

Міністэрства культуры Рэспублікі Беларусь
Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў

С. В. Зыгмантовіч

КІРАВАННЕ ПЕРСАНАЛАМ БІБЛІЯТЭКІ

*Рэкамендавана ВМА па адукацыі
ў галіне культуры і мастацтваў у якасці вучэбнага
дапаможніка для студэнтаў вышэйшых навучальных устаноў
па спецыяльнасці 1-23 01 11 Бібліятэказнаўства
і бібліяграфія (па напрамках)*

Мінск
БДУКМ
2013

УДК [023+331.108.2](075.8)

ББК 78.349.2я73

3-96

Р э ц е н з е н т ы:

Лапо П. М., дырэктар Фундаментальнай бібліятэкі

Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта;

Саітава В. І., кандыдат педагагічных навук,
дацэнт Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта
культуры і мастацтваў

Зыгмантовіч, С. В.

3-96 Кіраванне персаналам бібліятэкі : вучэб. дапаможнік /
С. В. Зыгмантовіч ; Мін-ва культуры Рэсп. Беларусь,
Беларус. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў. – Мінск :
БДУКМ, 2013. – 149 с.
ISBN 978-985-522-068-9.

У вучэбным дапаможніку разглядаюцца агульнатэарэтычныя пытанні кадравага менеджменту, раскрываюцца арганізацыйныя аспекты і змест асноўных функцый кіравання персаналам у дачыненні да працы бібліятэчных устаноў.

Прызначаны студэнтам факультэтаў інфармацыйна-дакументных камунікацый ВНУ. Можа быць карысны магiстрантам, аспiрантам, выкладчыкам, якія вывучаюць пытанні кадравага бібліятэчнага менеджменту, а таксама кіраўнікам бібліятэк у практычнай дзейнасці.

УДК [023+331.108.2](075.8)

ББК 78.349.2я73

ISBN 978-985-522-068-9

© Зыгмантовіч С. В., 2013

© Афармленне. УА «Беларус. дзярж.
ун-т культуры і мастацтваў», 2013

ЗМЕСТ

Уводзіны	5
 Тэма 1. Кіраванне персаналам як навуковы напрамак і спецыфічная сфера дзейнасці	
1. Паняцце кіравання персаналам. Персанал як аб'ект кіравання	7
2. Сістэма кадравага менеджменту. Прынцыпы, функцыі і метады кіравання персаналам	10
3. Месца кіравання персаналам у сістэме сучасных навук	16
 Тэма 2 . Развіццё тэорыі кіравання персаналам	
1. Развіццё тэорыі кіравання персаналам у агульных канцэпцыях навуковага менеджменту	19
2. Сучасныя тэорыі кадравага менеджменту	29
3. Асноўныя мадэлі кадравага менеджменту	34
 Тэма 3. Кадровая служба: арганізацыя, функцыі, тэхналогія, кадры	
1. Арганізацыйныя структуры і функцыі кадравых службаў	36
2. Кадровыя службы ў бібліятэках: іх асаблівасці	39
 Тэма 4. Кадровая палітыка і стратэгія кіравання персаналам	
1. Кадровая палітыка: азначэнне, мэты, задачы	46
2. Тыпы кадравай палітыкі	50
3. Этапы праектавання кадравай палітыкі і ўмовы яе распрацоўкі	54
 Тэма 5. Фарміраванне кадравых рэсурсаў бібліятэкі	
1. Структура кадравых рэсурсаў бібліятэкі	58
2. Планаванне патрэбнасці ў кадрах	61
3. Падбор і адбор персаналу ў бібліятэку	67

Тэма 6. Адаптацыя новых супрацоўнікаў у бібліятэцы	
1. Мэты і віды адаптацыі новых супрацоўнікаў	73
2. Тэхналогія працэсу адаптацыі	75
3. Паказчыкі паспяховасці працэсу адаптацыі	78
Тэма 7. Ацэнка і атэстацыя кадраў у бібліятэцы	
1. Мэты сістэмы ацэнкі персаналу ў арганізацыі	79
2. Атэстацыя персаналу ў бібліятэцы як сродак ацэнкі і развіцця кадравага патэнцыялу бібліятэкі	81
3. Нетрадыцыйныя падыходы да ацэнкі персаналу бібліятэкі	90
Тэма 8. Прафесійнае развіццё персаналу бібліятэкі	
1. Развіццё бібліятэкі і яе супрацоўнікаў	94
2. Прафесійнае навучанне персаналу	98
3. Планаванне і развіццё кар'еры супрацоўнікаў біб- ліятэкі	102
Тэма 9. Аплата і стымуляванне працы ў бібліятэцы	
1. Аплата працы ў сістэме матывацыі працы. Мэты аплаты працы	114
2. Традыцыйная сістэма кампенсацыі	115
3. Дадатковае ўзнагароджанне. Сістэма льгот і выплат у бібліятэцы	122
Тэма 10. Нарматыўна-прававое забеспячэнне кіравання персаналам у бібліятэцы	
1. Нарматыўныя дакументы, якія рэгламентуюць пра- цоўныя адносіны	130
2. Дакументы, што выкарыстоўваюцца ў працэсе кіра- вання персаналам бібліятэкі	131
Літаратура	140
Слоўнік тэрмінаў	144

УВОДЗІНЫ

Для ўсіх арганізацый, вялікіх і малых, камерцыйных і некамерцыйных, прамысловых і ў сферы культуры, кіраванне людзьмі мае вялікае значэнне. Чалавек, яго здольнасці да працы і жаданне працаваць – важнейшыя ў развіцці эканомікі. Сёння кіраванне працоўнымі рэсурсамі з'яўляецца адным з галоўнейшых аспектаў тэорыі і практыкі кіравання. Эфектыўнае кіраванне персаналам прызнаецца значным фактарам канкурэнтаздольнасці, развіцця арганізацыі.

На працягу апошніх дзесяцігоддзяў месца кіравання персаналам у сістэме менеджменту пастаянна было ў цэнтры ўвагі вучоных і практыкаў: пераглядаліся падыходы і тэарэтычныя базісы вучоных, кіраўнікам арганізацый становілася зразумела, што чалавека, яго паводзіны ва ўмовах вытворчасці трэба вывучаць, ведаць і ўмець уздзейнічаць на яго.

У сучасных умовах складанасць кіравання чалавечымі рэсурсамі арганізацыі абумоўлена тым, што ўзрастае дынамічнасць, агрэсіўнасць асяроддзя, адпаведна людзі павінны да яго адаптавацца, што прыводзіць да пастаянных змен іх паводзін; узрастае складанасць сучасных тэхналогій, таму павышаецца ўзровень кампетэнцый персаналу і кіравання ім; павялічваецца дабрабыт людзей, пастаянна мяняюцца іх патрэбнасці, у сувязі з чым неабходна мяняць узаемаадносіны кіраўнікоў арганізацыі з іх персаналам.

Вырашэнне задачы кіравання кадрамі ў цяперашні час немагчыма без засваення кіраўнікамі таго багажу ведаў, якія назапасіла навука кадравага менеджменту.

Сёння кіраванне персаналам прызнаецца адной з найбольш важных сфер жыцця арганізацыі, здольнай значна павысіць яе эфектыўнасць, а само паняцце *кіраванне персаналам* разглядаецца ў дастаткова шырокім дыяпазоне: ад філасофска-псіхалагічнага да тэхналагічнага, эканамічнага.

Эвалюцыя кадравага менеджменту ад звычайнай работы з кадрамі да кіравання чалавечымі рэсурсамі павінна паўплываць і на змяненне падыходаў да работы з персаналам у бібліятэчнай сферы.

Дапаможнік падрыхтаваны ў адпаведнасці з вучэбнай праграмай «Кіраванне персаналам бібліятэкі». Мэта дадзенага курса – пазнаёміць студэнтаў спецыялізацыі «маркетынг біблія-

тэчнай сферы» факультэта інфармацыйна-дакументных камунікацый з новай міждысцыплінарнай галіной ведаў і практыкі – менеджментам персаналу; раскрыць асаблівасці кіравання персаналам у бібліятэках; забяспечыць засваенне студэнтамі асноватворных ведаў і сфарміраваць некаторыя навыкі, неабходныя для кіраўніцтва пэўнай структурай на ўзроўні арганізацыі, структурнага падраздзялення; з дапамогай тэстаў, дзелавых гульняў, вырашэння вытворчых сітуацый выявіць і развіць у студэнтаў упраўленчыя якасці. Менавіта будучым выпускнікам трэба будзе на практыцы ўдзельнічаць у развіцці бібліятэчнага маркетынгу, паблік рылейшнз, праектнага менеджменту, што немагчыма без засваення і фарміравання новых прафесійных норм, адносін.

У дапаможніку разглядаюцца агульнатэарэтычныя пытанні кадравага менеджменту, а таксама арганізацыйна-тэхналагічныя аспекты кіравання персаналам у дачыненні да працы бібліятэчных устаноў. Сацыяльна-псіхалагічныя ж аспекты кіравання персаналам не вылучаліся ў якасці прадмета разгляду. Гэта звязана з тым, што асвятленне іх плануецца ў самастойным вучэбным выданні.

Тэма 1. КІРАВАННЕ ПЕРСАНАЛАМ ЯК НАВУКОВЫ НАПРАМАК І СПЕЦЫФІЧНАЯ СФЕРА ДЗЕЙНАСЦІ

1. Паняцце кіравання персаналам. Персанал як аб'ект кіравання

Кіраванне персаналам з'яўляецца адным з важнейшых раздзелаў навуковага менеджменту. На пачатковых этапах яно разглядалася ў кантэксце агульнай сістэмы кіравання і спецыяльна не дыферэнцавалася. Ускладненне кіравання грамадскай вытворчасцю запатрабавала ўдасканалення ўсіх яго функцый, у тым ліку і менеджменту персаналу. У выніку ён стаў адасабляцца як самастойны аб'ект даследавання. У сучасных умовах значна ўзрос уплыў этычных аспектаў, гуманітарнага фактару, што прывяло да ўзмацнення ўвагі да асобы кожнага супрацоўніка і ўмоў праяўлення яго творчых здольнасцей.

Чалавечыя рэсурсы ўсё больш вызначаюцца не колькаснымі паказчыкамі, а якаснымі характарыстыкамі працуючых. Менавіта дзякуючы гэтай аб'ектыўна існуючай тэндэнцыі ўзмацнілася ўвага да праблем кіравання персаналам цалкам і спецыфікі іх праяўлення ў розных сферах дзейнасці.

Менеджмент персаналу, ці кіраванне персаналам, – гэта сістэма ўзаемазвязаных арганізацыйна-эканамічных і сацыяльных мер, што ствараюць умовы для аптымальнага функцыянавання і развіцця вытворчай сілы кадровай арганізацыі.

Кіраванне персаналам – комплекснае ўздзеянне на калектывы і асобных супрацоўнікаў у напрамку забеспячэння аптымальных умоў для творчай, ініцыятыўнай, свядомай працы, накіраванай на дасягненне высокага канчатковага выніку.

У функцыянальным аспекце пад *менеджментам персаналу* трэба разумець увесь набор функцый, звязаных з работай у галіне кадрў (падбор, выкарыстанне, матывацыя, павышэнне кваліфікацыі, аплата працы, прасоўванне, вызваленне і інш.).

Тэрміны *кадры, персанал, чалавечыя рэсурсы, працоўныя рэсурсы* з'яўляюцца блізкімі па сваім значэнні і ў большасці выпадкаў выкарыстоўваюцца як сінонімы.

Выкарыстанне розных тэрмінаў звязана з рознымі аспектамі кіравання персаналам, зменаі грамадскіх поглядаў, развіццём навуковых канцэпцый кіравання персаналам.

Тэрмін *кадры* ўзяты кіраўнічай навукай з армейскага лексікону, дзе ён азначаў прафесійных ваенных – радавых, камандны склад, рэзерв, распаўсюджаны ў нямецкай і французскай мовах з першасным значэннем ‘рамка’. У англамоўных краінах больш прынята ўжыванне тэрміна *персанал*. Нюансы ў межаванні гэтых паняццяў могуць быць абумоўлены характарам і напрамкам дзейнасці арганізацый, у якіх яны прымяняюцца. Тэрмін *персанал* часцей ужываецца ў невялікіх фірмах, дзе знята не болей 100 чалавек. Сярод тых, хто выкарыстоўвае словазлучэнне *чалавечыя рэсурсы*, пераважаюць буйныя арганізацыі.

Сацыяльна-псіхалагічнае тлумачэнне. У савецкі перыяд пераважна ўжываўся тэрмін *кадры* і бытавалі вытворныя ад гэтага слова – *кадравыя службы*, *кадравыя магчымасці* і г. д.

Большая акрэсленасць, вызначанасць укладваюцца ў паняцце *працоўныя рэсурсы* – частка насельніцтва працаздольнага ўзросту, якая валодае неабходным фізічным развіццём, ведамі і практычным вопытам для работы. Гэта збіральнае азначэнне, не звязанае з пэўным калектывам.

Традыцыйныя культурна-дасугавыя ўстановы (бібліятэкі, клубы, дамы культуры і інш.) выкарыстоўваюць, як правіла, тэрмін *кадры*. *Кадр*ы (кадравы склад) – гэта ядро персаналу, прадстаўленае штатным складам супрацоўнікаў, кампетэнтнасць якіх дазваляе забяспечыць функцыянаванне бібліятэкі. Установы, якія ўзнікаюць у постсавецкі перыяд, пераважна выкарыстоўваюць тэрмін *персанал*. Агульная тэндэнцыя ва ўсёй сацыяльнай сферы звязана з пераходам да гэтага тэрміна.

Персанал арганізацыі (ці яе кадравы склад) уключае ўсю сукупнасць наёмных работнікаў дадзенага прадпрыемства, якія выконваюць пэўныя задачы. З арганізацыяй як юрыдычнай асобай яны знаходзяцца ў адносінах, што рэгулююцца дагаворам па найме. У дачыненні да бібліятэкі – гэта ўсе яе супрацоўнікі (бібліятэчныя спецыялісты, інжынеры, тэхнічныя работнікі, у тым ліку тыя, што працуюць па сумяшчальніцтве), якія выконваюць вытворчыя ці ўпраўленчыя аперацыі з выкарыстаннем сродкаў працы. Персанал неаднолькавы па складзе, спецыяльнасцях, кваліфікацыі.

Кіраванне людзьмі ўяўляе сабой неабходны кампанент кіравання любой арганізацыяй (поруч з кіраваннем матэрыяльнымі і прыроднымі рэсурсамі). Камбінацыя рэсурсаў вызначаецца ў

кожным асобным выпадку тымі мэтамі, якія стаяць перад арганізацыямі – прамысловымі, ваеннымі, вучэбнымі, навуковадаследчымі і інш.

Кіраванне персаналам – гэта асобная сфера дзейнасці па прычыне спецыфікі чалавечага фактару. Па-першае, чалавечыя рэсурсы актыўныя, людзі маюць асабістыя жаданні і імкненні. Усе спробы кіраваць імі яны ўспрымаюць праз прызму сваіх уласных патрэбнасцей. Таму персанал можа не прымаць накіраванае на яго ўздзеянне, што прыводзіць да вынікаў, супрацьлеглых тым, якія прадугледжвалі кіраўнікі. Людзі дзякуючы інтэлекту рэагуюць на знешнія ўздзеянні не механічна, а эмацыянальна, асэнсавана. Па-другое, яны здольны да пастаяннага развіцця, да ўдасканалення сваіх прафесійных навыкаў на працягу ўсёй працоўнай дзейнасці. Прафесіяналізм бібліятэкара – гэта веды, навыкі, здольнасці, якія з цягам часу ўдасканальваюцца, паглыбляюцца. Па-трэцяе, адносіны чалавека з арганізацыяй могуць насіць доўгатэрміновы характар, паколькі яго працоўнае жыццё ў сучасным грамадстве працягваецца 30–50 гадоў. У чацвёртых, людзі прыходзяць у арганізацыю асэнсавана, з пэўнымі мэтамі, і задаволеныя супрацоўніка ўзаемадзеяннем з арганізацыяй з’яўляецца неабходнай умовай эфектыўнай работы.

Чалавек унікальны, таму кіраванне людзьмі прадугледжвае выкарыстанне разнастайных метадаў і прыёмаў. Спецыфіка кіраўнічай дзейнасці заключаецца ў тым, што ў ёй спалучаюцца навуковыя веды і асабісты вопыт, майстэрства кіраўніка.

Кіраванне персаналам у нашай краіне, і ў прыватнасці бібліятэчнай сферы, адчувае яшчэ моцны ўплыў звычайнай свядомасці. Гэта праяўляецца ў спробах кіраўнікоў абмежаваць веды аб аб’екце кіравання толькі жыццёвым вопытам, спрошчана ўспрымаць персанал толькі як фактар вытворчасці, прычым не вядучы, а дапаможны і лёгка замяняемы; у некрытычным і нятворчым запазычанні вопыту іншых, часта замежных, сістэм кіравання.

Трэба таксама мець на ўвазе, што кіраванне персаналам – двухбаковы працэс. Яно заключаецца не толькі ў тым, каб забяспечыць укамплектаванасць арганізацыі персаналам, але і найбольш поўна задаволіць патрэбнасці супрацоўнікаў. У арганізацыі неабходна стварыць умовы для справядлівых, раўнапраўных, адкрытых, даверлівых узаемаадносін: кожны супрацоўнік можа поўнаасцю выкарыстаць свае навыкі, мае магчы-

масць актыўна ўдзельнічаць у прыняцці важных вытворчых рашэнняў, карыстацца адэкватнымі і справядлівымі кампенсациямі. У рэалізацыі гэтых задач і заключаецца накіраванасць функцыянавання сістэмы кіравання персаналам арганізацыі.

Як навуковая дысцыпліна кіраванне персаналам – параўнальна маладая навука. Працэс выдзялення яе ў самастойную навуку завяршыўся ў 60–70-я гг. ХХ ст. У цяперашні час навуковы напрамак «кіраванне персаналам» фарміруецца на стыку менеджменту, псіхалогіі, сацыялогіі, канфлікталогіі, этыкі, эканомікі працы, працоўнага права, паліталогіі і іншых навук. Развіццё кіравання персаналам як навукі і вучэбнай дысцыпліны ажыццяўляецца ў нашай краіне ў асноўным шляхам засваення замежных тэорый і ідэй.

Кіраванне персаналам – гэта комплексная прыкладная навука аб арганізацыйна-эканамічных, адміністрацыйна-кіраўнічых, тэхналагічных, прававых, групавых і асабістых фактарах, спосабах і метадах уздзеяння на персанал арганізацыі для павышэння эфектыўнасці яе функцыянавання і дасягнення мэт арганізацыі.

