффективностью конкретных производственных задач.

Корпоративная конкуренция специалистов протекает в позитивной форме и становится фактором, стимулирующим развитие компании в том случае, когда итоги соперничества оцениваются по реальным результатам работы.

Для управления внутрикорпоративной конкуренцией комплекс указанных выше методов гибкого кадрового резерва должен включать механизм конкурсного замещения менеджерских должностей. Конкурсы позволят всем менеджерам и специалистам, имеющим организаторские способности, амбиции и уверенность в своих силах, участвовать в открытом соперничестве, чтобы доказать свой профессионализм и обоснованность притязаний на привлекательную для них должность.



В целостном виде (рис. 6) конкурентоспособный кадровый резерв не только повышает качество кадровых решений при новых назначениях, но также активно влияет на рост профессионализма специалистов и создаёт в компании возможности для служебного роста, существенно повышающие их мотивацию. Горизонтальные ротации компенсируют неудачи в конкурсах и тем самым поддерживают мотивацию специалистов.

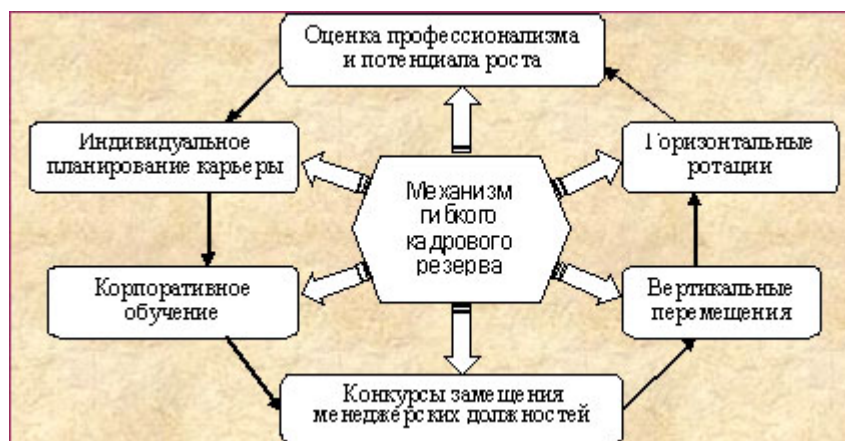


Рис. 6. Комплекс методов гибкого кадрового резерва

### Опережающее удовлетворение потребности в кадрах

Острая конкуренция за квалифицированные кадры приводит к угрозе постоянного кадрового дефицита. Во избежание этой угрозы необходима работа на опережающее удовлетворение потребности в кадрах. В библиотеках потребности в персонале не оцениваются и не прогнозируются, а удовлетворяются по ситуации, когда они возникают. В условиях дефицита кадров такая практика оказывается весьма болезненной и неэффективной: приходится нести затраты на длительный поиск необходимых специалистов, а самое главное продолжительное отсутствие необходимых работников приводит к существенным потерям в библиотечной деятельности. Локальные или эпизодические усилия по решению этих проблем обычно их не устраняют, но переводят в состояние хронических.

Опережающее удовлетворение потребности в специалистах предполагает:

- объективную оценку потребности в персонале для текущей работы и на перспективу;
- планирование развития численности персонала, его профессиональной структуры и качества человеческих ресурсов;
- активизацию привлечения необходимого персонала на основе оценки потребности и планирования развития человеческих ресурсов.

Ключевой вопрос любой кадровой политики – направление поиска специалистов на вакантные должности. В условиях кадрового дефицита

важно определить ведущие направления поиска в зависимости от уровня квалификации и должности необходимого персонала.

Для замещения вакансий управленческого персонала среднего и высшего уровня поиск высококвалифицированных кандидатов на ответственные должности должен быть направлен на внутренние кадровые ресурсы. Такой подход вполне оправдывает себя, поскольку дефицит квалифицированного персонала носит постоянный характер в течение уже многих лет. Наиболее доступными и реальными кандидатами на вакантные должности специалистов и в какой-то мере менеджеров нижнего уровня являются выпускники вузов, обладающие способностями к управленческой, профессиональной и творческой деятельности.

Таким образом, кадровая политика в условиях дефицита квалифицированных работников на рынке труда сводится к формуле: высококвалифицированные специалисты – из внутренних ресурсов, перспективные – из вузовской среды. Эта формула воспринимается по-новому только тогда, когда в соответствии с ней выстраивается вся система кадровой работы библиотек, обеспечивающая ее реализацию. Одной из ключевых задач становится выращивание собственных лидеров и профессионалов высокого уровня; другой – выработка новых форм сотрудничества с вузами, позволяющих привлекать к себе лучших выпускников, и благодаря этому стимулировать всех студентов быть в числе перспективных.

В решении задачи опережающего удовлетворения потребности в перспективных кадрах наиболее полно используются механизмы системной организации кадровой работы. Лучшей формой организации системной кадровой работы является инновационный корпоративный университет, планомерно обеспечивающий кадрами в течение длительного времени, вкладывающий в подготовку кадров серьезные затраты. Это будет библиотека с другой организационной культурой и уровнем менеджмента, куда будет стремиться молодёжь для удовлетворения своих карьерных, профессиональных и личных интересов.

### **Создание инновационного настроения в организации**

Что представляют собой инновации в кадровой работе в настоящий момент? Прежде всего, это инновационный подход к самому персоналу как таковому. Персонал перестали видеть как серую массу, в каждом сотруднике видят индивидуальность. Такого подхода требует рынок. Нельзя сказать, что кадровые службы уже смогли перестроиться и работают в этом ключе, но явные сдвиги в этом направлении наблюдаются. Взгляд на каждого сотрудника как на индивидуальность даёт толчок таким направлениям в работе менеджеров по персоналу, как разработка эффективной системы аттестации персонала, разработка системы мотивации работников, управление деловой карьерой сотрудника и др. Главное заключается в создании особой инновационной атмосферы в библиотеке, об этом много

говорят зарубежные специалисты в области управления, а сейчас к осознанию этой проблемы пришли и российские управленцы. В качестве успешного примера создания инновационной атмосферы в организации можно привести опыт компании «Sony»: ее успехи во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашённый за счёт фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения. Причём премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

### **Содержание инновационной деятельности**

Инновации являются главным средством обеспечения конкурентоспособности на рынке услуг и обеспечения устойчивости успеха библиотек в целом. В силу этого управление инновационной деятельностью является составной частью и одним из основных направлений стратегического управления учреждением культуры.

Стратегия инновационной деятельности библиотеки должна быть ориентирована на научно-технический прогресс, на использование его результатов для повышения эффективности услуг и обеспечения конкурентоспособности отрасли культуры в целом. Это достигается детальной разработкой целей инновационной деятельности на основе стратегических программ (стратегического плана) библиотеки. Главное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии и технической политики нововведений (инновационной политики) и конкретных мер по их реализации.

Нововведением называют:

- неизвестные потребителю блага (новая продукция, услуги);
- неизвестный метод производства продукции или услуг;
- разработка новых материалов и элементов;
- организационные нововведения (освоение нового рынка, получение новых форм финансирования и др.).

Под нововведением (инновацией) принято понимать конкретный объект или мероприятие, внедрённые в производство по результатам проведённого научного исследования или сделанного открытия (изобретения), качественно отличающийся от предшествующего аналога.

Инновация характеризуется более высоким технологическим уровнем, новыми потребительскими качествами товара или услуги по сравнению с

предыдущим продуктом. Понятие «инновация» применяется ко всем новшествам, как в производстве, так и в организационной, финансовой, научно-исследовательской, учебной и других сферах деятельности предприятия (учреждения), а также к усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат или даже создающих условия для такой экономии. Инновации можно разделить на два основных вида: *технические и организационные*.