Кіраванне персаналам можна таксама разглядаць як сістэму тэарэтыка-метадалогічных поглядаў на разуменне і вызначэнне сутнасці, зместу, мэт, задач, крытэрыяў, прынцыпаў і метадаў кіравання персаналам, а таксама арганізацыйна-практычных падыходаў да фарміравання механізмаў яе рэалізацыі ў канкрэтных умовах функцыянавання арганізацыі. Яна ўключае распрацоўку метадалогіі кіравання персаналам, фарміраванне сістэмы кіравання персаналам і распрацоўку тэхналогіі гэтага комплекснага напрамку дзейнасці.

2. Сістэма кадравага менеджменту.

Прынцыпы, функцыі і метады кіравання персаналам

Асновай сістэмы кадравага менеджменту арганізацыі з'яўляецца *механізм менеджменту*, які ўключае ў сябе *прынцыпы, функцыі, метады менеджменту, стиль кіравання*, а таксама *арганізацыйную сістэму кіравання*.

Механізм менеджменту мае канкрэтную форму арганізацыі менеджменту, якая ўключае:

– арганізацыйную структуру службы кіравання персаналам з працуючымі ў ёй спецыялістамі;

– падсістэмы (сродкі) менеджменту персаналу, якія забяспечваюць яго функцыянаванне, сярод якіх – планаванне і маркетынг персаналу, кіраванне працоўнымі адносінамі, інфармацыйнае забеспячэнне працэсу кіравання персаналам і інш.

Пад **прынцыпамі** кадравага менеджменту разумеюцца некаторыя фундаментальныя палажэнні, на якіх павінна будавацца сістэма кіравання персаналам арганізацыі. Да асноўных прынцыпаў адносяцца:

- падбор кадрў па дзелавых і асабістых якасцях;
- пераемнасць персаналу на падставе аб’яднання ў працоўных калектывах вопытных і маладых супрацоўнікаў;
- прафесійнае прасоўванне па пасадзе кадрў на падставе забеспячэння ўмоў для пастаяннага павышэння іх прафесійнай кваліфікацыі і выкарыстання абгрунтаваных крытэрыяў ацэнкі дзейнасці супрацоўнікаў;
- адкрытае спаборніцтва: арганізацыя павінна стымуляваць яго паміж супрацоўнікамі, якія жадаюць заняць кіруючыя пасады. Асабліва ўвага пры гэтым надаецца самаадукацыі кіраўнікоў, паколькі арганізацыя не можа дазволіць сабе мець кіраўнікоў, не зацікаўленых у росце свайго прафесійнага майстэрства;
- дэмакратызацыя работы з кадрамі знаходзіць праяўленне ў індывідуалізацыі дзейнасці кадровай службы, калі ўвага надаецца асобе кожнага супрацоўніка; вывучэнні і ўліку меркавання супрацоўнікаў пры прыняцці важнейшых рашэнняў па праблемах дзейнасці арганізацыі; удзелу калектыву падраздзялення ў ацэнцы яго супрацоўнікаў, у тым ліку кіраўніка; далучэнні да працэсу кіравання персаналам радавых супрацоўнікаў праз іх удзел у розных грамадскіх арганізацыях; абавязковым інфармаванні супрацоўнікаў аб выніках і перспектывах дзейнасці арганізацыі;
- сістэмнасць работы з кадрамі, якая азначае, што кіраванне персаналам павінна ахопліваць не асобныя катэгорыі супрацоўнікаў, а ўвесь персанал арганізацыі; спрыяць вырашэнню прычын існуючых праблем, а не іх наступстваў; выкарыстоўваць розныя метады, прыёмы, сродкі работы з людзьмі;
- адаптыўнасць да ўмоў знешняга асяроддзя, гэта значыць работа з персаналам у арганізацыі павінна адпавядаць зменам, якія адбываюцца ў жыцці грамадства ў інтарэсах і патрэбнасцях людзей.

Дасягненне галоўнай мэты кіравання персаналам засноўваецца на наступных псіхалагічных прынцыпах кадравага менеджменту: апора на лепшае ў асобе кожнага супрацоўніка бібліятэкі, заахвочванне за любы поспех; дапамога ў выпраўленні памылак замест крытыкі; апора на нефармальных лідараў (іх пошук, уключэнне ў каманду); фарміраванне пачуцця перспектывы, матывацыі да самаразвіцця кожнага супрацоўніка; стымуляванне ў бібліятэчным спецыялісце самапавагі, пачуцця ўласнай годнасці.

Функцыі кадравага менеджменту ўяўляюць сабой адносна стабільныя, аднародныя віды ўпраўленчай дзейнасці, з дапамогай якіх адбываецца ўздзеянне на персанал. Менавіта ў функцыях ракрываецца змест кадравага менеджменту як працэсу. У сучаснай літаратуры выдзяляецца шмат функцый кіравання персаналам. Адзначым наступныя.

1. Планаванне патрэбнасці ў персанале. Вызначэнне будучых патрэбнасцей у персанале розных спецыяльнасцей і кваліфікацый, планаванне прыцягнення, выкарыстання, развіцця і вызвалення персаналу, планаванне затрат на персанал.

2. Маркетынг персаналу, задача якога – забяспечыць попыт на рабочыя месцы арганізацыі. Бывае як знешні, арыентаваны на прыцягненне супрацоўнікаў з боку, па-за межамі арганізацыі (даследаванне рынку рабочай сілы; правядзенне рэкламных кампаній з мэтай прыцягнення новых супрацоўнікаў патрабуемай кваліфікацыі; стварэнне станоўчага іміджу арганізацыі на рынку працы; актыўнае ўздзеянне на рынак рабочай сілы шляхам навучання спецыялістамі арганізацыі сваіх будучых супрацоўнікаў: правядзенне заняткаў, семінараў у розных вучэбных установах, фінансаванне творчасці дзяцей і юнацтва), так і ўнутраны, які прадугледжвае стымуляванне ўласных лепшых супрацоўнікаў да прафесійна-пасадавага росту.

3. Падбор, ацэнка, адбор і прыняцце на работу. Дадзеная функцыя забяспечвае задавальненне патрэбнасцей арганізацыі ў спецыялістах.

4. Адаптацыя новых супрацоўнікаў да асаблівасцей арганізацыі, новага рабочага месца, знаёмства з чаканнямі, якія арганізацыя мае ў адносінах да іх.

5. Развіццё і навучанне як новых супрацоўнікаў для набывання імі эфектыўных навыкаў работы, так і вопытных супрацоўнікаў з мэтай павышэння іх кваліфікацыі і перападрыхтоўкі.

6. Матывацыя, калі вызначаюцца метады і сродкі ўздзеяння на персанал, з дапамогай якіх у супрацоўнікаў падтрымліваецца жаданне да эфектыўнай працы.

7. Ацэнка вынікаў працы. Праяўляецца ў бягучым кантролі вынікаў працы, правядзенні атэстацыі, на падставе якіх ажыццяўляецца стымуляванне, развіццё і выкарыстанне кадраў.

8. Планаванне кар’еры, кадравыя перамяшчэнні, фарміраванне кадравага рэзерву і прасоўванне супрацоўнікаў у арганізацыі, калі вырашаюцца пытанні іх павышэння, пераводу ў іншыя падраздзяленні ці на іншыя ўчасткі работы, паніжэння па пасадзе ці звальнення.

Метады кадравага менеджменту – гэта спосабы кіраўнічага ўздзеяння на персанал для дасягнення мэт кіравання бібліятэкай. Існуючыя метады кіравання можна падзяліць на *адміністрацыйныя, эканамічныя, сацыяльна-псіхалагічныя*.

Адміністрацыйныя метады кіравання базіруюцца на ўладзе, дысцыпліне і спагнаннях. Накіраваны на фарміраванне структуры органаў кіравання; зацвярджэнне адміністрацыйных норм і нарматываў; выданне загадаў і распараджэнняў; адбор, падбор і расстаноўку кадраў; распрацоўку палажэнняў, службовых інструкцый, стандартаў прадпрыемства; устанаўленне адміністрацыйных санкцый і заахвочванняў.

Адміністрацыйныя метады арыентаваны на такія матывы паводзін, як асэнсаваная неабходнасць дысцыпліны працы, пачуццё абавязку, імкненне чалавека працаваць у пэўнай арганізацыі. Гэтыя метады маюць прамы характар дзеяння: любы рэгламентуючы ці адміністрацыйны акт належыць да абавязковага выканання.

Сярод спосабаў адміністрацыйнага ўздзеяння вылучаюць *арганізацыйныя*, якія рэалізуюцца праз распрацоўку такіх нарматыўных дакументаў, як штатны расклад, палажэнне аб падраздзяленнях, службовыя інструкцыі, калектыўная дамова, правілы працоўнага распарадку, арганізацыйная структура кіравання, устаў арганізацыі. Гэтыя дакументы могуць афармляцца ў

выглядзе стандартаў прадпрыемстваў і абавязкова ўводзяцца ў дзеянне загадам кіраўніка. У арганізацыях з высокім узроўнем арганізацыйнага ўздзеяння, з дакументамі, даведзенымі да стандартаў прадпрыемства і рэгламентаў кіравання, назіраецца высокая працоўная і выканаўчая дысцыпліна, значна зніжаецца патрэбнасць у выкарыстанні распарадчых сродкаў. У кантэксце ўкаранення стандартаў менеджменту якасці дзейнасці на прадпрыемствах усіх сфер гэта асабліва актуальна.

Сярод спосабаў *распарадчага ўздзеяння* вылучаюцца: загады, распараджэнні, указанні, інструктаванне, настаўленні, мэтавае планаванне, нарміраванне працы, каардынацыя работы, кантроль выканання. Распарадчае ўздзеянне накіравана на дасягненне пастаўленых мэт кіравання, прытрымліванне нарматыўных дакументаў ці падтрыманне сістэмы кіравання ў зададзеных параметрах шляхам адміністрацыйнага рэгулявання. Найбольш катэгарычная форма распарадчага ўздзеяння – загад. Яго невыкананне ўплывае на прыняцце адпаведнай санкцыі – пакаранне. Звычайна загад складаецца з пяці частак: канстатацыя сітуацыі (падзеі); меры па выпраўленні недахопаў ці забеспячэнні адміністрацыйнага рэгулявання; вылучаныя сродкі для рэалізацыі рашэння; тэрміны выканання рашэння; кантроль выканання.

Сярод адміністрацыйных метадаў выдзяляюць таксама *матэрыяльную адказнасць і спагнанні* (добраахвотная кампенсация шкоды, урон, нанесенага бібліятэцы, утрымка з заробку, дэпрэміраванне і інш.); *дысцыплінарную адказнасць і спагнанні* (заўвага, вымова, строгая вымова, паніжэнне па пасадзе, звальненне); *адміністрацыйную адказнасць* (папярэджанне, штрафы, адміністрацыйны арэст, выпраўленчыя работы).

Адміністрацыйныя метады кіравання – магутны рычаг дасягнення вынікаў пастаўленых мэт у выпадках, калі неабходна падпарадкаваць калектыў і накіраваць яго на вырашэнне канкрэтных задач кіравання. Ідэальная ўмова іх эфектыўнасці – высокі ўзровень рэгламентацыі кіравання і працоўнай дысцыпліны, калі кіруючае ўздзеянне без значных скажэнняў рэалізуецца ніжэйстаячымі звёнамі кіравання. Гэта асабліва актуальна ў вялікіх шматузроўневых сістэмах кіравання, да якіх адносяцца буйныя бібліятэкі.

Эканамічныя метады кіравання – спосаб ажыццяўлення кіраўнічых уздзеянняў на персанал на падставе выкарыстання эканамічных законаў і катэгорый. Сёння, калі бібліятэкі маюць больш магчымасцей самастойна распараджацца фінансавымі сродкамі, выкарыстанне гэтых метадаў пашыраецца. Найбольш эфектыўным сярод іх з’яўляецца аплата працы: службовы аклад, тарыфная стаўка, дадатковы заробак, узнагароджанне, надбаўкі, прэмія.

Аплата працы – асноўны матыў працоўнай дзейнасці і грашовы вымяральнік кошту рабочай сілы; забяспечвае сувязь паміж вынікамі працы, яе працэсам, адлюстроўвае колькасць і складанасць работы супрацоўнікаў рознай кваліфікацыі. Службовыя аклады кіраўніцтва ўстанаўлівае зыходзячы з нарматыўнага кошту рабочай сілы з улікам сярэдніх затрат працы. З дапамогай пералічаных кампанентаў аплаты працы можна рэгуляваць матэрыяльную зацікаўленасць супрацоўнікаў з эканамічна магчымымі расходамі на вытворчасць па артыкуле «Заработная плата», далучаць вынікі пазабюджэтай дзейнасці бібліятэкі.

У якасці эканамічных могуць выкарыстоўвацца на розных прадпрыемствах і такія стымулы, як *каштоўныя бумажкі* – акцыі, аблігацыі, дывідэнды, але ўсе яны разглядаюцца як інструменты фондавага рынку і не датычацца дзяржаўных прадпрыемстваў, якімі з’яўляюцца бібліятэкі.

Сацыяльна-псіхалагічныя метады кіравання персаналам – спосабы ажыццяўлення кіраўнічых уздзеянняў на персанал, якія грунтуюцца на выкарыстанні заканамернасцей псіхалогіі. Яны дазваляюць устанавіць прызначэнне і месца супрацоўнікаў у калектыве, выявіць лідараў і забяспечыць іх падтрымку, звязаць матывацыю людзей з канчатковымі вынікамі дзейнасці, забяспечыць эфектыўныя камунікацыі і вырашэнне канфліктаў у калектыве.

Да асноўных груп сацыяльна-псіхалагічных метадаў кіравання адносяцца:

– сацыяльна-псіхалагічныя метады даследавання, якія дазваляюць атрымаць неабходныя даныя для падбору, ацэнкі, расставноўкі і навучання персаналу і абгрунтаваць кадравыя рашэнні: анкетаванне; інтэрв’юіраванне; сацыяметрыя; назіранне; сураз-

моўе. Рэкамендуецца не радзей чым раз у год праводзіць сацыяльна-псіхалагічныя даследаванні ў калектыве, асабліва карысна ведаць меркаванні членаў калектыву аб кіраўніцтве;

– саборніцтва – спецыфічная форма грамадскіх адносін; характарызуецца імкненнем людзей да поспеху, першынства, дасягненняў і самасцвярджэння;

– сацыяльна-псіхалагічнае планаванне – новы напрамак у рабоце з персаналам па фарміраванні эфектыўнага псіхалагічнага стану калектыву. Яно прадугледжвае пастаноўку мэт развіцця і крытэрыяў ацэнкі эфектыўнасці, распрацоўку псіхалагічных нарматываў, метадаў планавання псіхалагічнага клімату і дасягнення канчатковых вынікаў. Для бібліятэк актуальна ўвядзенне ў штат псіхолога ці стварэнне псіхалагічнай службы, адным з напрамкаў дзейнасці якой і з’яўляецца псіхалагічная падтрымка стану калектыву;

– спосабы псіхалагічнага ўздзеяння: унушэнне; перакананне; перайманне; просьба; пахвала; прымус; патрабаванне; забарона; ганьбаванне; камплімент і інш.

Сацыяльна-псіхалагічныя метады – найбольш тонкі інструмент уздзеяння на сацыяльныя групы людзей і асобу чалавека. Мастацтва кіраўніцтва людзьмі заключаецца ў дазіраванні і дыферэнцаваным прымяненні тых ці іншых прыёмаў. Прынцыпы дэмакратызацыі, патэрнацыяналізму, чалавечых адносін, захоўвання праў асобы павінны ў сучасных умовах дамінаваць над чыста адміністрацыйнымі метадамі і аўтарытарным стылем кіраўніцтва.

Тыя метады, якія найбольш часта выкарыстоўваюцца кіраўнікамі ва ўзаемаадносінах з падначаленымі, вызначаюць стыль кіравання.

3. Месца кіравання персаналам у сістэме сучасных навук

Кіраванне персаналам як навука існуе на двух узроўнях: *тэарэтычным і прыкладным*.

Мэта *тэорыі кіравання персаналам* – атрыманне новых ведаў шляхам апісання і класіфікацыі з’яў, устанаўлення прычынна-следчых, функцыянальных і іншых узаемасувязей і за-

канамернасцей паміж імі, прагназавання тыповых арганізацыйных сітуацый.

Кіраванне персаналам *на прыкладным узроўні* заключаецца ў змяненнях і пераўтварэннях рэальных вытворчых сітуацый, распрацоўцы канкрэтных мадэлей, праектаў і пастаноў для павышэння эфектыўнасці выкарыстання супрацоўнікаў.

Комплексны, інтэгратыўны характар кіравання персаналам праяўляецца ў *структуры ведаў кіравання персаналам як навучы*. Яе стрыжань, ядро складаюць уласныя, спецыфічныя веды, якія адлюстроўваюць, па-першае, уплыў розных характарыстык супрацоўнікаў на іх адбор і арганізацыйныя паводзіны; па-другое, спосабы і прыёмы практычнага выкарыстання ўстаноўленых узаемасувязей у мэтах забеспячэння эканамічнай і сацыяльнай эфектыўнасці арганізацыі. Акрамя таго, кіраванне персаналам абаяраецца на тэорыі і канцэпцыі, якія тычацца розных аспектаў чалавека.

1. *Эканамічныя тэорыі*. Гэта тэорыі рынку працы, якія з'яўляюцца вельмі важкімі для распрацоўкі стратэгіі і прыняцця апэратыўна-тактычных рашэнняў у плане ўтрымання каштоўных супрацоўнікаў, стымуляванне персаналу. Важнае значэнне маюць і іншыя напрамкі эканамічнай навукі, у прыватнасці: тэорыя планавання, якая ляжыць у аснове планавання патрэбнасцей ў персанале; эканамічная інфарматыка, якая дае арыенціры для аптымізацыі інфармацыйных працэсаў у арганізацыі; эканамічныя тэорыі і метады, што дазваляюць вызначаць затраты на персанал, прымаць рацыянальныя рашэнні ў адносінах выкарыстання эканамічных метадаў кіравання.

2. *Псіхалагічныя тэорыі*. Вывады агульнай псіхалогіі дапамагаюць разуменню прыроды асобы, уліку спецыфікі характару, менталітэту, каштоўнасных арыентацый супрацоўнікаў, успрымання імі стымулаў і інш. Сацыяльная псіхалогія тлумачыць пытанні групавых паводзін: лідарства, згуртаванасці, канфармізму, фармальных і нефармальных камунікацый і інш. Псіхалогія зносін выкарыстоўваецца для наладжвання міжсабовых камунікацый. Псіхалогія працы дае звесткі аб псіхалагічнай складаючай працоўнай дзейнасці. Прадмет кіравання персаналам у значнай ступені супадае з прадметам канфлікталогіі.