К техническим нововведениям относятся: новые продукты, новые технологии или новые услуги. Часто успех предприятия (учреждения) определяется совместным эффектом, получаемым при внедрении нового продукта, новой технологии и новых услуг. Технические нововведения могут также классифицироваться по их наукоёмкости, по сумме капитальных затрат, по срокам окупаемости и по их влиянию на развитие конкретного предприятия (учреждения) или отрасли. В этом случае их можно классифицировать как базовые и прикладные нововведения, нововведения по улучшению продуктов, технологий или услуг и модификационные нововведения. Наиболее радикальное влияние на успех предприятия (учреждения) и отрасли в целом носят базовые нововведения, связанные с развитием научно-технического прогресса. Наибольший удельный вес в практике промышленных предприятий имеют нововведения по улучшению (усовершенствованию) изделий и наименьший – модификационные нововведения.

Основными объективными предпосылками (первопричинами) возникновения технических нововведений являются новые технические возможности и новые потребности, на которых базируются две известные модели инновационного процесса. Статистика результатов анализа первопричин различных нововведений в различных отраслях и в различных странах указывает на то, что потребность играет более важную роль, чем новые технические возможности в развитии инновационных процессов. В то же время практика показывает, что для достижения успеха необходимо учитывать и своевременно использовать обе первопричины и соответствующие инновационные модели.

Организационные нововведения окупаются, как правило, быстрее технических и поэтому также имеют важное значение для успеха предприятия. К ним относят: нововведения в организацию производства, новые методы маркетинга, финансовые нововведения, новые методы управления, структурные нововведения, нововведения, относящиеся к изменению конкуренции, характеристик и сегментации рынка и другие нововведения.

Инновационный процесс охватывает цикл от возникновения идеи до её практической реализации и включает:

1) поисковые научные исследования, направленные на изыскание новых процессов, систем и устройств, новых видов обработок и методов

изготовления объектов техники, новых форм и методов организации производства;

научные исследования и разработка новых изделий, новой технологии и новых форм и методов организации производства, в том числе опытно-конструкторские и технологические разработки;

создание и проведение необходимых испытаний опытных и головных промышленных образцов новой техники, приборов машин.

#### *Сущность инновационного менеджмента*

Сущность инновационного менеджмента составляет управление инновационной деятельностью предприятия (учреждения) с использованием принципов функций и методов менеджмента, направленное на достижение его (предприятия) общих целей.

Целями инновационного менеджмента являются:

Разработка и внедрение новой продукции или услуг.

Модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции.

Совершенствование и развитие производства традиционных для предприятия видов продукции и услуг.

Создание условий для обеспечения более эффективной деятельности и повышения конкурентоспособности предприятия.

Формирование конкретных целей инновационного менеджмента находит свое отражение в научно-технической политике предприятия.

Научно-техническая политика подчинена достижению главной цели предприятия: максимально полное удовлетворение требований потребителей к количеству и качеству выпускаемой продукции при минимально возможных затратах на её разработку и производство.

При разработке научно-технической политики цели инновационного менеджмента должны отражать особенности инновационной деятельности на конкретном предприятии. Во-первых, они формулируются с учётом причины, вызвавшей инновации, в том числе: реакцию на выживание, требующую нововведений, или обеспечение стратегии развития предприятия в перспективе, требующее упреждающих мер для достижения успеха. Во-вторых, они определяются предметом и сферой нововведений. Нововведениями могут быть новые продукты, услуги, новые сферы применения продукта или реализации услуг на рынке, новые технологии, организация, управление и т. п. В-третьих, цели инновации учитывают требуемую глубину инновационного процесса, включая освоение высоких технологий с учётом государственной поддержки» спонсоров и других источников капитала, модернизацию производства под влиянием конкуренции, рационализацию и реконструкцию для повышения эффективности работы предприятия и в-четвёртых, эти цели отражают глубину интеграции инновационного процесса, которая определяется доступностью использования результатов специализированных источников (глубокая интеграция); использованием отраслевых научно-исследовательских институтов, конструкторских и специальных

конструкторских бюро (средняя интеграция); самостоятельными исследованиями и разработками предприятия (малая интеграция).

С учётом сформулированных особенностей инновационной деятельности содержание инновационного менеджмента включает:

- \* Разработку планов и программ инновационной деятельности.
- \* Рассмотрение (анализ и оценку) проектов создания новых продуктов.
- \* Координацию деятельности подразделений предприятия (учреждения) в сфере инноваций и проведение единой инновационной политики.
- \* Мониторинг хода разработки новой продукции и ее внедрения в производство.
- \* Взаимодействие с маркетинговой деятельностью при формировании основных направлений научно-технической и производственной деятельности для обеспечения конкурентоспособности продукции и эффективности предприятия (учреждения) с учётом требований потребителей, конкуренции в отрасли и рыночной конъюнктуры.
- \* Обоснование и обеспечение программ инновационной деятельности предприятия финансовыми средствами, материальными ресурсами и квалифицированным персоналом.
- \* Создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем: от определения (выбора) идеи до организации серийного производства новой продукции.

Особенностью современного этапа развития и обеспечения эффективности инновационной деятельности является создание единых комплексов исследований, разработки и производства в корпорациях и крупных фирмах. Начиная с 80-х годов, чётко появилась тенденция переориентации направленности научно-технической и производственно-сбытовой деятельности при формировании и реализации инновационной политики крупных предприятий и корпораций. Это нашло выражение в стремлении к повышению доли наукоёмких изделий в номенклатуре (ассортименте) выпускаемой продукции, что даёт предприятию дополнительные возможности расширения сопутствующих технических услуг (инжиниринговых, консультационных, лизинговых и других), а также в снижении издержек производства традиционной продукции.

### **Мотивация персонала**

По мере развития научно-технического прогресса управлять человеком извне становится все сложнее. Результат деятельности всё в большей степени начинает зависеть от воли и возможностей работника, определяемых квалификацией. В этих условиях каждый человек сам должен определять своё поведение.

В данном случае мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой управления персоналом, а создание условий для более полного выявления его трудового потенциала приобретает ключевое значение для жизнеспособности фирм.

Что касается лиц, занятых научной деятельностью, то вопросы мотивации для них играют значительно большую роль, чем для других работников.

Кроме того, труд работников, занятых научной деятельностью сложно нормировать, а также усложняется процесс контроля над этими работниками. Так, например, практически теряет смысл визуальное наблюдение за этими работниками (что имеет смысл в случае с рабочими, занятыми каким-либо неквалифицированным ручным трудом, например), контроль начала и окончания работы и т.д.

Когда речь идет о мотивации, предполагается выделять две группы факторов (двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга.):

гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворенность работой;

производственные факторы мотивации (внутренние, присущие работе).

К первой группе факторов обычно относят такие, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, уважительное отношение начальника и т. д. Эти факторы автоматически не определяют положительную мотивацию.

Вторая группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным её достижение.

Резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияли на изменение в системе ценностей. Так, возникновение новых и более широких возможностей приводит к увеличению роли денег. Это, очевидно, не могло не повлиять на совокупность мотивационных установок учёных, когда на первый план выходят материальные потребности, а профессиональные интересы занимают второстепенные места.

За рубежом также отмечается, что материальные потребности играют у учёных важную роль среди других потребностей.

Так, например, руководство итальянской фирмы «Оливетти» подчёркивает, что для управления «смертельная ошибка считать, что творческие люди не беспокоятся о зарплате».

Поэтому в наукоёмких фирмах разрабатываются различные системы должностей и званий для научно-технического персонала. В фирмах Западной Европы все более активно используется американский опыт по разграничению научных и научно-административных функций работников в сфере НИОКР. В связи с этим используются специфические схемы развития карьеры персонала с соответствующими системами окладов.

Искусство управления играет важную роль в результативности организации. Обычно учёт факторов, определяющих положительную мотивацию, приводит к росту производительности труда. Вместе с тем не всегда факторы производительности связаны с удовлетворённостью работой.

Иногда люди удовлетворены работой потому, что мало загружены или практически не работают.

Современные теории мотивации подразделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные основываются на том, что существуют внутренние побуждения, которые заставляют человека действовать.

В процессуальных теориях мотивации поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного ими типа поведения.