3. *Сацыялагічныя канцэпцыі* праяўляюцца ў тэорыі груп і арганізацый. Арганізацыйная сацыялогія раскрывае многія заканамернасці групавой дзейнасці, абгрунтоўвае аптымальныя варыянты каардынацыі дзеянняў персаналу ва ўмовах зменлівага знешняга асяроддзя.

4. *Працоўнае права*. Уся дзейнасць па кіраванні персаналам ажыццяўляецца ў рамках закона, і ў першую чаргу працоўнага і грамадзянскага права, якія рэгулююць арганізацыю працы і сам працоўны працэс, усю сукупнасць адносін работніка з работадаўцам, непасрэдным прадстаўніком якога з'яўляецца адміністрацыя.

Кіраванне персаналам як навука аказвае значны ўплыў на рэальную жыццядзейнасць арганізацый, становіцца набыткам арганізацый, кіраўнікоў. Гэта адбываецца дзякуючы пераўтварэнню яе ў *вучэбную дысцыпліну*. Станаўленне кіравання персаналам як вучэбнай дысцыпліны адбылося ў 60-е гг. XX ст.

Заданні і пытанні для абмеркавання

1. У цяперашні час існуюць два падыходы да разумення мэт кадравага менеджменту. Згодна першаму падыходу, яго асноўнай мэтай з'яўляецца выкарыстанне з найбольшай эфектыўнасцю магчымасцей персаналу для дасягнення мэт арганізацыі. Згодна другому – максімізацыя адпаведнасці мэт арганізацыі і сродкаў іх дасягнення мэтам, патрэбнасцям і інтарэсам супрацоўнікаў.

Які з падыходаў вы лічыце найбольш правільным?

2. Сфармулюйце прынцыпы, якія ляжаць у аснове кадравага менеджменту вашай арганізацыі.

3. Дайце азначэнне паняццю *метады кіравання*. Якія віды метадаў кіравання вызначаюцца?

4. На што накіраваны адміністрацыйныя метады кіравання персаналам?

5. Якія асноўныя эканамічныя метады кіравання персаналам?

6. У чым эфектыўнасць сацыяльна-псіхалагічных метадаў кіравання персаналам?

7. Якія метады пераважна выкарыстоўваюцца ў бібліятэчным кадравым менеджменце?

8. Раскрыйце ўзаемасувязь выкарыстання метадаў кіравання персаналам.

Тэма 2. РАЗВІЦЦЁ ТЭОРЫІ КІРАВАННЯ ПЕРСАНАЛАМ

1. Развіццё тэорыі кіравання персаналам у агульных канцэпцыях навуковага менеджменту

У кадравым менеджменце выдзяляюцца чатыры асноўныя парадыгмы:

- дактрына навуковай арганізацыі працы;
- дактрына чалавечых адносін;
- дактрына кантрактацыі індывідуальнай адказнасці;
- дактрына каманднага менеджменту.

Дактрына навуковай арганізацыі працы. Фарміраванне навуковых асноў кіравання грамадскай вытворчасцю пачалося ў апошнія дзесяцігоддзі XIX ст. Найбольш спрыяльныя ўмовы для навуковага менеджменту склаліся ў Амерыцы. Аднак веды, звязаныя з навукай кіравання, накапліваліся задоўга да гэтага ў межах розных навук, у працах буйных палітычных дзеячаў, вучоных і нават у старажытных рукапісных помніках.

Трэба адзначыць, што развіццё навукі звязана з патрэбнасцямі практыкі.

Прамысловая рэвалюцыя XIX ст. кардынальным чынам змяніла характар эканамічных арганізацый – на змену майстэрням прыйшлі фабрыкі, стаў іншым характар працы – кваліфікаваную працу рамеснікаў змяніла механічная праца пралетарыяту. Рост маштабаў эканамічных арганізацый і ўзмацненне незадаволенасці ўмовам працы большасці работнікаў паступова прымушала кіраўнікоў наймаць спецыялістаў, якія б займаліся выключна адносінамі з рабочымі. На радзіме індустрыяльнай вытворчасці – Англіі – іх называлі сакратарамі дабрабыту, у ЗША і Францыі – грамадскімі сакратарамі. Асноўныя функцыі спецыялістаў па кіраванні чалавечымі рэсурсамі зводзіліся да ўладкавання школ і бальніц для рабочых, кантролю за ўмовам працы, процістаяння спробам стварыць прафесійныя саюзы.

Істотныя змены ў кіраванні чалавечымі рэсурсамі адбываюцца ў прамыслова развітых краінах у 20–30-я гг. XX ст. Тры важнейшыя фактары вызначылі гэтыя змены – з’яўленне і распаўсюджанне «навуковай арганізацыі працы», развіццё прафесійнага руху і актыўнае ўмяшанне дзяржавы ў адносіны паміж работнікамі і работадаўцамі.

Тэйларызм – школа навуковага кіравання. У канцы XIX – пачатку XX ст. зараджаецца навука кіравання як самастойная галіна ведаў. Аб’ём грамадскай вытворчасці, развіццё тэхнічнага прагрэсу патрабавалі змен кіравання, новай арганізацыі працы. Адказам на гэтае патрабаванне з’явіліся дактрыны Ф. Тэйлара, Г. Эмерсана, Г. Форда (ЗША) і інш.

У аснове тэйларызму ляжаць наступныя асноўныя правілы кіравання:

- кіраванне на аснове навуковых фундаментальных ведаў, якія выцяснелі старыя практычныя метады работы; навуковае даследаванне кожнага асобнага віду працоўнай дзейнасці;

- адбор рабочых і менеджараў на аснове навуковых крытэрыяў; іх навучанне. Ф. Тэйлар надае асобую ўвагу правільнаму падбору і падрыхтоўцы рабочых, лічыць, што кожнаму неабходна даручаць тую працу, для якой ён больш падыходзіць, трэба даць яму мінімум неабходнай падрыхтоўкі і дакладныя рабочыя інструкцыі;

- супрацоўніцтва адміністрацыі з рабочымі на аснове ўкаранення навуковай арганізацыі працы;

- раўнамернае і справядлівае размеркаванне абавязкаў паміж рабочымі і менеджарамі.

Акрамя метаду прамога прымушэння да работы пад пастаянным кантролем фактычных назіральнікаў, Ф. Тэйлар надае вялікае значэнне матэрыяльнаму стымуляванню працы (хаця і тут ён зыходзіць са свайго прадстаўлення аб рабочым як чалавеку, асноўнай якасцю якога з’яўляюцца прагнасць, імкненне да матэрыяльнага дабрабыту). Ён распрацоўвае розныя сістэмы здзельнай аплаты працы, заснаваныя на навуковым нармаванні. Калі раней «здзельшчына» ўяўляла выплату дадатковых сродкаў групе рабочых, арцелі, якая перавыконвала ўстаноўленыя заданні, то Ф. Тэйлар вызначыў яе як стымуляванне індывідуальнай працы (пытанне аб устаноўцы пры матэрыяльным стымуляванні на групу ці індывід да цяперашняга часу дыскусійнае). Аднак сама ідэя ацэнкі індывідуальнай працы выключна важная для кіравання персаналам, тым больш што Ф. Тэйлар у пэўнай меры звязвае заахвочванне з асабістым самалюбствам работніка.

Сучасная тэорыя менеджменту і ў тым ліку кіраванне персаналам бяруць свае пачаткі не толькі ў ідэях, закладзеных у тэйларызме, але і з крытычнага аналізу гэтых ідэй. У аснове гэ-

тай крытыкі ляжаць тэйларскія адносіны да чалавека як да «механічнай істоты», якая кіруецца толькі эканамічнымі матывамі, не як да суб'екта, а як да фактару вытворчасці.

Асноўныя ідэі Ф. Тэйлара развіваліся і дэталізаваліся яго паслядоўнікамі, на іх базе ствараліся і арыгінальныя канцэпцыі.

Генры Лоўрсен Гант у рамках сваёй дактрыны пашырыў прадстаўленне аб спосабах заахвочвання, стымулявання працы, распрацаваў сістэму заробтнай аплаты, якая сумяшчала пачасовую і здзельную формы аплаты. Шмат увагі ён надаваў і нематэрыяльным формам матывацыі працы, разглядаючы задавальненне дзейнасцю як стымул да працы.

Але сапраўдным пачаткам існавання кіравання персаналам і як структурнай адзінкі, і як самастойнага напрамку ў навуковым менеджменце сталі працы доктара псіхалогіі **Ліліян Гільберт**. Гэта было адказам на ўзмацніўшуюся канцэнтрацыю вытворчасці, канцэнтраванне на прадпрыемствах супрацоўнікаў розных спецыяльнасцей. У такіх умовах кіраванне кадрамі становіцца самастойнай функцыяй. Па ініцыятыве Л. Гільберт на шэрагу прадпрыемстваў адкрываюцца школы, якія займаюцца навучаннем кіраванню персаналам. У іх методыку ўключаюцца спосабы матывацыі працы праз матэрыяльнае ўзнагароджанне і патрэбнасць асобы ў ацэнцы яе ўкладу ў вытворчасць. Л. Гільберт дэталёва даследавала пытанні падбору, падрыхтоўкі і расстаноўкі кадраў. І хаця ў аснове яе падыходу заставалася рацыяналізацыя арганізацыі працы, вучоны ўсё больш абгрунтавана ўлічвае «чалавечы фактар».

Такім чынам, у гэты перыяд напрамак навуковага менеджменту – кіраванне персаналам – вылучаецца ў самастойную дысцыпліну, якая развіваецца ў рэчышчы яго асноўных школ, у тым ліку адміністрацыйнай класічнай школы кіравання, прадстаўнікамі якой з'яўляюцца А. Файоль, Г. Эмерсан, Г. Форд, М. Вэбер, Л. Урвік і інш.), а таксама школы чалавечых адносін, матэматычнай школы.

Школа (Дактрына) чалавечых адносін. З канца 20-х гг. ХХ ст. у эканамічным развіцці перадавых краін адбываюцца істотныя змены. Экстэнсіўныя метады гаспадарання вычэрпваюць сябе як адзіны фактар бесперапыннага росту вытворчасці, ажыццяўляюцца пераход да яго інтэнсіўных форм. Гэта патрабуе і змен сістэмы кіравання на падставе новых канцэпцый. Ста-

новіцца зразумелым, што галоўным рэзервам эфектыўнай вытворчасці з'яўляецца чалавек ва ўсёй яго складанасці. Важнае значэнне ў сувязі з гэтым набываюць і адносіны, якія ўзнікаюць у працэсе дзейнасці. Менавіта такі падыход і характарызуе школу навуковага менеджменту, названую «школай чалавечых адносін». Праблемы персаналу з'яўляюцца для яе не адным з састаўных, а вядучым фактарам, вызначаючым усе асцяжныя аспекты кіравання. Увага да асобы, чалавека застаўляе звярнуцца да навук аб яго паводзінах і інтэграваць у навуковы менеджмент сучасныя дасягненні псіхалогіі і сацыялогіі.

Узнікненне школы звязана з рознымі імёнамі, сярод якіх выдзяляецца імя нямецкага псіхолага *Гуго Мюнстэрберга*, які працаваў у ЗША. Ён вызначыў, прапанаваў новыя падыходы да адбору кіруючага персаналу з улікам псіхалагічных характарыстык. Як адзін з заснавальнікаў псіхатэхнікі ён распрацаваў практычныя прыёмы выяўлення псіхалагічных якасцей і здольнасцей чалавека, яго паводзін у розных вытворчых сітуацыях, пытанні асабістай сумяшчальнасці.

На падставе эксперыментаў Г. Мюнстэрберг прыйшоў да пэўных высноў аб прычынах, якія павышаюць прадукцыйнасць працы ў калектыве, а таксама стамляемасці супрацоўнікаў, вытоках траўматызму. Асобая ўвага надавалася падбору кадраў, псіхалагічнай сумяшчальнасці супрацоўнікаў, іх адпаведнасці прафесіі. З улікам гэтых аспектаў былі распрацаваны псіхалагічныя тэсты. Г. Мюнстэрберг стварыў першую вучэбную ўстанову, якая рыхтавала псіхолагаў для работы на прадпрыемствах.

Канцэпцыя навукоўца засноўвалася на неабходнасці гуманізацыі кіравання ў адпаведнасці з патрэбнасцямі чалавека. Пачуцці працуючых, іх настрой, узаемаадносіны, устаноўкі становяцца для Г. Мюнстэрберга спецыяльным прадметам даследавання. У адрозненне ад папярэдніх падыходаў, якія акцэнтавалі ўвагу на непахіснасці аўтарытэту кіраўніка і выканальніцтва падначаленых, ён бачыць у работніку асобу, неабходнасць уліку яе якасцей для атрымання эфектыўных вынікаў дзейнасці.

Рад асноватворных ідэй школы чалавечых адносін быў сфармуляваны *Мэры Фолет*. У прыватнасці, уяўляе цікавасць яе падыход да праблемы ўлады і аўтарытэту не як да дамінуючага даўлення, а як да інтэгральнай сістэмы, якая ўключае ўвесь

персанал. Яна лічыць, што розніца паміж упраўленцамі і падначаленымі адносна, паколькі кожны супрацоўнік у канчатковым выніку сам вырашае пытанне, як выконваць загад. Прадстаўніцтва рабочых і служачых у арганізацыйнай дзейнасці спрыяе, з яе пункту гледжання, гарманізацыі інтарэсаў, уздзеянчае на персанал, накіроўвае яго да агульнай мэты арганізацыі, гэта значыць з'яўляецца фактарам матывацыі.

Значнае месца надавала М. Фолет праблеме вырашэння канфліктаў – выключна важкай для кадровай службы. Калі раней канфлікт на вытворчасці разглядаўся як чыста адмоўная з'ява, што патрабуе падаўлення, то Фолет бачыць і станоўчы яго бок, які спрыяе атрыманню сацыяльна каштоўнай інфармацыі. Яна прапанавала методыку вырашэння канфліктаў, якая звязана з ацэнкай сітуацыі і распрацоўкай канкрэтных мерапрыемстваў.

Прызнаным лідарам школы чалавечых адносін з'яўляецца псіхолаг, кіраўнік аддзела прамысловых вынаходніцтваў Гарвардскага ўніверсітэта *Элтан Мэё*. На падставе яго праца школа набыла грамадскае прызнанне. Асноўныя яе прынцыпы атрымалі распаўсюджанне ў практыцы кіравання, хаця храналагічна яна ўзнікае некалькі пазней публікацый Г. Мюнстэрберга і М. Фолет.

Многія навукоўцы адносяць паяўленне школы чалавечых адносін да хаторнскага эксперыменту, узначальваемага Э. Мэё. Гэты эксперымент працягваўся больш за 10 гадоў і быў выкліканы пагаршэннем паказчыкаў работы і вялікай цяжучасцю кваліфікаваных кадраў на заводах «Вестэрн электрык» у горадзе Хаторне. Спробы растлумачыць такое становішча з пункту гледжання тэйлараўскіх пазіцый (узроўню асветленасці рабочых месцаў, дысцыпліны працы і адпачынку, форм аплаты) не далі вынікаў.

Неабходнасць больш дакладнага вывучэння пытання абумовіла выдзяленне групы супрацоўніц, якія выконвалі аднародныя функцыі ва ўмераным тэмпе, не абганяючы адна адну. Паступова прадукцыйнасць іх працы пачала расці і дасягнула на працягу 2,5 гадоў павышэння ў сярэднім на 40%. Інтэрпрэтуючы гэты факт, Э. Мэё прыйшоў да высновы, што стварыўся згуртаваны калектыў, які мае агульныя інтарэсы і кіруецца прынцыпамі ўзаемнай падтрымкі. Стварэнне такой нефармальнай групы змяніла псіхалогію працы і аказала вялікі ўплыў на павышэнне яе прадукцыйнасці. Э. Мэё паказаў, што ў адроз-

ненне ад іншых кампанентаў вытворчасці для чалавека важнымі з'яўляюцца сацыяльныя адносіны, ён процістаіць жорсткай іерархіі падначаленасці і адчувае камфортнасць, раздзяляючы інтарэсы невялікай групы. Таму ўвага вучонага канцэнтруецца на «групавых каштоўнасцях», стымуляванні да працы рабочага не толькі як індывіда, але і як члена групы, які валодае пэўнай псіхалогіяй і сацыяльнымі ўстаноўкамі. Вузкая накіраванасць у працы прыходзіць у супярэчнасць з патрэбнасцю чалавека ў змястоўнай дзейнасці.

Паглыбляецца ўяўленне аб падрыхтоўцы рабочых, неабходнасці далучэння рабочых і служачых да планавання і нармавання іх уласнай працы.

Групавыя сувязі, у сваю чаргу, выяўляюць новыя важныя аспекты павышэння прадукцыйнасці працы – мастацтва міжасобасных зносін у групе. Валоданне гэтым мастацтвам становіцца, па Э. Мэё, галоўнай якасцю адміністратара. Ставіцца пытанне аб адпаведнай падрыхтоўцы менеджара ў ВНУ. Менеджар павінен быць арыентаваны не толькі на стварэнне прадукцыі, але і на яго вытворцу як асобу. Трэба развіваць арганізацыю супрацоўніцтва людзей.

Школа чалавечых адносін паставіла на першы план праблему матывацыі працы. Матэрыяльны стымул перастаў разглядацца як адзіны і пастаянна дзеючы. Стала відавочным, што чалавеку, які задаволіў патрэбнасці ў забеспячэнні свайго існавання, неабходны новыя пабуджальныя фактары. Падобнымі фактарамі таксама трэба кіраваць для павышэння прадукцыйнасці працы. Развіццё гэтага кірунку ў навуковым менеджменце трансфармавалася ў біхевіярысцкую школу, ці школу паводзін.

У рамках біхевіярысцкага кірунку Абрахам Маслоу распрацаваў «піраміду патрэбнасцей», ці тэорыю патрэбнасцей, згодна якой вынік пабуджэння работнікаў да прадукцыйнай працы залежыць ад уліку яго патрэбнасцей. А. Маслоу раздзяліў гэтыя патрэбнасці і пабудаваў строгую іерархічную сістэму.