### **Кадровое планирование**

Роль кадрового планирования возрастает в связи с развитием научно-технического прогресса, что обусловлено удлинением сроков подготовки специалистов, повышением доли квалифицированных работников и т. д.

Из вышесказанного следует, что в научных учреждениях роль кадрового планирования выше, чем в каких-либо других предприятиях, фирмах.

Ошибки в кадровом планировании могут привести к отсутствию необходимых работников в определенном месте, а также могут привести к социальным издержкам для всего общества.

Во многом эффективность работы научных коллективов зависит от правильного привлечения персонала. Планирование привлечения персонала позволяет ответить на вопрос: «Как можно с перспективой на будущее удовлетворить фактическую потребность в кадрах?»

При этом следует рассматривать как внутренний (коллектив действующего предприятия), так и внешний по отношению к предприятию рынок труда.

В целом внутреннее привлечение следует считать лучшим, так как укрепляется убежденность в том, что на собственном предприятии можно получить повышение.

Вся система кадровой работы, связанная с привлечением персонала должна проводиться с определенным опережением по отношению к научно-технической работе, так как то, что делается в области кадровой работы сегодня, завтра будет влиять на уровень исследовательской или проектной работы.

Очень важную роль играют подбор и подготовка кадрового резерва на выдвижение. При этом должны учитываться такие факторы, как уход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с окончанием срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Резерв должен представлять собой группу работников перспективного возраста (40–45 лет), которые зарекомендовали себя как способные руководители и специалисты. Эта группа работников становится основным источником пополнения руководящих кадров в случае освобождения вакансий.



Формы подготовки резерва могут быть различными. Так эти лица могут замещать руководителей во время их болезни, отпуска, командировки; могут быть назначены на промежуточные должности; могут проходить стажировки в других организациях; обучаться на различных курсах и т. д.

Формирование и подготовка резерва на выдвижение должны сопровождаться созданием необходимого морально-психологического климата в коллективе.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах, журналах и т. п., заключение контрактов с высшими учебными заведениями, организация работы студентов во время практики.

Большое значение с точки зрения повышения эффективности работы имеет аттестация специалистов.

Под аттестацией сотрудника понимают определение его квалификации, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах.

В материалах аттестации отражаются замечания к аттестуемому, даются рекомендации по устранению недостатков, а в случае необходимости – рекомендации руководству о продвижении работника по службе, материальном поощрении или же несоответствии его занимаемой должности.

Обычно аттестационные комиссии рассматривают следующие документы: характеристики переизбираемых, списки опубликованных научных трудов и научных отчетов, патентов; акты внедренных законченных исследований; сведения из отдела кадров о поощрениях и дисциплинарных недочетах.

### **Заключение**

В современных условиях непрерывное профессиональное библиотечное образование становится не только интегральным фокусом отраслевой образовательной системы, но и действенным инструментом реорганизации библиотечного дела в целом. На него возлагается основная нагрузка по адаптации библиотекарей к выполнению новых функциональных обязанностей, связанных с информатизацией библиотечных процессов и повышением социальной роли библиотек как информационных, культурных и образовательных учреждений.

Действия по реализации «Стратегии социально-экономического развития Хабаровского края на период до 2025 года», «Стратегии развития сферы культуры Хабаровского края на период до 2025 года», целевой программы «Стратегические направления развития кадровой работы в краевом государственном бюджетном научном учреждении культуры «Дальневосточная государственная научная библиотека» будут способствовать достижению главной цели развития сферы культуры – наиболее полное удовлетворение растущих и изменяющихся культурных запросов и нужд населения края (современное право и методы управления, экономика и основы проектной деятельности, новые информационные

технологии и социально-психологические основы руководства кадрами и т. д.).

Необходимость перехода библиотек на интенсивный путь развития на основе использования новейших достижений науки и техники повышает требования к профессиональной компетенции кадров, уровню подготовки библиотечных специалистов, знанию современных библиотечных технологий и организации обслуживания, умению изыскивать резервы эффективности и повышения качества обеспечения информационных потребностей общества, в том числе качества библиотечного обслуживания, усовершенствованию управленческой деятельности.