У яе ўваходзяць:

– фізіялагічныя (базісныя) патрэбнасці ў ежы, вадзе, жыллі, адпачынку, якія забяспечваюць выжыванне чалавека і яго нашчадкаў;

– патрэбнасці ў бяспецы і стабільнасці, упэўненасць у будучым (фізічная і псіхалагічная бяспека), упэўненасць у магчы-

масці і ў будучым задавальняць фізіялагічныя патрэбнасці за кошт стабільна аплочваемай работы;

– сацыяльныя патрэбнасці (прыналежнасць да сацыяльнай групы: сям’я, сябры, калегі, групы па інтарэсах) выражаюць жаданне чалавека быць любімым, стаць прызнанай грамадскай асобай, якая падтрымлівае пастаянны кантакт з іншымі членамі грамадства;

– патрэбнасці ў грамадскім прызнанні – у пазітыўнай ацэнцы грамадствам яго індывідуальнасці, павага акружаючых (прызнанне дасягненняў, кампетэнтнасці), набыццё пэўнага сацыяльнага палажэння;

– патрэбнасці самарэалізацыі – імкненне чалавека рэалізаваць свой унутраны патэнцыял, зрабіць тое, што толькі ён можа зрабіць, самапавага (пачуццё рэалізацыі свайго патэнцыялу).

Першыя дзве групы патрэбнасцей А. Маслоу аднёс да першасных, базісных, астатнія – да другасных, вытворных. Згодна яго канцэпцыі, базісныя патрэбнасці – пастаянныя, а вытворныя – змяняюцца. Чалавек працуе ў першую чаргу для задавальнення першасных патрэбнасцей. Пасля таго як яны рэалізаваны, на першы план выходзяць патрэбнасці наступнага ўзроўню.

Задача менеджара – вызначыць, якія патрэбнасці дамінуюць у супрацоўнікаў на дадзеным этапе, і актыўна іх стымуляваць. А. Маслоу лічыў, што рост грашовага ўзнагароджання – вядучы стымул для 10–30% работнікаў пэўнага тыпу, якім неабходна выплочваць буйныя прэміі. Для астатніх 90–70% неабходна стварыць умовы для творчай працы, рэалізацыі амбіцый, магчымасці прафесійнага росту, свабоды дзейнасці, прызнання заслуг і інш. Усё гэта патрабуе спецыяльных форм і метадаў уздзеяння на чалавека.

Існуюць і іншыя варыянты групоўкі патрэбнасцей.

Дэвід Мак-Клеланд робіць галоўны акцэнт на патрэбнасці вышэйшых узроўняў. Аўтар лічыць, што людзям уласцівы тры патрэбнасці і зводзіць іх да жадання:

- улады (уздзеяння на іншых людзей);
- поспеху (паспяховага завяршэння працы);
- прыналежнасці (удзелу ў важных рашэннях арганізацыі).

Фрыдэрык Герцберг распрацаваў яшчэ адну мадэль матывацыі, заснаваную на патрэбнасцях. На падставе даследаванняў,

якія павінны былі ўстанавіць, калі супрацоўнікі адчуваюць сябе добра або дрэнна пасля выканання службовых абавязкаў, Герцберг вылучыў дзве вялікія катэгорыі ў сістэме патрэбнасцей – *гігіенічныя*, звязаныя з навакольным асяроддзем, у якім ажыццяўляецца праца, і *матывацыйныя*, абумоўленыя характарам і сутнасцю працы. Згодна Герцбергу, пры адсутнасці або недастатковай ступені гігіенічных фактараў у чалавека ўзнікае незадаволенасць працай. Але калі яны ацэньваюцца станоўча, то самі па сабе не выклікаюць задавальнення працай і не могуць матываваць чалавека на што-небудзь. У адрозненне ад гэтага адсутнасць або неадэкватнасць матывацыйі не прыводзяць да незадаволенасці працай. Іх наяўнасць у поўнай ступені выклікае задаволенасць і матывуе супрацоўнікаў на павышэнне эфектыўнасці працы.

Тэорыя матывацыі Герцберга мае шмат агульнага з канцэпцыяй Маслоу. Гігіенічныя фактары адпавядаюць фізіялагічным патрэбнасцям, патрэбнасцям бяспекі і ўпэўненасці ў будучыні. Матывацыі ў тэорыі Герцберга параўнальныя з патрэбнасцямі вышэйшых узроўняў Маслоу. Але ў адным пункце гэтыя дзве тэорыі разыходзяцца. Маслоу разглядаў гігіенічныя фактары як штосьці, што выклікае тую ці іншую лінію паводзін. Калі задаволена адна з такіх патрэбнасцей, то чалавек будзе працаваць лепш. Герцберг жа лічыць, што супрацоўнік стане звяртаць увагу на гігіенічныя фактары толькі тады, калі палічыць іх рэалізацыю неадэкватнай або несправядлівай. У кіраванні тэорыя Герцберга прымяняецца праз праграму «ўзбагачэння працы», накіраваную на структураванне працоўнай дзейнасці такім чынам, каб даць адчуць выканаўцу складанасць і значнасць даручанай яму справы, незалежнасць у выбары рашэнняў, адсутнасць манатоннасці, адказнасць за заданне, адчуванне самастойнасці ў выкананні работы.

Распрацоўцы тэорыі матывацыі была прысвечана і работа прафесара школы менеджменту Мічыганскага ўніверсітэта *Дугласа Мак-Грэгара*. Ён лічыць, што спрошчанае ўяўленне аб пабуджэннях да работы затрымлівае развіццё арганізацыі і фармулюе два магчымыя падыходы да кіравання людзьмі. Тэорыя *X і Y*, распрацаваная ім, апісвае тыпы і паводзіны кіраўнікоў. У менеджменце яе часта адносяць да тэорыі ўлады і лідарства. У якасці характарыстык паводзін кіраўніка Д. Мак-Грэгар вылучыў ступень яго кантролю над падначаленымі. Крайнімі

палюсамі гэтай характарыстыкі з'яўляюцца аўтакратычнае і дэмакратычнае кіраўніцтва. Там, дзе гаспадарыць стыль X , там існуе прымусовая і нарматыўная матывацыя, а ў сістэме Y – перакананне, пазітыўнае ўздзеянне на асобу чалавека, фарміраванне ўяўленняў, якія аб'ядноўваюць яго з арганізацыяй. Аднаводна прыняцце на ўзбраенне негатыўнай канцэпцыі (тэорыя X) вядзе да адхілення падначаленых ад выпрацоўкі рашэння, падаўлення ініцыятывы дробязным кантролем, а пазітыўная канцэпцыя (тэорыя Y) прадугледжвае далучэнне супрацоўнікаў да кіравання і ажыццяўленне менеджарамі толькі агульнага кіраўніцтва і кантролю. Супрацоўнікі могуць матываваць самі сябе з прычыны захопленасці самой працай і жадання яе выканаць. Чалавек у такой сістэме ўспрымае працу як натуральную рэалізацыю сваіх фізічных і разумовых магчымасцей. Ён ужо падрыхтаваны не толькі да выканання вузкіх аперацый, але здольны планаваць, нарміраваць сваю працу, ажыццяўляць самакантроль, прымаць на сябе адказнасць. Работнік, паводле гэтай канцэпцыі, валодае здольнасцю да творчасці і імкнецца рэалізаваць мэты, у якіх сам зацікаўлены. Таму кіраўнік павінен уздзейнічаць на гэтыя мэты і матывы да працы: не застаўляць працаваць, а прабудзіць жаданне працаваць.

У цяперашні час існуе больш за 50 розных працэсуальных тэорый матывацыі. У практыцы кіравання вылучаюць таксама тэорыю чаканняў Віктара Врума, тэорыю справядлівасці (роўнасці) Стэйсі Адамса, комплексную тэорыю матывацыі Портэра – Лоўлера і інш.

Школа чалавечых адносін і паводзінская школа не адэкватны кадраваму менеджменту: яны маюць больш шырокае даследчае поле, уключаюць кола пытанняў, якія выходзяць за рамкі непасрэдна кіравання персаналам. Таму мы гаворым аб існаванні ў тэорыі кіравання персаналам дактрыны чалавечых адносін. Менавіта яна складае навуковы фундамент дысцыпліны. Калі абагульніць асаблівасці гэтай дактрыны, то можна адзначыць наступнае:

– персанал як жывы арганізм, носьбіт тэхнічнага і культурнага прагрэсу, а таксама прыроднага патэнцыялу, быў пастаўлены на чале ўсіх складнікаў грамадскай вытворчасці;

– па-новаму пачала вырашацца праблема падбору кадраў з улікам псіхалагічнай сумяшчальнасці, творчага патэнцыялу;

– вылучэнне супрацоўнікаў пачало ацэньвацца не толькі як замяшчэнне вакансій, але і як задавальненне патрэбнасці чалавека ў прадукцыйнай працы;

– склалася сістэма матывацыі працы, якая патрабуе групавога і індывідуальнага падыходаў;

– пры расстаноўцы кадраў вызначыліся спосабы стварэння эфектыўных груп, аб'яднаных агульнымі інтарэсамі, і формы ўздзеяння на гэтыя інтарэсы. Вялікае значэнне набыла асоба лідара нефармальнага груп, дзейнасць якога ў найбольшай ступені супадае з групавымі нормамі. Яе накіраванасць можа як спрыяць рэалізацыі агульных мэт арганізацыі, так і перашкаджаць іх выкананню;

– канфлікт стаў аб'ектам кіравання, атрымаўшым магчымасць канструктыўнага вырашэння;

– павышэнне кваліфікацыі кадраў перастала зводзіцца да тэхналагічнай неабходнасці і пераўтварылася ў метадавае задавальненне патрэбнасці чалавека.

Менеджар па персаналу, які выкарыстоўвае гэтыя ідэі, працоўвае спецыяльныя тэхналогіі, формы і метады работы, мае пэўную аўтаномію як у тэарэтычным, так і ў практычным планах. Працэс узбагачэння дысцыпліны за кошт развіцця фундаментальных канцэпцый кіравання бесперапынны і заканамерны, таму што персанал заўжды застаецца вядучым аб'ектам мэтанакіраванага ўздзеяння.

Дактрына кантрактацыі індывідуальнай адказнасці. У сярэдзіне 1950-х гг. калектывісцкая па сваёй прыродзе ідэалогія прафесіяналізму, характэрная для масавых прафесій, стала тормадам на шляху навукова-тэхнічнага прагрэсу, паколькі шырокае ўкараненне тэхнічных новаўвядзенняў выцягнула масавую малакваліфікаваную працу. Стымуляванне індывідуальнага прафесійнага развіцця за кошт уключэння механізмаў асабістай зацікаўленасці і персанальнай адказнасці – такая спецыфіка новага падыходу ў кадравым менеджменце, што атрымала распаўсюджанне ў развітых краінах у 1960–70-е гг. Яго выкарыстанне ў канчатковым выніку было накіравана на тое, каб павысіць прадпрыемальніцкую актыўнасць усіх работнікаў і зрабіць прадпрыемства больш канкурэнтаздольным.

Аднак арыентацыя на спажывецкую матывацыю работніка, гіпертрафія эгаістычнай маралі вялі да эрозіі маральна-псіхалагічнага клімату арганізацыі, зніжаючы ў канчатковым выглядзе

эфектыўнасць яе дзейнасці. Таму ў якасці супрацьлеглага натуральным быў зварот (у той ці іншай форме) да калектывісцкіх каштоўнасцей, якія забяспечвалі здравую атмасферу ў арганізацыях, дзе работнікі, аб'яднаныя ў часовыя ці пастаянныя рабочыя групы, займаюцца складана-арганізацыйнай дзейнасцю.

Камандны менеджмент. Ва ўмовах глыбокага структурнага крызісу 1970-х гг. стварэнне аптымальнай формы арганізацыі працы для вырашэння неардынарных задач стала актуальнай задачай. У якасці такой формы прапанавалі рабочыя групы, каманды. Сацыяльная і культурная творчасць работнікаў, іх непасрэдны ўдзел у самаарганізацыі і самакіраванні сумеснай дзейнасцю, узаемны кантроль, узаемадапамога і ўзаемамяняльнасць, празрыстасць агульных каштоўнасцей і мэт, якія вызначаюць паводзіны кожнага члена каманды, калектывісцкая адказнасць за вынікі і высокую эфектыўнасць працы, усямернае развіццё і выкарыстанне індывідуальнага і групавога патэнцыялаў – такія складаемыя новага падыходу ў кадравым менеджменце 1980–90-х гг., які атрымаў назву *камандны менеджмент*.

2. Сучасныя тэорыі кадравага менеджменту

Л. І. Евенка вылучае ў тэорыі і практыцы кіравання персаналам чатыры канцэпцыі, якія развіваліся ў рамках трох асноўных падыходаў да кіравання:

– *эканамічнага (канцэпцыя выкарыстання працоўных рэсурсаў)*;

– *арганічнага (канцэпцыя кіравання персаналам і канцэпцыя кіравання чалавечымі рэсурсамі)*;

– *гуманістычнага (канцэпцыя кіравання чалавекам)*.

Эканамічны падыход да кіравання даў пачатак *канцэпцыі выкарыстання працоўных рэсурсаў*. У рамках гэтага падыходу вядучае месца займае тэхнічная, тэхналагічная, звязаная з авалоданнем працоўнымі прыёмамі, а не кіраўнічая падрыхтоўка людзей на прадпрыемстве. Арганізацыя тут азначае упарадкаванасць адносін паміж дакладна акрэсленымі часткамі цэлага. Па сутнасці *арганізацыя* – гэта набор механічных адносін, і дзейнічаць яна павінна падобна механізму: алгарытмізавана, эфектыўна, надзейна і прадказальна.

Сярод асноўных прынцыпаў канцэпцыі выкарыстання працоўных рэсурсаў можна вылучыць наступныя:

- забеспячэнне адзінства кіраўніцтва – падначаленыя атрымліваюць загады толькі ад аднаго начальніка;

- прытрымліванне строгай кіраўнічай вертыкалі – ланцужок кіравання ад начальніка да падначаленага спускаецца зверху ўніз па ўсёй арганізацыі і выкарыстоўваецца як канал для камунікацыі і прыняцця рашэння;

- фіксаванне неабходнага і дастатковага аб’ёму кантролю – колькасць людзей, падначаленых аднаму начальніку, павінна быць такой, каб не было праблемы для камунікацыі і каардынацыі;

- прытрымліванне дакладнага раздзялення штабной і лінейнай структур арганізацыі; штабны персанал, адказваючы за змест дзейнасці, ні пры якіх абставінах не можа ажыццяўляць уладарных паўнамоцтваў, якімі надзелены лінейныя кіраўнікі;

- дасягненне балансу паміж уладай і адказнасцю – бессэнсоўна рабіць каго-небудзь адказным за якую-небудзь працу, калі яму не дадзены адпаведныя паўнамоцтвы;

- забеспячэнне дысцыпліны – падначаленасць, дапаўняльнасць, энергія і праява знешніх знакаў павагі павінны ажыццяўляцца ў адпаведнасці з прынятымі правіламі і звычаямі;

- дасягненне падпарадкаванасці індыўідуальных інтарэсаў агульнай справе з дапамогай цвёрдасці, асабістага прыкладу, праўдзівых адносін і пастаяннага кантролю;

- забеспячэнне роўнасці на кожным узроўні арганізацыі, заснаванай на добразычлівасці і справядлівасці, каб нацэліць персанал да эфектыўнага выканання сваіх абавязкаў; заслужанае ўзнагароджанне, якое павышае маральны стан супрацоўнікаў.

У межах эканамічнага падыходу можна разглядаць *канцэпцыю*, або *тэорыю «чалавечага капіталу»*. У апошнія гады стала агульным меркаванне, што эфектыўнасць развіцця эканомікі сучасных дзяржаў у значнай ступені залежыць ад таго, колькі сродкаў яно ўкладвае ў сваіх людзей. Без гэтага немагчыма забяспечыць яго паступовае развіццё. Яшчэ ў XVII ст. роданачальнік англійскай класічнай палітэканоміі У. Пэці ўпершыню прадпрыняў спробу ацаніць грашовую каштоўнасць вытворчых якасцей чалавечай асобы. У XX ст. былі прысуджаны дзве Нобелеўскія прэміі ў галіне эканомікі за распрацоўку тэорыі чала-

вечага капіталу – Тэадору Шульцу ў 1979 г. і Гэры Бэкеру ў 1992 г. Г. Бэкер у сваім аналізе зыходзіў з уяўлення аб чалавечых паводзінах як рацыянальных і мэтазгодных, прымяняючы паняцці рэдкасць, кошт, альтэрнатыўныя выдаткі і т. п.

Чалавечы капітал – гэта існуючы ў кожнага запас ведаў, навыкаў, матывацый. Усе гэтыя кампаненты можна развіваць шляхам адпаведных інвестыцый у адукацыю, ахову здароўя, сацыяльныя інстытуты, сістэму інфармацыі і іншыя сродкі забеспячэння жыццядзейнасці і працы.

Усё глыбей укараняюцца ўяўленні аб прынцыповай неабходнасці выкарыстоўваць паняцце чалавечага капіталу для распрацоўкі і прыняцця кіруючага рашэння і ацэнкі эфектыўнасці упраўленчай дзейнасці. Быў створаны эканамічны інструментарый, які дазваляе суадносіць укладанні ў чалавека і карысць ад яго дзейнасці, вылучаны параметры, якія істотна павышаюць або зніжаюць капітал арганізацыі, інвеставаны ў персанал. Па тым, колькі і на што трацяцца сродкі ў рабоце з персаналам, можна ацаніць сённяшні стан спраў у арганізацыі і прадказаць магчымае развіццё падзей у будучым. Тэорыя чалавечага капіталу становіцца сёння ўнікальным інструментам планавання і ацэнкі эфектыўнасці кадравай работы.

Важным з’яўляецца і другі бок – сацыяльна-псіхалагічны, які заключаецца ў тым, каб матываваць кіраўнікоў думаць аб людзях не як аб затратах, выдатках, якія неабходна мінімізаваць, а хутчэй, як аб актывах, якія неабходна аптымізаваць.

Існуючыя падыходы ў бібліятэчнай справе да работы с персаналам, улік выдаткаў не ставяць так востра пытанне аб выкарыстанні матэматычных мадэлей, формул, выкарыстання інструментарыю для падліку дакладных – да цэнтру – выдаткаў, тым не менш не ўлічваюць такі падыход у бібліятэчным кадравым менеджменце сёння проста немагчыма.

У рамках арганічнага падыходу паслядоўна склаліся 1) канцэпцыя кіравання персаналам і 2) канцэпцыя кіравання чалавечымі рэсурсамі. Менавіта арганічны падыход абазначыў новую перспектыву кіравання персаналам, вывеў гэты тып кіраўнічай дзейнасці далёка за рамкі традыцыйных функцый арганізацыі працы і заробку. Кадравая функцыя з рэгістрацыйна-кантрольнай паступова стала развіццёвай і распаўсюдзілася на пошук і падбор работнікаў, планаванне кар’еры значных для

арганізацыі фігур, ацэнку работнікаў кіраўнічага апарату, павышэнне іх кваліфікацыі.