Целесообразно обратить внимание на следующие направления кадровой работы библиотек: формирование кадровых ресурсов, методы подбора и отбора персонала; оценка деятельности работников.

В кадровой работе значительное место принадлежит профессиональному обучению и повышению квалификации кадров.

Для решения кадровых проблем отрасли в целом и библиотек в частности, необходимо определить потребность в повышении квалификации, переподготовке библиотечных специалистов. Анализ данных по повышению квалификации библиотечных специалистов показывает, что персонал библиотек повышает квалификацию реже одного раза в пять лет, что не отвечает современным требованиям.

Около 200 специалистов библиотек края нуждаются сегодня в повышении квалификации, что требует увеличения пропускной способности существующей системы повышения квалификации (при периодичности повышения квалификации и профессиональной переподготовки 3–5 лет) в 3–4 раза. Этим будут обеспечены необходимые темпы профессиональной переподготовки и повышения квалификации библиотечных специалистов и руководителей.

Для повышения квалификации библиотечных специалистов необходимо в полной мере использовать потенциал имеющихся в Хабаровском крае учебных заведений.

Для реализации необходимых темпов повышения квалификации и профессиональной переподготовки библиотечных специалистов необходимо в 3–4 раза увеличить мощность существующей системы повышения квалификации библиотечных специалистов в Хабаровском крае.

Это потребует серьезных инвестиций в систему на развёртывание дополнительных учебных площадей, оснащение их современной техникой, развитие существующего учебно-методического обеспечения, подготовку необходимых преподавателей, что сдерживается отсутствием средств в бюджете ДВГНБ на повышение квалификации библиотечных специалистов.

С появлением федеральной целевой программы «Культура России (2012–2018 годы)», утверждённой постановлением Правительства Российской Федерации от 3 марта 2012 г. № 186 «О федеральной целевой программе «Культура России (2012–2018 годы)», появилась надежда на реализацию

системного подхода к повышению квалификации библиотечных специалистов, поскольку на развитие системы переподготовки и повышение квалификации специалистов, работающих в библиотеках, предусмотрено выделение 171,4378 млн рублей.

Увеличение масштабов системы повышения квалификации библиотечных специалистов потребуют и новых организационных решений и дополнительных исследований в направлении повышения эффективности её функционирования.

По мнению автора, комплексную увязку всех этих вопросов призвана осуществить Программа по развитию системы повышения квалификации библиотечных специалистов в Хабаровском крае с постоянным обновлением теоретических и практических знаний библиотечных специалистов в соответствии с постоянно повышающимися требованиями государственных образовательных стандартов (далее – Программа).

Реализация основных мероприятий такой Программы позволит создать современную гибкую и мощную систему повышения квалификации библиотечных специалистов, которая выдвинет Хабаровский край на передовые позиции в России по уровню квалификации кадров.

Кроме кадровой поддержки инновационных процессов в социально-экономической политике Хабаровского края современная система повышения квалификации библиотечных специалистов поможет решать и ряд важных социальных проблем:

снижение безработицы среди специалистов;

профессиональная переподготовка специалистов, не имеющих специального библиотечного образования;

рациональное профессиональное ориентирование молодёжи;

вовлечение в сферу культуры малоактивных слоёв граждан, лиц из труднодоступных районов.

В целом возможно существенное повышение как среднего уровня квалификации кадров, так и масштабное выделение способных профессионалов в основных сферах. Это позволит повысить авторитет образования и культуры в Хабаровском крае, увеличит конкурентоспособность специалистов на рынке труда, положительно скажется на уровне производства в крае.

Инвестиции в образование населения считаются во всем мире одними из самых выгодных инвестиций. Это верно и для сегодняшней России.

Реализация Программы по развитию системы повышения квалификации библиотечных специалистов позволит Хабаровскому краю стать в XXI веке одним из самых образованных и профессионально подготовленных регионов страны, будет способствовать развитию кадрового потенциала в Хабаровском крае.