Акцэнтаванне ўвагі на чалавечым рэсурсе спрыяла нараджэнню новага ўяўлення аб *арганізацыі*. Яна стала ўспрымацца як жывая сістэма, якая існуе ў навакольным асяроддзі. Вылучаецца жыццёвы цыкл арганізацыі, які складаецца з такіх перыядаў, як нараджэнне, дзяцінства, малалецтва, сталасць, старэнне і смерць, ці абнаўленне арганізацыі.

Пераўтварэнне кіравання персаналам у кіраванне чалавечымі рэсурсамі знайшло сваё ўвасабленне ў наступных тэндэнцыях кадравага менеджменту:

- у апошнія гады ў развітых краінах назіраецца адносны і абсалютны рост колькасці работнікаў кадравых службаў;
- павысіўся статус гэтай прафесіі: кіраўнікі кадравых службаў у большасці карпарацый сталі ўваходзіць у састаў праўлення і нават у састаў дырэктараў;
- рэзка ўзрасла ўвага да ўзроўню прафесійнай падрыхтоўкі менеджараў па персаналу;
- ва ўмовах канкурэнцыі (у тым ліку і за высокакваліфікаваныя кадры) ізаляцыя кадравай палітыкі ад агульнай бізнес-стратэгіі згубна ўплывае на паспяховасць дзейнасці арганізацыі.

Асноўныя адрозненні кіравання чалавечымі рэсурсамі ад кіравання персаналам наступныя.

1. У адрозненне ад кіравання персаналам, кіраванне чалавечымі рэсурсамі пераарыентавана з патрэб работнікаў на патрэбнасці арганізацыі ў рабочай сіле; прыярытэты кадравага менеджменту вызначаюцца ў першую чаргу вынікамі функцыянальнага аналізу наяўных і праектуемых рабочых месцаў, а не існуючым кадравым патэнцыялам арганізацыі.

2. Авалоданне кіраваннем чалавечымі рэсурсамі стратэгічнага вымярэння робіць кадравую палітыку больш актыўнай у адрозненне ад пасіўнай і рэактыўнай палітыкі, характэрнай для традыцыйных мадэлей кіравання персаналам.

3. Адказнасць за рэалізацыю больш актыўнай кадравай палітыкі ўскладаецца і на лінейных менеджараў (кіраўнікоў структурных падраздзяленняў), а гэта азначае, што кадравая работа кіраўнікоў усіх звёнаў інтэгруецца ў сістэму кадравага менедж-

менту, якая толькі і здольна эфектыўна рэалізаваць такую палітыку.

4. Адбываецца пераарыентацыя сістэмы кадравага менеджменту на індывідуальную работу з персаналам, а значыць, з дамініруючых у кіраванні персаналам калектывісцкіх каштоўнасцей на індывідуалістычныя.

5. Калі традыцыйна менеджар па персаналу павінен быў імкнуцца сэканоміць на выдатках, звязаных з узнаўленнем рабочай сілы (а таму і не быў зацікаўлены ў доўгатэрміновых інвестыцыях у чалавечы капітал), то тэхналогія кіравання чалавечымі рэсурсамі накіравана на павышэнне эфектыўнасці такога роду інвестыцый, якія забяспечваюць пастаянны прафесійны рост работнікаў прадпрыемства, і паляпшэнне якасці ўмоў працы.

6. Калі ў кіраванні персаналам уся ўвага засяроджана выключна на радавых супрацоўніках, то ў кіраванні чалавечымі рэсурсамі акцэнт пераносіцца на кіраўнічы штат: менавіта кампетэнтнасць менеджараў аказваецца ключавым момантам кадравага патэнцыялу сучаснай арганізацыі.

7. Новая сістэма кадравага менеджменту прадугледжвае моцную і адаптыўную карпаратыўную культуру, атмасферу ўзаемнай адказнасці наёмнага работніка і работадаўца, імкненне ўсіх работнікаў зрабіць кампанію лепшай за кошт падтрымкі ініцыятывы на ўсіх узроўнях арганізацыі, пастаянных тэхнічных і арганізацыйных новаўводзін, адкрытага абмеркавання праблем.

Г у м а н і с т ы ч н ы п а д ы х о д . Гуманістычная парадыгма, якая развіваецца ў апошні час, зыходзіць з *канцэпцыі кіравання чалавекам* і з уяўленняў аб *арганізацыі як культурным феномене*.

Арганізацыйная культура – цэласнае ўяўленне аб мэтах і каштоўнасцях, якія ўласцівы арганізацыі, спецыфічных прынцыпах паводзін і спосабах рэагавання – становіцца адным з тлумачальных прынцыпаў. Пры гэтым культура разглядаецца праз прызму адпаведных эталонаў развіцця, адлюстраваных у сістэме ведаў, ідэалогіі, каштоўнасцях, законах і паўсядзённых рытуалах, знешніх у адносінах да арганізацыі, сацыяльных супольнасцей.

Уплыў культурнага кантэксту на кіраванне персаналам сёння ўяўляецца відавочным. Культуралагічны погляд на арганізацыю забяспечвае кіраўнікоў звязнай сістэмай паняццяў, з дапамогай якіх яны могуць зрабіць свой паўсядзённы вопыт абгрунтаваным, дэтэрмінаваным чалавечымі каштоўнасцямі.

Калі эканамічны і арганізацыйны падыходы скіраваны на структурны бок арганізацыі, то арганізацыйна-культурны паказвае, як можна ствараць арганізацыйную рэчаіснасць і ўплываць на яе праз нормы, фальклор, традыцыі, цырымоніі і г. д. У адносінах з навакольным асяроддзем арганізацыя можа не толькі адаптавацца да яго, але і змяняць сваё акружэнне, засноўваючыся на ўласным уяўленні аб сабе і сваёй місіі.

У рамках гуманістычнага падыходу ўзнікае разуменне таго, што эфектыўнае арганізацыйнае развіццё – гэта не толькі змены структур, тэхналогій і навыкаў, але і змены каштоўнасцей, якія ляжаць у аснове сумеснай дзейнасці людзей.

3. Асноўныя мадэлі кадравага менеджменту

Станаўленне сістэмнага менеджменту абумовіла ўзнікненне прынцыпова новай тэхналогіі кадравага менеджменту – кіраванне чалавечымі рэсурсамі. Гэтая тэхналогія была інкарпаравана ў сістэму стратэгічнага менеджменту, і функцыя кіравання персаналам стала кампетэнцыяй вышэйшых службовых асоб арганізацый. Змяніўся і характар кадравай палітыкі: яна стала больш актыўнай і мэтанакіраванай.

Вылучаюцца *тры асноўныя мадэлі кадравага менеджменту*.

1. Менеджар па персаналу як апякун сваіх супрацоўнікаў, які клапаціцца аб добрых умовах працы і спрыяльнай маральна-псіхалагічнай атмасферы ў арганізацыі. Гэта патэрналісцкая мадэль (*патэрналізм* ад лац. *pater* 'бацька') узыходзіць да сацыял-рэфармісцкіх ідэй канца XIX – пачатку XX ст. і знайшла сваё арганічнае ўвасабленне ў шматлікіх канцэпцыях дактрыны чалавечых адносін. Службовы статус менеджара па персаналу ў гэтай мадэлі даволі нізкі: гэта клерк, які мае падрыхтоўку ў галіне прамысловай сацыялогіі (або псіхалогіі) і дапамагае

лінейным кіраўнікам праводзіць эфектыўную палітыку ў адносінах наёмных работнікаў.

2. Менеджар па персаналу як спецыяліст па працоўных дамовах (кантрактах), у тым ліку і калектыўных. У арганізацыі ён выконвае наступныя функцыі: ажыццяўляе адміністрацыйны кантроль за прытрымліваннем наёмнымі работнікамі ўмоў працоўнай дамовы, улік службовых перасоўванняў, рэгуляванне працоўных адносін у працэсе перамоў з прафсаюзамі. Выкананне гэтых функцый патрабуе, як правіла, юрыдычнай падрыхтоўкі, якая забяспечвае менеджару па персаналу даволі высокі статус у арганізацыі.

3. Менеджар па персаналу як архітэктар кадравага патэнцыялу арганізацыі, які іграе вядучую ролю ў распрацоўцы і рэалізацыі доўгатэрміновай стратэгіі арганізацыі. Яго місія – забяспечыць арганізацыйную і прафесійную ўзгодненасць складаючых кадравага патэнцыялу арганізацыі. Ён уваходзіць у склад яе вышэйшага кіраўніцтва і мае падрыхтоўку ў такой галіне кіраўнічых ведаў, як кіраванне чалавечымі рэсурсамі.

Назіраецца істотнае адрозненне апошняй мадэлі ад дзвюх папярэдніх. Для айчынных кадравых службаў і асабліва кадравых службаў бібліятэк авалоданне метадалогіяй і тэхналогіямі кіравання чалавечымі рэсурсамі – актуальнейшая задача.

Заданні і пытанні для абмеркавання

1. Пералічыце асноўныя парадыгмы кадравага менеджменту.
2. У чым адрозненне дактрыны навуковай арганізацыі працы (тэхнакратычнага падыходу) ад дактрыны чалавечых адносін?
3. Як выкарыстанне канцэпцыі чалавечых рэсурсаў уплывае на практыку кадравага менеджменту?
4. Якія вы бачыце прычыны з'яўлення і развіцця асноўных канцэпцый кадравага менеджменту?
5. Якая мадэль кадравага менеджменту больш распаўсюджана ў практыцы работы бібліятэк?

Тэма 3. КАДРАВАЯ СЛУЖБА: АРГАНІЗАЦЫЯ, ФУНКЦЫІ, ТЭХНАЛОГІЯ, КАДРЫ

1. Арганізацыйныя структуры і функцыі кадравых службаў

Сучасны навуковы менеджмент дыферынцыруе паняцці *аддзел кадраў* і *аддзел кіравання персаналам* (аддзел чалавечых рэсурсаў, аддзел кіравання чалавечымі рэсурсамі).

Пад аддзелам кадраў падразумяваюцца функцыянальна-тэхнічныя структуры, якія маюць абмежаваныя задачы і выкарыстоўваюць кансерватыўныя метады, абумоўленыя ўяўленнямі аб кадрах як адной са складаючых вытворчасці.

Аддзелы кіравання персаналам – гэта вядучыя падраздзяленні арганізацыі, якія валодаюць высокім статусам, прымяняюць сучасныя метады ўздзеяння на калектыў, выконваюць значна больш пашыранае кола функцый, згодна якім менавіта яны разглядаюцца ў якасці галоўнага патэнцыялу развіцця ўстановаў, арганізацыі.

Тэрміны *кадравыя службы* і *кадравыя цэнтры* прымяняюцца як абагульняючыя. Абодва паняцці акцэнтуюць увагу на агульных характарыстыках традыцыйных і наватарскіх падраздзяленняў.

Адпаведна назвам прыведзеных структур раздзяляюцца таксама: *кіраванне кадрамі* і *кіраванне чалавечымі рэсурсамі*. Кіраванне кадрамі больш абмежаваная і цэнтралізаваная функцыя адпаведнага аддзела, накіраваная на падбор патрэбных супрацоўнікаў. Апошні тэрмін ўяўляецца больш шырокім. В. І. Шкатула адзначае: сутнасць кіравання чалавечымі рэсурсамі заключаецца ў тым, што людзі разглядаюцца як здабытак кампаніі ў канкурэнтнай барацьбе, які трэба развіваць нараўне з іншымі рэсурсамі. Гэта інтэгральны працэс, у якім удзельнічаюць усе менеджары кампаніі, да якой бы структуры яны не адносіліся.

Змены ў дзейнасці арганізацый, функцыянаванне сацыякультурных устаноў ва ўмовах рынкавых адносін, выкарыстанне інавацыйных стратэгий у дзейнасці арганізацый, паслабленне цэнтралізаванай сістэмы кіравання ставяць новыя задачы, звязаныя з кіраваннем чалавечымі рэсурсамі. Вырашэнне гэтых задач патрабуе зусім іншых навыкаў і ўменняў, чым тыя, якія

былі дастатковыя для вядзення дакументацыі, састаўлення справаздач, захоўвання працоўных кніжак. Сёння многія работнікі кадравых службаў, якія перайшлі з раней функцыянуючых аддзелаў кадраў, аказваюцца не ў стане прапанаваць кіраўніцтву арганізацыі эфектыўнае вырашэнне праблем, звязаных з кіраваннем персаналам. Таму з'явілася новая прафесія «персанал-менеджар», г. зн. кіруючы персаналам. Кіруючыя персаналам – гэта самастойная група прафесійных спецыялістаў-менеджараў, галоўныя мэты якіх – павышэнне вытворчай і творчай актыўнасці персаналу, распрацоўка і рэалізацыя праграм развіцця кадраў арганізацыі. У традыцыйных кадравых падраздзяленнях супрацоўнікі іх мелі пасады інспектараў.

Па сваіх функцыях, узроўню падрыхтоўкі, тэхнічным аснашчэнні, інструментарыю кадравым службам недастаткова, як гэта было раней, толькі афармляць загады на залічэнне супрацоўнікаў, падобраных вышэйстаячымі менеджарамі, і захоўваць кадравую інфармацыю.

Задача заключаецца ў тым, каб кадравыя службы паступова пераўтвараліся ў цэнтры па распрацоўцы і рэалізацыі стратэгіі пэўных арганізацый, яны павінны аказваць дапамогу ў развіцці арганізацыі шляхам найму высокакваліфікаваных супрацоўнікаў, планавання кар'еры, ацэнкі вытворчай дзейнасці і ўдасканалення аплаты працы.

Асноўны змест работы кадравых службаў складае:

- распрацоўка стратэгічных і тактычных планаў кіравання чалавечымі рэсурсамі;
- фарміраванне кадраў арганізацыі (планаванне, адбор і наём, высвабоджэнне, аналіз цякучасці і інш.);
- развіццё работнікаў (прафесійная арыентацыя і перападрыхтоўка, атэстацыя і ацэнка персаналу, арганізацыя прасоўвання па службе);
- удасканаленне арганізацыі працы і яе стымуляванне, стварэнне бяспечных умоў працы;
- афармленне працоўных праваадносін, вядзенне кадравай дакументацыі.

Структура кадравых службаў вызначаецца яе задачамі, функцыямі. Аддзелы кіравання персаналам падпарадкоўваюцца дырэктару ўстановы.

Э. Сукіасян прапанаваў у структуры кадровай службы Расійскай дзяржаўнай бібліятэкі (з улікам вырашэння ўказаных задач, а таксама з улікам вопыту работы аналагічных службаў у бібліятэках замежных краін) выдзеліць наступныя падраздзяленні:

– намеснік дырэктара па кадровай рабоце;

– аддзел развіцця кадрў (1 супрацоўнік на 250 працуючых).

Функцыі: арганізацыя і правядзенне навуковых, у тым ліку і сацыялагічных, даследаванняў, планаванне развіцця кадрў, падрыхтоўка рэкамендацый па ўдасканаленні кіравання кадрамі, аналіз і ацэнка кадровай сітуацыі, маркетынг персаналу, ацэнка якасці працы і канкурэнтаздольнасці супрацоўнікаў, улік, аналіз, статыстыка, інфармаванне кіраўніцтва, кіраванне кадрамі, удасканаленне нарматыўнай і метадычнай дакументацыі, работа з моладдзю, вывучэнне замежнага і айчыннага вопыту;

– вучэбны аддзел (1 супрацоўнік на 400 працуючых). Функцыі: арганізацыя навучання і павышэнне кваліфікацыі ў адпаведнасці са структурай сістэмы бесперапыннай адукацыі;

– аддзел кадрў (1 супрацоўнік на 300 працуючых). Функцыі: прыём, падрыхтоўка кантрактаў; афармленне руху кадрў – звальненняў, адпачынку, прасоўвання па пасадных катэгорыях, лісткаў па хваробе; афармленне дзяржаўных пенсій; ваенна-ўліковы стол; афармленне дапамог; выдача даведак; падрыхтоўка загадаў па кадрах; вядзенне штатнай кнігі.

У арганізацыях з невялікай колькасцю работнікаў адпаведна і кадравыя службы невялікія па сваім складзе. Інструктары-менеджары такіх аддзелаў выконваюць адну ці некалькі функцый, якія ставяцца ў іх службовыя абавязкі.

Перадавы вопыт кіравання персаналам у замежных краінах вызначае падыход да колькасці супрацоўнікаў кадравых службаў зыходзячы са 130–150 служачых арганізацыі на аднаго менеджара па кадрах. Мы значна адстаём у гэтым пытанні і большай часткай эканомім сродкі за кошт колькасці кадравых работнікаў. Аддзелы па персаналу адрозніваюцца не толькі ў залежнасці ад кірункаў дзейнасці арганізацыі, яе кадровай палітыкі, аб’ёму вытворчасці, колькасці служачых і г. д., але і ад стадыі развіцця ўстановы. Структура і функцыі кадровай служ-

бы мяняюцца разам з развіццём арганізацыі, ускладненнем форм і напрамкаў дзейнасці.

2. Кадровыя службы ў бібліятэках: іх асаблівасці

На стан і асаблівасці функцыянавання кадровых службаў уплывае шэраг фактараў.

Па-першае, на функцыях кадровых службаў адбываюцца не толькі агульныя падыходы і канцэпцыі, але і рэальныя задачы арганізацыі. Калі мэтаі арганізацыі з'яўляецца высокая якасць тавараў і паслуг, для кадровай службы становіцца вядучым адбор высокапрафесійнага персаналу і яго матывацыя. Арыентацыя на стандартны прадукт ці паслугу пабуджае працаваць з менш кваліфікаванымі кадрамі пры жорсткім кантролі за іх працай і дысцыплінай. Інавацыйная стратэгія абумоўлівае падбор не проста кваліфікаваных работнікаў, а наватараў па сваім падыходзе да дзейнасці з высокім стымуляваннем іх працы.

Другая асаблівасць развіцця кадровых службаў звязана з тым, што кадровае праца ўжо не разглядаецца як чыста адміністрацыйная, ажыццяўляемая незалежна ад іншых упраўленчых функцый. Супрацоўнікі кадровых службаў павінны ведаць вытворчыя патрэбнасці арганізацыі і ў сувязі з гэтым разглядаць сваю дзейнасць у інтэграцыі з іншымі структурамі, іншымі кіраўнікамі бібліятэкі.

Да упраўленчых кадраў адносяцца работнікі, якія ажыццяўляюць функцыі кіравання, гэта значыць прафесійна ўдзельнічаюць у працэсе менеджменту і ўваходзяць у апарат кіравання.

У шырокім сэнсе пад *упраўленчымі кадрамі* разумеюцца тыя, каму даручана кіраўніцтва дзейнасцю іншых людзей, арганізацыя іх працы. Роля розных катэгорый кадраў кіравання неадназначная, паколькі па сваёй структуры кадры кіравання складаюцца з асобных груп. «Единой номенклатурой должностей служащих» прадугледжана раздзяленне ўпраўленчага персаналу па функцыях – на ўпраўленчую і выканаўчую дзейнасць. У адпаведнасці з гэтай наменклатурай усе супрацоўнікі апарату кіравання падзелены на тры катэгорыі: *кіраўнікі, спецыялісты і тэхнічныя выканаўцы*.

Кіраўнікі – гэта асобы, якія ўзначальваюць адпаведны калектыў, накіроўваюць і каардынуюць работу ўсяго апарату кіравання ці яго асобных звёнаў, ажыццяўляюць рэгуляванне дзейнасці калектыву і кантроль за выкананнем пастаўленых задач (хто надзелены правам прыняцця рашэння).

Спецыялісты – тыя, хто ажыццяўляе кіраванне тэхнічнымі, тэхналагічнымі працэсамі вытворчасці і іншымі сферамі грамадскага жыцця (супрацоўнікі, якія займаюцца падрыхтоўкай розных варыянтаў рашэння тых ці іншых пытанняў: галоўныя бібліятэкары, галоўныя бібліёграфы, юрысты, бухгалтары, праграмісты і інш.).

Тэхнічныя выканаўцы – тыя, хто ажыццяўляе дапаможную работу па рэалізацыі функцый кіравання (супрацоўнікі, якія абслугоўваюць кіраўнікоў і спецыялістаў: сакратары, тэхнікі, аператары).

У залежнасці ад аб'ектаў кіравання прынята выдзяляць наступныя тыпы кіраўнікоў:

- лінейныя – асобы, якія ажыццяўляюць агульнае кіраўніцтва якім-небудзь аб'ектам кіравання цалкам (дзейнічаюць на падставе адначалля, адказныя за стан і развіццё арганізацыі цалкам ці яе падраздзялення);

- функцыянальныя, да якіх адносяцца асобы, што ўзначальваюць функцыянальныя аддзелы і службы, забяспечваюць выкананне якой-небудзь функцыі кіравання – планаванне, кантроль, улік і г. д. (адказныя за які-небудзь участак работы ў сістэме кіравання: планаванне, улік, прававое забяспечванне і г. д.).

У залежнасці ад узроўню кіравання вылучаюцца кіраўнікі:

- вышэйшага звяна кіравання – адміністрацыйна-ўпраўленчы персанал: дырэкцыя, выконваючая функцыі адміністрування, агульнага кіравання дзейнасцю бібліятэкі;

- сярэдняга звяна кіравання – лінейныя і функцыянальныя: загадчыкі аддзелаў;

- нізавога звяна кіравання – загадчыкі сектараў, груп, філіялаў.

У новых умовах ствараецца свайго роду інфраструктура кіравання персаналам, якая базіруецца на ўзаемадзеянні паміж лінейнымі кіраўнікамі рознага ўзроўню і кадравай службай. Супрацоўнікі аддзела кадравай службы выступаюць у якасці

экспертных саветнікаў лінейных кіраўнікоў пры вырашэнні пытанняў аб прыёме на работу і звальненні, прызначэнні на новую пасаду, накіраванні на прафесійнае навучанне, павышэнні заробку і інш. З асобай вастрынёй стаіць пытанне аб каардынацыі дзейнасці ўсіх структур арганізацыі, правядзенні адзінай кадровай палітыкі. Лінейныя кіраўнікі надаюць увагу прафесійным якасцям, а кадравікі – юрыдычным, дакументацыйным пытанням і інш.

Акрамя таго, сучаснае кіраванне персаналам уключае напямкі, якія традыцыйна належалі эканамічным службам арганізацыі: эканоміка працы разглядаецца як фактар кіравання працоўнымі рэсурсамі (ацэнка, атэстацыя, перамяшчэнне супрацоўнікаў не можа адбывацца без колькасных ацэнак працы; сістэма павышэння кваліфікацыі звязана з вылічэннем эканамічных затрат; нарміраванне працы і г. д.), таму вельмі важнымі з'яўляюцца цесныя сувязі аддзелаў кадраў з функцыянальнымі кіраўнікамі і падраздзяленнямі.

Трэцяя асаблівасць – бібліятэкі функцыянуюць у структуры пэўных арганізацый: бібліятэкі ВНУ, бібліятэкі прадпрыемстваў, навукова-даследчых інстытутаў. Службы персаналу, якія працуюць у гэтых арганізацыях, працуюць і ў адносінах да персаналу бібліятэкі. Гэта значыць у саміх бібліятэках няма спецыялізаваных кадравых службаў, таму значна ўзрастае роля галоўнага кіраўніка бібліятэкі, менавіта ён, з аднаго боку, павінен супрацоўнічаць з аддзелаў па персаналу арганізацыі, а з другога – быць падрыхтаваным і ажыццяўляць усе функцыі ў дачыненні да свайго калектыву ў межах агульнай арганізацыі.

Чацвёртая асаблівасць – адной з функцый кадравых службаў з'яўляецца клопат аб павышэнні кваліфікацыі супрацоўнікаў. Спецыфіка бібліятэк: наяўнасць навукова-метадычных службаў, адной з функцый якіх з'яўляецца павышэнне кваліфікацыі супрацоўнікаў як сваёй бібліятэкі, так і бібліятэк падведамаснай сеткі. Таму ў кадравую службу бібліятэкі ўваходзяць і навукова-метадычныя аддзелы бібліятэкі, якія сёння маюць розныя назвы: аддзелы бібліятэказнаўства, аддзелы маркетынгу і інш.

Каб ахарактарызаваць сучасны стан кадравых службаў бібліятэк, у Расіі было праведзена даследаванне на базе 16 аблас-

ных універсальных навуковых бібліятэк (АУНБ), у ходзе якога фіксіравалася наяўнасць ці адсутнасць аддзелаў кіравання персаналам у структуры бібліятэк; вызначаўся змест дзейнасці службаў кіравання персаналам; высвятлялася неабходнасць кадравых новаўвядзенняў. Даследаванне ажыццяўлялася метадам экспертных ацэнак на аснове апытання, у якім прынялі ўдзел кіраўнікі, супрацоўнікі кадравых і іншых службаў бібліятэк.

Даследаванне паказала: 62% абследаваных АУНБ РФ маюць патрэбу ў службах кіравання персаналам, 38% лічаць, што патрэбнасці ў такім структурным падраздзяленні няма. Аддзелы кіравання персаналам функцыянуюць у 42% бібліятэк, 14% не маюць такога аддзела і ўсе кадравыя пытанні вырашаюцца кіраўніком бібліятэкі і яго сакратаром. У 44% бібліятэк спецыяльна арганізаванага структурнага падраздзялення па кіраванні персаналам няма, а кадравыя пытанні вырашаюць спецыяліст па кадрах – 15%, намеснік дырэктара па бібліятэчнай рабоце – 12%, сакратар – 5%, загадчыкі аддзелаў – 7%, метадысты – 2%.

Аналіз зместу дзейнасці службаў кіравання персаналам у АУНБ РФ паказаў, што дзейнасць кадравых службаў фактычна зводзіцца да двух асноўных напрамкаў: прававому афармленню кадравых перамяшчэнняў і арганізацыі інфармацыйных сустрэч адміністрацыі з персаналам.

Дакладна выражаны выканаўчы характар дзейнасці кадравых службаў арыентаваны на забеспячэнне мінімальнага ўзроўню задач па іх функцыянаванні. Хутчэй выключэннем, чым правілам, з'яўляюцца службы, якія выкарыстоўваюць сучасныя метады кіравання персаналам.

Як правіла, кадравыя паўнамоцтвы дзеляць паміж сабой кіраўнікі бібліятэк, лінейныя кіраўнікі і кадравыя службы. У табліцы паказана, якія кадравыя задачы, па меркаваннях апытаных, яны вырашаюць (паколькі прадстаўлены суб'ектыўныя меркаванні, то сума паказчыкаў у кожным радку не складае 100%). Так, перспектыўным планаваннем колькасці персаналу займаюцца (па іх меркаваннях) 73% дырэктараў бібліятэк, 24% загадчыкаў аддзелаў, 15% супрацоўнікаў кадравых службаў:

**Размеркаванне кадравых паўнамоцтваў
паміж кіраўнікамі розных узроўняў бібліятэк, %**

Напрамкі дзейнасці	Дырэктар бібліятэкі	Загадчык аддзела	Кадровая служба	Навукова-метадычны аддзел	Савет пры дырэктары
Перспектыўнае планаванне лічбавай колькасці персаналу	73	24	15	-	15
Вызначэнне ўзроўню кампетэнцый персаналу па пасадах	68	43	31	28	10
Планаванне работы па прафесійным развіцці персаналу	32	23	20	64	20
Распрацоўка новых форм стымулявання і матывавання персаналу	34	28	34	10	15
Атэстацыя персаналу	64	42	15	58	-
Ратацыя, планаванне кар'еры	31	56	23	52	-
Адбор, найм і звальненне супрацоўнікаў	70	27	30	-	-
Ацэнка развіцця патэнцыялу супрацоўнікаў	36	30	16	10	-
Расстаноўка кадраў	52	47	-	-	-
Адаптацыя супрацоўнікаў	23	67	14	-	5
Распрацоўка службовых інструкцый	20	38	43	-	-
Вядзенне дакументаў па асабовым складзе	-	-	100	-	-
Кіраванне сістэмамі ўзнагароджання персаналу	56	22	-	-	36
Кіраванне кар'ерным ростам супрацоўнікаў	70	41	15	-	10
Распрацоўка і правядзенне працэдур дыягностыкі і прагназавання кадровай сітуацыі	84	10	23	13	-
Распрацоўка агульных прынцыпаў кадровай палітыкі бібліятэкі, вызначэнне мэт	90	10	20	10	10
Вырашэнне канфліктных сітуацый	52	38	-	-	8
Распрацоўка мэтавых кадравых праграм	77	16	20	-	23
Фарміраванне карпаратыўнай культуры	40	25	25	-	30

Як бачна з табліцы, значная колькасць пытанняў, звязаных з кадравым менеджментам, знаходзіцца ў кампетэнцыі кіраўнікоў бібліятэкі. Усе кірункі кадравай дзейнасці бібліятэкі забяспечваюцца або непасрэдна першым кіраўніком арганізацыі, або пад яго актыўным кантролем. У кампетэнцыі кадравых службаў знаходзіцца пераважна пытанні прававога афармлення найму і адміністрацыйнай работы з персаналам бібліятэкі.

Разам з тым размеркаванне кадравых паўнамоцтваў у АУНБ РФ можа змяняцца і залежыць, у прыватнасці, ад наяўнасці кадравых службаў. У бібліятэках, дзе існуюць такія службы, узровень кампетэнцыі першых кіраўнікоў у кадравых пытаннях значна ніжэй, паколькі пэўную частку кадравых паўнамоцтваў бяруць на сябе аддзелы па персаналу, напрыклад, па падборы кадраў, арганізацыі прафесійнай падрыхтоўкі і павышэнні кваліфікацыі. Хаця і ў дадзеным выпадку кадравым службам звычайна адводзіцца роля выканаўцаў.

Неабходнасць спецыяльнай адукацыі для супрацоўнікаў кадравай службы прызналі 43% апытаных, 18% адзначылі, што такой неабходнасці не ўзнікае, 39% лічаць, што для работы ў дадзеным структурным падраздзяленні супрацоўніку дастаткова мець вопыт кадравай работы.

На спробу вызначыць у працэсе даследавання, якая адукацыя патрэбна супрацоўніку кадравай службы бібліятэкі, атрыманы наступныя адказы: менеджар па персаналу – 24%; бібліятэчная – 19%; бібліятэчная + менеджар па персаналу – 15%; бібліятэчная + юрыдычная – 14%; псіхалагічная – 10%; юрыдычная – 8%; менеджар сацыяльнай сферы – 2%.

Наконт мэтазгоднасці кадравых новаўвядзенняў 48% апытаных адказалі, што ў іх бібліятэках неабходнасць новаўвядзенняў у кадравай дзейнасці складае 50%, астатнія ўказалі меншыя долі.

Найбольш папулярнымі крыніцамі новаўвядзенняў у галіне кадравай работы бібліятэк рэспандэнты назвалі спецыяльную літаратуру (47%), уласныя распрацоўкі (42%), вопыт іншых бібліятэк (22%), прапановы новых супрацоўнікаў (7%). Такім чынам, самастойная творчасць, падмацаваная вывучэннем спецыяльнай літаратуры, з'яўляецца асновай новаўвядзенняў у галіне кадравай работы. Вялікае значэнне мае і вопыт іншых бібліятэк. Звяртае ўвагу нязначная доля новаўвядзенняў, якія ініцыруюцца супрацоўнікамі бібліятэкі. Гэта сведчыць аб тым,

што ініцыятыва знізу ў бібліятэчным кадравым менеджменце застаецца вельмі неразвітай.

Даследаванне паказала, што стан сучасных службаў кіравання персаналам у АУНБ РФ цалкам можна ахарактарызаваць як даволі прымітыўны.

Кірункі пераўтварэння кадравых службаў.

У практыцы менеджменту выпрацаваны пэўныя метады эфектыўнасці работы кадравых цэнтраў. Да іх адносяцца:

- прыём новых супрацоўнікаў у аддзел персаналу;
- перанавучанне працуючых супрацоўнікаў;
- навучанне лінейных кіраўнікоў выкананню імі функцый па кіраванні персаналам;
- увядзенне знешніх экспертаў па кіраванні персаналам.

Гэтыя арганізацыйныя меры акажуцца дзейнымі ў тым выпадку, калі будуць падтрыманы вышэйшым кіраўніцтвам арганізацыі і яе калектывам. Значная роля належыць лінейным кіраўнікам, а таксама іх уцягненню ў кіраванне персаналам, выкарыстанню ў працоўных адносінах сацыяльнага партнёрства паміж рознымі групамі кіраўнікоў, супрацоўнікаў і іх органамі самакіравання.

Прыступаючы да рэарганізацыі дзейнасці ўстановы, менеджар па персаналу павінен знаць яе спецыфіку, мэты, абмежаванні, звязаныя з недахопам рэсурсаў, сувязі са знешнім асяроддзем, канкурэнтаздольнасць, сферу збыту тавараў і паслуг, даныя рынку працы і іншыя вядучыя параметры функцыянавання. Акрамя таго, ён павінен дакладна ўяўляць, на якім этапе свайго развіцця знаходзіцца арганізацыя.

Работнікам аддзелаў па персаналу (як і лінейным кіраўнікам большасці бібліятэк) у сучасных умовах вельмі важнымі з'яўляюцца веды ўсяго комплексу эканамічных, упраўленчых дысцыплін і іх раздзелаў, звязаных з уздзеяннем на персанал.

Да перспектыўных кірункаў дзейнасці кадравых службаў, якія не знайшлі сістэмнага прымянення ў рабоце па кіраванні персаналам у бібліятэках, можна аднесці:

- стварэнне упраўленчых каманд, якія дазваляюць рэалізоўваць калектыўныя формы кіравання і фарміруюцца з груп спецыялістаў розных структурных падраздзяленняў;
- арганізацыйна-кадровы аўдыт, у працэсе якога выконваюцца функцыі ацэнкі адпаведнасці структурнага і кадравага патэнцыялу мэтам і стратэгіі развіцця арганізацыі;

– выкарыстанне эканамічнага інструментарыю і вынікаў даследаванняў унутранага і знешняга асяроддзя арганізацыі для ацэнкі кадраў як чалавечага капіталу.

Усе пераўтварэнні могуць ажыццяўляцца на аснове падрабязнага аналізу і плана, узгодненага з вышэйшым кіраўніцтвам, у межах рэальных асігнаванняў, выдзеленых на гэтую работу.

Заданні і пытанні да абмеркавання

1. У чым вы бачыце адрозненне аддзелаў кадраў і аддзелаў кіравання персаналам?

2. Пералічыце асноўныя функцыі, якія сёння павінны ажыццяўляць сучасныя кадравыя службы.

3. У чым праяўляюцца арганізацыйныя, змястоўныя, функцыянальныя асаблівасці работы кадравых службаў бібліятэк?

4. Як тып бібліятэкі ўплывае на кадравую службу бібліятэкі? (Праілюструйце на прыкладах.)

5. Якія вы бачыце перспектыўныя напрамкі развіцця кадравых службаў бібліятэк?

Тэма 4. КАДРАВАЯ ПАЛІТЫКА І СТРАТЭГІЯ КІРАВАННЯ ПЕРСАНАЛАМ

1. Кадравая палітыка: азначэнне, мэты, задачы

Сістэма кіравання персаналам з'яўляецца элементам сістэмы кіравання арганізацыяй. Адпраўной кропкай сістэмы кіравання персаналам з'яўляюцца стратэгічныя мэты арганізацыі, якія ўстанаўліваюцца вышэйшым кіраўніцтвам. Дакладна сфармуляваная і ясна пісьмова выкладзеная стратэгія развіцця арганізацыі дапамагае вызначыць кола задач, якія павінны быць вырашаны ў рамках кадравай палітыкі.

Пад *палітыкай арганізацыі*, як правіла, разумеецца сістэма правіл, у адпаведнасці з якой ажыццяўляюцца ўсе працэсы ў арганізацыі і ў адпаведнасці з якімі дзейнічаюць людзі, што ўваходзяць у арганізацыю. Акрамя палітыкі фінансавай, камунікатываўнай, знешняй і іншых, любая арганізацыя распрацоўвае і ажыццяўляе кадравую палітыку. *Кадравая палітыка* – важнейшая складаючая стратэгічна арыентаванай палітыкі арганізацыі, вызначае філасофію і прынцыпы, якія рэалізуюцца кіраўніцтвам у адносінах да чалавечых рэсурсаў.

Мэта кадровай палітыкі – забеспячэнне аптымальнага балансу працэсаў аднаўлення і захавання колькаснага і якаснага складу кадрў у адпаведнасці з патрэбамі самой арганізацыі, патрабаваннямі дзейнічаючага заканадаўства і рынкам працы.

Тэрмін *кадровая палітыка* можа мець шырокае і вузкае тлумачэнне.

У *шырокім сэнсе* – гэта сістэма асэнсаваных і пэўным чынам сфармуляваных і замацаваных правіл і норм, якія прыводзяць чалавечы рэсурс у адпаведнасць з мэтамі і доўгатэрміновай стратэгіяй арганізацыі.

Кадровая палітыка ў бібліятэцы ўяўляе сабой цэлую сістэму, якая вызначае прафесійны шлях чалавека ад яго прыходу ў арганізацыю да завяршэння працоўнай дзейнасці. Кадровая палітыка заключаецца ў вызначэнні прынцыпаў прыёму на работу, колькасці супрацоўнікаў, неабходных для якаснага выканання заданых функцый, метадалогіі замацавання, прафесійнага развіцця персаналу.