Изменения масштабов системы повышения квалификации требуют новых организационных решений, дополнительных исследований по эффективности функционирования системы, серьёзных инвестиций в

систему на развёртывание дополнительных учебных площадей, оснащение их современной техникой, развитие учебно-методического обеспечения, подготовку необходимых преподавателей.

В конечном итоге, принятые меры по повышению квалификации библиотечных специалистов, станут решением важнейшей проблемы профессионального библиотечного сообщества по повышению профессионального уровня кадров, обеспечат необходимый уровень оказания помощи общедоступным библиотечно-информационным учреждениям образовательными услугами, учебно-методическими и научными разработками, программами, а также приведут к эффективному расходованию средств библиотек на обучение персонала, возрастанию роли личности каждого сотрудника, знанию его мотивационных установок, умению их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед библиотекой.

Таким образом, в сфере дополнительного профессионального образования будет реализован принцип непрерывного образования библиотечных кадров, осуществляться компенсация недостающего профессионального знания у молодых специалистов, возникающая в силу объективного отставания базового отраслевого образования от потребностей динамично развивающейся библиотечной практики. Кроме того, дополнительное профессиональное образование является площадкой освоения новых идей, концепций, технологий, аккумулирования инновационного библиотечного опыта с целью дальнейшего внедрения в практическую деятельность.

Постоянно меняющиеся экономические условия, в которых функционируют современные российские библиотеки, влекут за собой необходимость изменения стиля их деятельности. Это касается и всех внутренних процессов в них. Если мы применяем инновационный подход в производстве, в сбыте, то почему бы не сделать этого и в отношении управления персоналом.

Можно подытожить вышесказанное и сделать следующие выводы:

Во-первых, система управления персоналом представляет собой специфическую подсистему общей системы управления организацией; совокупность взаимосвязанных процессов управления человеческой деятельностью; исполнительскую деятельность различных субъектов, воздействующих на процесс труда и персонал организации; совокупность методов воздействия на поведение человека в процессе трудовой деятельности, а также сам процесс взаимодействия субъекта и объекта управления.

Во-вторых, как инновация система управления персоналом обладает чертами и особенностями инновации вообще. И, соответственно, осуществляя разработку и внедрение изменений системы управления персоналом, необходимо оценить их своевременность, возможность и

результативность, сделать всё необходимое, чтобы сопротивление персонала было как можно меньше, а эффективность инновации как можно больше.

И, наконец, говоря о специфических чертах системы управления персоналом как инновации, можно выделить такие, как необходимость построения концепции и модели, выработки стратегии и политики управления персоналом, а также учёта различных факторов, влияющих на управление персоналом. Также, система управления персоналом, как и система управления вообще, предполагает постановку определённых целей и разработку механизмов контроля их выполнения.

#### **Список источников**

1. Веснин, В. Р. «Менеджмент в вопросах и ответах» : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.
2. Герчикова, И. Н. «Менеджмент» : учеб. для ВУЗов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ - ДАНА, 2006.
3. Гительман, Л.Д. Кадровая конкуренция: новые подходы к работе с персоналом / Л. Д. Гительман, А. П. Исаев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gitelman.ru/publications/?item=2>
4. Инновации в области управления персоналом / Центр. науч. б –ка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ock.ru/menedzhment\\_i\\_trudovye\\_otnosheniya/innovacii\\_v\\_oblasti\\_upravleniya.html](http://www.ock.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/innovacii_v_oblasti_upravleniya.html)
5. Кадровый потенциал общедоступных (публичных) библиотек края (по итогам 2009 г.) / Краснодар. краев. универс. науч. б–ка им. А. С. Пушкина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nlr.ru/nlr/div/nmo/zb/part/search.php?id=2248&r=2>
6. Модельный стандарт деятельности муниципальной публичной библиотеки Хабаровского края. Утверждён коллегией Министерства культуры Хабаровского края, 2006 г.
7. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика : учебник / Л. С. Барютин и др. ; под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ЗАО «Изд-во «Экономика», 2004.
8. Плотоаева, Т. Ф. Управление инновациями в кадровой работе / Т. Ф. Плотоаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sphinx.su/node/1520>