Нярэдка пры шырокім разуменні кадровай палітыкі неабходна звяртаць увагу на асаблівасці рэалізацыі паўнамоцтваў улады і стылю кіраўніцтва. Ускосна гэта знаходзіць сваё адлюстраванне ў філасофіі арганізацыі, калектыўным дагаворы і правілах унутранага распарадку. Адсюль выцякае, што ўсе кірункі кадровай работы – адбор, складанне штатнага раскладу, атэстацыя, навучанне і інш. – могуць загадзя планавацца і ўзгадняцца са стратэгічнымі мэтамі і бягучымі задачамі арганізацыі.

У *вузкім сэнсе* – гэта набор канкрэтных правіл, пажаданняў і абмежаванняў (з частую неасэнсаваных), якія рэалізуюцца як у працэсе непасрэдных узаемадзеянняў паміж супрацоўнікамі, так і ва ўзаемаадносінах паміж супрацоўнікамі і арганізацыяй цалкам. У гэтым сэнсе, напрыклад, словы «кадровая палітыка нашай фірмы заключаецца ў тым, каб браць на работу людзей толькі з вышэйшай адукацыяй; мэта кадровай палітыкі нашай ВНУ – выкладчыкамі павінны працаваць людзі, якія маюць навуковыя ступені або значны вопыт творчай дзейнасці», могуць выкарыстоўвацца ў якасці аргумента пры вырашэнні канкрэтнага кадровага пытання.

Нацыянальная бібліятэка Беларусі сфармулявала наступным чынам нарматыўныя палажэнні разглядаемага пытання: кадровая палітыка бібліятэкі – гэта сістэма мэт, прынцыпаў, метадаў і крытэрыяў работы з кадрамі, адзін з вядучых кірункаў дзейнас-

ці адміністрацыі бібліятэкі, які забяспечвае цэласнасць працоўнага калектыву, яго здольнасць эфектыўна і якасна вырашаць пастаўленыя задачы. Кадровая палітыка ўзгадняецца са стратэгіяй развіцця і праграмай мадэрнізацыі бібліятэкі.

Асноўнай мэтай кадровай палітыкі з'яўляецца стварэнне згуртаванага, высокакваліфікаванага, адказнага і добра арганізаванага калектыву, здольнага адэкватна рэагаваць на развіццё бібліятэкі. Кадровая палітыка рэалізуецца з дапамогай сістэмы ўзаемазвязаных мерапрыемстваў, якія паслядоўна ахопліваюць усе ўзроўні кіравання з размеркаваннем абавязкаў, праў і адказнасці кожнага суб'екта кіравання.

Аб'ектам кадровай палітыкі з'яўляецца персанал бібліятэкі. У кадровай структуры вызначаюцца асноўныя групы, напрыклад, кіраўнікі, навуковыя супрацоўнікі, спецыялісты, моладзь, ветэраны бібліятэкі. У адносінах да кожнай групы выяўляюцца і ўлічваюцца асаблівасці правядзення кадровай палітыкі.

Асноўнай задачай кадровай палітыкі з'яўляецца забеспячэнне адпаведнасці прафесійных і асабістых якасцей кожнага супрацоўніка бібліятэкі функцыянальным патрабаванням, якія прад'яўляюцца да яго пасады. Гэта задача вырашаецца з дапамогай падбору і расстаноўкі кадрў, вывучэння, аналізу і ацэнкі паўсядзённай дзейнасці кожнага супрацоўніка, забеспячэння яго бесперапыннай падрыхтоўкі і выхавання як члена калектыву.

Задачы кадровай палітыкі.

1. Забеспячэнне безумоўнага прадстаўлення права на працу, выканання заканадаўства аб працы, правіл унутранага распарадку, іншых нарматыўных дакументаў, якія рэгламентуюць дзейнасць канкрэтнай бібліятэкі і кожнага яе супрацоўніка.

2. Падпарадкаванне ўсёй работы з кадрамі задачам бесперабойнага і якаснага забеспячэння асноўных функцый бібліятэкі.

3. Рацыянальнае выкарыстанне і развіццё кадравага патэнцыялу бібліятэкі.

4. Фарміраванне і падтрыманне працаздольнасці калектыву, замацаванне кадрў, распрацоўка прынцыпаў і метадаў рацыянальнай арганізацыі працы.

5. Распрацоўка практычных асноў і методыкі планавага адбору, ацэнкі, навучання і расстаноўкі кадрў, падрыхтоўкі і павышэння іх кваліфікацыі.

Прынцыпы кадровай палітыкі:

– прынцып навуковасці. Забяспечваецца шляхам выкарыстання сучасных навуковых распрацовак у галіне кадровай палітыкі, творчага засваення вопыту іншых бібліятэк, навуковага абгрунтавання рашэнняў і рэкамендацый, правядзення сацыялагічных даследаванняў у калектыве бібліятэкі;

– прынцып комплекснасці і сістэмнасці. Забяспечваецца паўнатой ахопу ўсіх кірункаў кадровай работы з улікам знешніх і ўнутраных сувязей і залежнасцей, магчымых вынікаў;

– прынцып пераемнасці. Забяспечваецца шляхам выяўлення, вывучэння і творчага засваення вопыту папярэдніх пакаленняў бібліятэчных супрацоўнікаў;

– прынцып інавацыйнасці. Забяспечваецца стымуляваннем ініцыятывы, падтрымкай новых прагрэсіўных прапаноў, ідэй, прыёмаў і метадаў бібліятэчнай работы;

– прынцып стабілізацыі кадрў. Забяспечваецца пастаянная здольнасць вырашаць ускладненыя на калектыве вытворчыя задачы шляхам развіцця інтарэсу, ініцыятывы, адказнасці кадрў;

– прынцып галоснасці. Рэалізуецца ва ўмовах дэмакратызацыі кіраўніцтва і павышэння ролі самакіравання, прытрымлівання законнасці. Гарантуе папярэджанне пратэцыянізму, стварэнне здаровай маральнай атмасферы ў калектыве бібліятэкі.

Ключавое пытанне, якое вызначае прынцыпы кадровай палітыкі, – адносіны кіраўніцтва да персаналу, суадносіны катэгорый паняццяў *аб’ект* – *суб’ект* у змесце паняцця *персанал*. Вырашэнне ключавага пытання залежыць ад фактараў суб’ектыўных (асабістыя якасці кіраўніка, яго падрыхтаванасць у галіне эканамічных, прававых, гуманітарных навук, разуменне сацыяльнай адказнасці) і аб’ектыўных (наяўнасць, ступень вычарпальнасці патэнцыялу матэрыяльных і фінансавых рэсурсаў у арганізацыі, узровень і перспектывы дзелавой актыўнасці, палітыка дзяржавы, сталасць і дзейнасць грамадскай думкі).

Мэтавая задача кадровай палітыкі можа быць вырашана парознаму. Выбар альтэрнатыўных вырынтаў дастаткова шырокі:

– звальняць супрацоўнікаў ці захоўваць. Калі захоўваць, то якім чынам (пераводзіць на скарачаныя формы занятасці, выкарыстоўваць на нехарактэрных работах, на іншых аб’ектах);

– як адносіцца да найму ў бібліятэку спецыялістаў без спецыяльнай бібліятэчнай адукацыі? Як адносіцца да працягу работы людзей пенсіённага ўзросту? Як вырашаць пытанне падрыхтоўкі бібліятэчных супрацоўнікаў да выкарыстання новых тэхналогій у межах павышэння кваліфікацыі: унутры бібліятэкі, адсылаць на курсы, запрашаць падрыхтаваных спецыялістаў?

Кадровая палітыка рэалізуецца ў стратэгічнай і тактычнай плоскасцях.

Кадровая стратэгія – сукупнасць задач кадровай палітыкі, разлічаная на перспектыву.

Кадровая тактыка – рэалізацыя кадровай палітыкі ў канкрэтнай сітуацыі. Яна прадугледжвае сістэму мер аператыўнага ўздзеяння, арыентуецца на выдачу тэрміновых рэкамендацый па карэкціроўцы, выхадзе з крызісных кадровых сітуацый.

Кадровая палітыка рэалізуецца ў сістэме падыходаў, прынцыпаў, метадаў, мерапрыемстваў, норм, традыцый, звычак, культуры арганізацыі, якая вызначае адносіны суб'ектаў унутры арганізацыі і выкарыстоўваемыя сродкі пры кіраванні іх паводзінамі (дадатак). Па сутнасці кадровая палітыка – гэта індикатар унутранай этыкі арганізацыі, паказчык шчырасці абвешчаных маральных прынцыпаў і фундаментальная аснова іміджу.

2. Тыпы кадровай палітыкі

Аналіз існуючай у канкрэтных арганізацыях кадровай палітыкі дазваляе вылучыць, як мінімум, дзве падставы для іх групы. Першая падстава звязана з *узроўнем асэнсаванасці тых правіл і норм, якія ляжаць у аснове кадровых мерапрыемстваў*. Згодна з ёй можна адзначыць наступныя тыпы кадровай палітыкі: *пасіўная, рэактыўная, прэвентыўная, актыўная*.

Разгледзім падрабязней кожны з гэтых тыпаў кадровай палітыкі.

Словазлучэнне *пасіўная палітыка* на першы погляд прадстаўляецца алагічным. Аднак нярэдка сустракаюцца сітуацыі, пры якіх кіраўніцтва арганізацыі не мае выражанай праграмы дзеянняў у адносінах да ўласнага персаналу, а кадровая работа зводзіцца да руціннага функцыянавання ці ліквідацыі «непрадбачных і невядома адкуль зваліўшыхся негатыўных вынікаў». Для такой арганізацыі характэрна адсутнасць праг-

нозу кадравых патрэбнасцей, сродкаў ацэнкі працы і персаналу, дыягностыкі кадровай сітуацыі цалкам. Кіраўніцтва часцей за ўсё вымушана працаваць у рэжыме экстраннага рэагавання на ўзнікаючыя канфліктныя сітуацыі, якія імкнецца пагасіць любымі сродкамі, часта не паспяваючы зразумець прычыны падзей і іх магчымыя вынікі.

Пры рэактыўнай кадровай палітыцы кіраўніцтва прадпрыемства ажыццяўляе кантроль за сімптомамі негатыўнага стану ў рабоце з персаналам, спрабуе прааналізаваць іх прычыны і сочыць за ўзнікненнем канфліктных сітуацый. Прадметам спецыяльнай увагі кіраўніцтва становіцца маніторынг кваліфікаванай рабочай сілы і матывацыя персаналу да высокапрадукцыйнай працы. Акрамя таго, на прадпрыемствах робяцца захады па лакалізацыі крызісных з'яў, ажыццяўляюцца дзеянні, накіраваныя на разуменне прычын, якія прывялі да ўзнікнення кадравых праблем. Кадравыя службы такіх прадпрыемстваў, як правіла, валодаюць сродкамі дыягностыкі існуючай сітуацыі і аказання адэкватнай хуткай дапамогі. Разам з тым, нягледзячы на тое, што ў праграмах развіцця прадпрыемства кадравыя праблемы выдзяляюцца і разглядаюцца спецыяльна, асноўныя цяжкасці пры выкарыстанні рэактыўнай кадровай палітыкі ўзнікаюць перад арганізацыяй пры сярэнетэрміновым прагназаванні.

Прэвентыўная кадравая палітыка характарызуецца наступным: кіраўніцтва арганізацыі мае абгрунтаваныя прагнозы развіцця сітуацыі, валодае сродкамі дыягностыкі персаналу, метадыкай прагназавання кадровай сітуацыі. Праграма развіцця арганізацыі засноўваецца на кароткатэрміновым і сярэнетэрміновым прагнозах патрэбнасці ў кадрах як у якасных, так і колькасных адносінах. У ёй таксама звычайна прадстаўлены задачы па развіцці персаналу. Асноўная праблема такіх арганізацый – распрацоўка мэтавых кадравых праграм.

Актыўная кадравая палітыка характарызуецца наступнымі рысамі: кіраўніцтва мае не толькі прагноз, але і сродкі ўздзеяння на сітуацыю, кадравая служба здольна распрацоўваць мэтавыя кадравыя праграмы, а таксама ажыццяўляць рэгулярны маніторынг сітуацыі і карэкціраваць выкананне праграм у адпаведнасці з параметрамі знешняга і ўнутранага асяроддзя.

Актыўная рацыянальная кадравая палітыка прадугледжвае ўключэнне планаў кадравай работы ў праграму развіцця прадпрыемства; ёсць прагнозы патрэбнасцей у кадрах па якасных і колькасных паказчыках; ёсць магчымасці рэалізацыі ўнутры арганізацыі мабільнай стратэгіі кіравання персаналам з улікам ажыццяўлення пэўных канкрэтных праектаў, кірункаў дзейнасці; ажыццяўляецца вызначэнне доўгатэрміновых траекторый развіцця кар’еры для супрацоўнікаў.

Другой падставай для дыферэнцыяцыі кадравай палітыкі можа быць ступень адкрытасці арганізацыі ў адносінах да знешняга асяроддзя пры фарміраванні кадравага складу, яе прынцыповая арыентацыя на ўнутраныя або знешнія крыніцы камплектавання. Традыцыйна выдзяляюць два тыпы кадравай палітыкі: *адкрыты* і *закрыты*.

Адкрытая кадравая палітыка характарызуецца тым, што арганізацыя празрыстая для патэнцыяльных супрацоўнікаў на любым структурным узроўні. Новы супрацоўнік можа пачаць працаваць як з самай нізавой пасады, так і з пасады на ўзроўні вышэйшага кіраўніцтва. У такім выпадку арганізацыя гатова прыняць на работу любога спецыяліста, калі ён валодае адпаведнай кваліфікацыяй, без уліку вопыту работы ў гэтай ці роднаснай арганізацыі. Кадравая палітыка такога тыпу можа быць адэкватнай для новых арганізацый, якія вядуць агрэсіўную палітыку захопу рынку, арыентаваны на хуткі рост і імклівы выхад на перадавыя пазіцыі ў сваёй галіне.

Закрытая кадравая палітыка характарызуецца тым, што арганізацыя арыентуецца на ўключэнне ў свой склад новага персаналу толькі з ніжэйшага службовага ўзроўню, а змяшчэнне вакансій вышэйшых пасадаў адбываецца толькі з ліку супрацоўнікаў арганізацыі. Кадравая палітыка закрытага тыпу характэрна для арганізацый, арыентаваных на стварэнне пэўнай карпаратыўнай атмасферы, фарміраванне духу прыналежнасці, а таксама, магчыма, працуючых ва ўмовах дэфіцыту кадравых рэсурсаў.

Асаблівасці рэалізацыі кадравых працэсаў пры адкрытай і закрытай кадравай палітыцы прадстаўлены ў табліцы (с. 53).

Правільна выбраная кадравая палітыка забяспечвае:

– своечасовае ўкамплектаванне кадрамі ў мэтах забеспячэння эфектыўнага функцыянавання бібліятэкі, своечасовага засваення новых тэхналогій, праграмных прадуктаў, выканання новых функцый, такіх, як функцыянаванне публічных цэнтраў

прававой інфармацыі, развіццё сацыяльна-культурнай дзейнасці і г. д;

– фарміраванне неабходнага ўзроўню працоўнага патэнцыялу калектыву бібліятэкі пры мінімізацыі затрат на рэалізацыю асноўных функцый кадровага менеджменту;

– стабілізацыю калектыву бібліятэкі дзякуючы ўліку інтарэсаў розных катэгорый супрацоўнікаў, стварэнне ўмоў для кваліфікацыйнага росту і атрымання іншых ільгот;

– рацыянальнае выкарыстанне супрацоўнікаў па кваліфікацыі і ў адпаведнасці са спецыяльнай падрыхтоўкай;

– фарміраванне больш высокай матывацыі да высокапрадукцыйнай працы.

Асаблівасці рэалізацыі кадравых працэсаў пры адкрытай і закрытай кадровай палітыцы

Кадровы працэс	Тып кадровай палітыкі	
	адкрытая	закрытая
Набор персаналу	Сітуацыя высокай канкурэнцыі на рынку працы	Сітуацыя дэфіцыту рабочай сілы
Адаптацыя персаналу	Магчымасць хуткага ўключэння ў канкурэнтныя адносіны; укараненне новых для арганізацыі падыходаў, прапанаваных навічкамі	Эфектыўная адаптацыя за кошт інстытута настаўнікаў, высокай згуртаванасці калектыву; уключэнне ў традыцыйныя падыходы
Навучанне і развіццё персаналу	Часта праводзіцца ў знешніх цэнтрах, спрыяе запазычанню новага вопыту	Часта праводзіцца ва ўнутрыкарпаратыўных цэнтрах; спрыяе фарміраванню адзінага погляду, прытрымліванню агульнай тэхналогіі; адаптавана да спецыфікі работы арганізацыі
Прасоўванне персаналу	З аднаго боку, магчымасць росту мае абмежаванні за кошт пастаяннага прытоку новых кадрў, а з другога – ёсць верагоднасць хуткага кар’ернага росту за кошт высокай мабільнасці кадрў	Перавагі пры прызначэнні на вышэйшастаячыя пасады заўжды аддаюцца заслужаным супрацоўнікам арганізацыі; праводзіцца планаванне кар’еры
Матывацыя і стымуляванне	Перавагі аддаюцца стымуляванню працы (найперш матэрыяльнаму)	Перавагі аддаюцца матывацыі (задавальненне патрэбнасці ў стабільнасці, бяспецы, сацыяльным прыняцці)
Укараненне інавацый	Пастаяннае інавацыйнае ўздзеянне з боку новых супрацоўнікаў; асноўны механізм інавацый – кантракт; вызначэнне адказнасці супрацоўніка і арганізацыі	Інавацыйныя паводзіны неабходна або спецыяльна ініцыяваць, або яны з’яўляюцца вынікам асэнсавання супрацоўнікам агульнасці свайго лёсу з лёсам арганізацыі

3. Этапы праектавання кадрвай палітыкі і ўмовы яе распрацоўкі

Ва ўмовах рыначнай эканомікі адзін з рашаючых фактараў эфектыўнасці і канкурэнтаздольнасці прадпрыемства – забеспячэнне высокай якасці кадрвага патэнцыялу. Пры гэтым трэба мець на ўвазе, што работа з персаналам не пачынаецца з вакансіі і не заканчваецца прыёмам на работу. Працэс работы з персаналам павінен быць пабудаваны так, каб карацейшым шляхам прыходзіць да жадаемага выніку па любым пытанні ў кадрвай сферы.

Так, у працэсе фарміравання кадрвай палітыкі неабходна ўзгадненне наступных аспектаў:

- распрацоўка агульных прынцыпаў кадрвай палітыкі, вызначэнне мэтых прыярытэтаў;
- арганізацыйна-штатная палітыка – планаванне патрэбнасці ў працоўных рэсурсах, фарміраванне структуры і штата, прызначэнне, стварэнне рэзерву, перамяшчэнне;
- інфармацыйная палітыка – стварэнне і падтрымка сістэмы руху кадрвай інфармацыі;
- фінансавая палітыка – фармуляванне прынцыпаў размеркавання сродкаў, забеспячэнне эфектыўнай сістэмы стымулявання працы;
- палітыка развіцця персаналу – забеспячэнне праграмы развіцця, прафарыентацыя і адаптацыя супрацоўнікаў, планаванне індывідуальнага прасоўвання, фарміраванне каманд, прафесійная падрыхтоўка і павышэнне кваліфікацыі;
- ацэнка вынікаў дзейнасці – аналіз адпаведнасці кадрвай палітыкі і стратэгіі арганізацыі, выяўленне праблем у кадрвай рабоце, ацэнка кадрвага патэнцыялу.

Працэс фарміравання кадрвай палітыкі ў арганізацыі.
У асобных арганізацыях (асабліва гэта характэрна для буйных арганізацый) распрацоўваецца дакументальна замацаванае ўяўленне аб кадрвай палітыцы прадпрыемства, кадрвых працэсах, мерапрыемствах і нормах іх ажыццяўлення. Ёсць арганізацыі, у якіх уяўленне аб рабоце з персаналам існуе на ўзроўні разумення, але не замацавана дакументальна або знаходзіцца ў стадыі фарміравання.

Калі гаварыць аб навуковым, рацыянальным падыходзе да фарміравання кадрвай палітыкі, то неабходна ажыццявіць на-

ступныя этапы яе праектавання: *нарміраванне, праграмаванне, маніторынг.*

Нарміраванне. Штаты арганізацыі заўжды вызначаюцца нарматыўнымі дакументамі. Для ЦБС – гэта «Тыпавыя штаты для ЦБС», зацверджаныя ў 1995 г. Сёння колькасныя паказчыкі вызначаюцца катэгорыяй бібліятэкі па аплаце працы. Патрабаванні да пасад адлюстроўваюцца ў «Кваліфікацыйным справочнике должностей служащих и специалистов сферы культуры», у службовых інструкцыях, якія рыхтуюцца на падставе даведніка з улікам мясцовых умоў.

Мэта праграмавання – распрацоўка праграм, сістэмы працэдур і мерапрыемстваў для дасягнення пастаўленых мэт. У бібліятэцы могуць быць распрацаваны асобныя праграмы кадровай работы: па ацэнцы і атэстацыі персаналу, планаванні кар’еры, падтрыманні добрага сацыяльна-псіхалагічнага клімату, праграмы па рабоце з маладымі спецыялістамі, па адаптацыі супрацоўнікаў, павышэнні кваліфікацыі і перападрыхтоўцы і г. д. Усе гэтыя праграмы могуць быць уключаны ў адзіную сістэму ўнутрана ўзаемазвязаных паміж сабой праграм, або ў мегапраграму работы з кадрамі. У большасці бібліятэк планаванне ажыццяўляецца па такім кірунку, як павышэнне кваліфікацыі супрацоўнікаў.

Таксама могуць распрацоўвацца пэўныя палажэнні: «Палажэнне аб атэстацыі супрацоўнікаў», «Палажэнне аб савеце па рабоце з маладымі спецыялістамі» і інш.

Маніторынг персаналу. Мэта – распрацоўка працэдур дыягностыкі і прагназавання кадровай сітуацыі. На дадзеным этапе важна вызначыць істотныя індыкатары стану кадровага патэнцыялу, а таксама распрацаваць комплексную праграму пастаяннай дыягностыкі і развіцця ўменняў і навыкаў работнікаў. Акрамя таго, мэтазгодна распрацаваць і ўкараніць метадыку ацэнкі эфектыўнасці кадравых праграм. У бібліятэках прывыклі лічыць эфектыўнасць работы па кадрах у паказчыках да мінулых гадоў: колькі супрацоўнікаў з якой ступенню адукацыі, колькі павысілі кваліфікацыю ў арганізаваных формах. Але ж як і з чым параўнаць гэтыя паказчыкі, як вызначыць выніковасць павышэння кваліфікацыі, адпаведнасць стану кадровага патэнцыялу нарматыўнаму? Па ўзросце ёсць вызначаныя прапорцыі: для захавання пераэмнасці ў кадравым складзе, спалучэння майстэрства і маладосці, трэба каб былі прадстаўлены ў агульнай колькасці спецыялісты са стажам працы ад

3 да 10 гадоў – 30%, ад 10 да 20 гадоў – 30%, звыш 20 гадоў – 30%.

Умовы распрацоўкі кадровай палітыкі. На кадравую палітыку ўвогуле, змест і спецыфіку канкрэтных праграм і кадравых мерапрыемстваў уплываюць фактары двух тыпаў: *знешнія* ў адносінах да арганізацыі і *ўнутраныя*.

Фактары *знешняга* асяроддзя могуць быць аб'яднаны ў дзве групы:

1) нарматыўныя абмежаванні. Напрыклад, прысутнасць у нормах некаторых краін забароны на выкарыстанне тэстаў пры прыёме на працу; немагчымасць прымаць маладых спецыялістаў на месцы працы, занятыя асобамі, якія знаходзяцца ў дэкрэтным адпачынку, і інш.;

2) сітуацыя на рынку працы. Арыентуючыся на сітуацыю на рынку працы, неабходна прааналізаваць наяўнасць канкурэнцыі, крыніцы камплектавання, структурны і прафесійны склад свабоднай рабочай сілы.

Найбольш значнымі фактарамі *ўнутранай* палітыкі ўяўляюцца наступныя:

– мэты прадпрыемства, іх часовае перспектыва (пастаянства) і ступень абгрунтаванасці;

– стыль кіравання, замацаваны ў структуры арганізацыі (жорсткая цэнтралізацыя або дэцэнтралізацыя);

– умовы працы. Прывабнымі ці адштурхоўваючымі, негатыўнымі для людзей з'яўляюцца такія характарыстыкі працы, як ступень патрабуемых фізічных і псіхічных намаганняў; ступень небяспечнасці для здароўя (алергія на пыл); размяшчэнне рабочих месцаў; працягласць і структурыраванасць; узаемадзеянне з іншымі людзьмі падчас работы; ступень свабоды пры вырашэнні пытанняў; разуменне і прыняцце мэты арганізацыі. Як правіла, нават наяўнасць невялікай колькасці не прывабных для работнікаў задач, умоў патрабуе ад менеджара па персаналу стварэння спецыяльных праграм прыцягнення і ўтрымання супрацоўнікаў у арганізацыі;

– якасныя характарыстыкі працоўнага калектыву. Так, праца ў складзе паспяховага калектыву можа быць дапаўняльным стымулам, які спрыяе стабільнай прадукцыйнай працы і задаволенасці ёй;

– стыль кіраўніцтва. Незалежна ад стылю кіравання, які выкарыстоўваецца канкрэтным кіраўніком, важкімі з'яўляюцца

наступныя яго мэты: максімальная ўключанасць майстэрства і вопыту кожнага супрацоўніка; забеспячэнне канструктыўнага ўзаемадзеяння членаў групы; атрыманне адэкватнай інфармацыі аб работніках, якая спрыяе фармуляванню мэт, задач кадровай палітыкі ў праграмах арганізацыі.

Заданні і пытанні для абмеркавання

1. Растлумачце паняцце *кадровая палітыка*.
2. Як вы разумееце стратэгію кіравання персаналам?
3. Параўнайце пасіўную і рэактыўную кадровую палітыку.
4. Ахарактарызуйце прэвентыўную і актыўную кадровую палітыку.
5. У чым асноўныя адрозненні адкрытай і закрытай кадровай палітыкі?
6. Апішыце умовы, пры якіх закрыты і адкрыты тыпы кадровай палітыкі эфектыўныя.
7. Назавіце этапы праектавання кадровай палітыкі.
8. Якія фактары знешняга і ўнутранага асяроддзя ўплываюць на фарміраванне кадровай палітыкі?

Дадатак

Адрозненні кадровай работы ў мінулым і ва ўмовах рынку

Крытэрыі	Работа з кадрамі ў мінулым	Работа з персаналам ва ўмовах рынку (новых канцэпцый, новых падыходаў)
1	2	3
Прызначэнне работы з персаналам	Замышчэнне вакансій на пасаду па прыкметах фармальнай адпаведнасці	Змяненне магчымасцей прадпрыемства шляхам далучэння работнікаў, здольных уплываць на яго функцыянаванне і развіццё
Падставы для падбору і адбору кадрў	Інтуіцыя і прадчуванні, асабістыя веды кандыдатаў на пасады	Аб'ектыўная ацэнка здольнасцей кандыдатаў з дапамогай сумесных экспертных метадых і метадаў псіхадыягностыкі
Кантроль за змяненнем магчымасцей работнікаў	Перадатэстацыйны збор даных аб дасягненнях і няўдачах работнікаў	Маніторынг дынамікі магчымасцей работнікаў: індывідуальны прагноз змяненняў работнікаў
Навучанне персаналу	Падрыхтоўка кадрў як выпраўленне дэфектаў іх адукацыі	Праблемная падрыхтоўка кадрў для дасягнення мэт арганізацыі; набыццё ведаў для забеспячэння развіцця арганізацыі
Кіраванне службамі персаналу	Загады і распараджэнні ў асноўным па пытаннях залічэння або звальнення, а таксама прадстаўленне даведак аб работніках па фармальных прыкметах	Кіраванне на падставе запытаў кіраўніцтва арганізацыі кадравым службам аб здольнасці кандыдатаў на пасады прыносіць прыбытак ці ўплываць на іншыя значымыя параметры арганізацыі

1	2	3
Фінансаванне работы з персаналам	Толькі затратнае: выдаткі, якія падлягаюць спісанню па заканчэнні планавага тэрміну	Інвестыцыі ў супрацоўнікаў, здольных ствараць дабавачны кошт; інвестыцыі ў кадравікоў, здольных знаходзіць эфектыўных работнікаў
Работнікі службаў персаналу	Прафесіяналы ў асноўным па кадравым справаводстве; выканаўцы, занятыя наборам кадраў па фармальным прыкметам	Эксперты-аналітыкі па мэтах арганізацыі і магчымасцях работнікаў; прафесіяналы, якія вядуць пошук і прапаноўваюць абгрунтаванні па кадравых рашэннях, спецыялісты па кадравым справаводстве
Статус службы персаналу	Выканаўчае зв'язно ў структуры кіравання арганізацыяй	Пошукавы, дыягнастычны, аналітычны, экспертны і кансультацыйны цэнтр па пытаннях дасягнення мэт арганізацыі за кошт інтэлектуальна-псіхалагічных магчымасцей іх работнікаў, выканаўчае зв'язно па афармленні кадравых дакументаў
Рашэнні сацыяльных праблем работнікаў	Дэкларатыўная забота аб сацыяльных гарантыях. Аднясенне рашэння сацыяльных праблем работнікаў на будучае ў спалучэнні з рэальным задавальненнем некаторых патрэбнасцей работнікаў	Фактычнае, актуальнае, юрыдычна аформленае (у кантрактах) задавальненне сацыяльных патрэбнасцей работнікаў. Спалучэнне вырашэння кіраўнічых праблем з рашэннем сацыяльных праблем працоўнага калектыву як умова павелічэння зацікаўленасці работнікаў у поспехах арганізацыі

Тэма 5. ФАРМІРАВАННЕ КАДРАВЫХ РЭСURСАЎ БІБЛІЯТЭКІ

1. Структура кадравых рэсурсаў бібліятэкі

Адміністрацыя бібліятэкі павінна забяспечыць наяўнасць дастатковай колькасці работнікаў, якія валодаюць спецыяльнымі ведамі для выканання розных функцыянальных абавязкаў. Пад *структурай кадравых рэсурсаў* бібліятэкі трэба разумець колькасныя суадносіны паміж групамі супрацоўнікаў, якія вызначаюцца тэхналагічнай і арганізацыйнай структурай бібліятэкі, залежаць ад катэгорыі бібліятэкі, аб'ёму і складу фондаў, наяўнасці спецыяльнага абсталявання, выкарыстоўваемай тэхналогіі і ўмоў арганізацыі працы. *Прафесійна-кваліфікацыйная структура* бібліятэкі ўяўляе сабой размеркаванне работнікаў па выконваемым імі функцыях, арганізацыйных і кваліфікацыйна-службовых прыкметах. Размеркаванне працы прадугледжвае размежаванне дзейнасці ў працэсе сумеснай працы, выдзяленне і ўтварэнне самастойных спецыялізаваных падраздзяленняў, асобных супрацоўнікаў для выканання аднародных работ.

Існуюць тры формы раздзялення працы: *функцыянальная, тэхналагічная, прафесійна-кваліфікацыйная*.

У бібліятэках вядучай формай раздзялення працы з'яўляецца функцыянальная, якая абумоўлівае развіццё тэхналагічнай і прафесійна-кваліфікацыйнай структур.

Ф у н к ц ы я н а л ь н а е размеркаванне працы звязана з вылучэннем персаналу, занятага выкананнем асноўных відаў дзейнасці, накіраваных на вытворчасць прадукцыі і паслуг бібліятэкі (работнікі апарату кіравання, спецыялісты бібліятэчна-бібліяграфічных падраздзяленняў), і неасноўных відаў дзейнасці (супрацоўнікі гаспадарчай, эканамічнай сферы і г. д.). Функцыянальнае размеркаванне звязана са стварэннем структурных падраздзяленняў і службаў, спецыялізаваных на выкананні розных функцый: камплектаванне фондаў; апрацоўка дакументаў і арганізацыя каталогаў; арганізацыя і захоўванне бібліятэчных фондаў і г. д. Адпаведна вылучаюць бібліятэкараў, бібліёграфістаў, метадыстаў, бухгалтараў, інжынераў, праграмістаў, юрыстаў, мастакоў-афарміцеляў і інш., а таксама тэхнічных супрацоўнікаў – электраманцёраў, гардэробшчыкаў, дворнікаў і інш.

П р а ф е с і й н а - к в а л і ф і к а ц ы й н а е раздзяленне засноўваецца на размеркаванні абавязкаў і размежаванні адказнасці паміж супрацоўнікамі з улікам займаемай пасады, ступені складанасці выконваемых работ, неабходнай для гэтага кваліфікацыі. Такое размеркаванне працы рэгламентуецца нарматыўнымі дакументамі: «Общим классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов», «Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих», «Единой номенклатурой должностей служащих» і «Квалификационным справочником: Должности служащих, занятых в культуре и искусстве», дзе адлюстраваны характарыстыка работы, патрабаванні да ведаў і ўменняў. У бібліятэках краіны ўстаноўлены наступныя кваліфікацыйныя катэгорыі: бібліятэкар, бібліятэкар 2-й катэгорыі, бібліятэкар 1-й катэгорыі, вядучы бібліятэкар, галоўны бібліятэкар (бібліёграф). Гэтыя кваліфікацыйныя катэгорыі, а таксама характар і аб'ём работы, віды і кірункі дзейнасці ў бібліятэцы выкарыстоўваюцца пры фарміраванні пасады. У бібліятэцы могуць быць пасады кіраўнікоў і галоўных спецыялістаў – намеснік дырэктара, метадыст, бібліёграф, спецыяліст па знешніх сувязях і г. д. Дадзеныя пасады ўводзяцца для выканання складаных, шматпро-

фільных работ, якія патрабуюць разам з высокай кваліфікацыяй і асобых якасцей.

Структура персаналу бібліятэкі таксама можа дыферэнцыравацца па сацыяльна-дэмаграфічных прыкметах, у прыватнасці, па сацыяльнай – вылучаюцца такія катэгорыі, як рабочыя, служачыя, спецыялісты, кіраўнікі; па дэмаграфічнай – персанал прадстаўлен рознымі ўзроставымі групамі; адукацыйнай – вылучаюцца супрацоўнікі з сярэдняй спецыяльнай і вышэйшай бібліятэчнай і небібліятэчнай адукацыяй; па гендэрнай.

Штат зацвярджае дырэктар бібліятэкі ў межах выдзеленых асігнаванняў, фонду заробтнай платы.

Нарматыўная колькасць работнікаў можа быць разлічана ў адпаведнасці з пэўнай методыкай. Асновай для разліку нарматыўнай колькасці штату з'яўляюцца аперацыйныя нормы часу. Для разліку неабходна мець: пералік і аб'ём выконваемых работ, нормы на бібліятэчна-бібліяграфічныя працэсы, працаёмкасць па кожным працэсе. Перш за ўсё трэба адзначыць віды работ, якія праведзены або плануецца правесці на працягу года. Спіс гэтых работ павінен адлюстроўваць асноўныя кірункі дзейнасці аддзелаў бібліятэкі.

Спіс выконваемых работ складаецца па падраздзяленнях: адзел камплектавання і апрацоўкі літаратуры, абанемент, чытальная зала і г. д. Практыка паказвае, што такая форма размеркавання працэсаў і аперацый можа выкарыстоўвацца і пры планаванні працы, размеркаванні штатных адзінак у падраздзяленнях бібліятэк. У кожным з раздзелаў пералічваюцца ўсе працэсы і аперацыі, выконваемыя ў бібліятэцы або ў адным з яе падраздзяленняў. Наменклатура працы кожны год карэктруецца адміністрацыяй, уносяцца змяненні і дапаўненні, выкліканыя зменаў у практыцы работы, напрыклад, рэарганізацыя структурных падраздзяленняў, выкарыстанне новых форм інфармацыйнай або масавай работы, змяненне існуючых тэхналогій.

Пры складанні выконваемых працэсаў для разліку штатнай колькасці супрацоўнікоў у гэтых падраздзяленнях неабходна ўлічваць як старыя, так і новыя тэхналогіі для ўводу ў штат нетрадыцыйных пасадак (праграміст, сістэмны адміністратар).

Пасля таго як спіс па кожным відзе работ складзены, вызначаюцца аб'ёмы выконваемых працэсаў і аперацый. Затым разлічваюцца працаёмкасць асобнага працэсу, аперацыі. Працаём-

касць вылічваецца па формуле: Пап. = Нч x V, дзе Нч – норма часу, V – аб'ём выконваемай работы ў прынятых адзінках вымярэння.

Вызначаецца сумарная працаёмкасць па ўсіх працэсах і цыклах.

Затым вызначаецца сумарная працаёмкасць ненарміраваных работ. Найбольш складана вызначыць сумарную працаёмкасць па відах работ, якія не ахоплены нормамаі часу. У вытворчай дзейнасці арганізацый і ўстаноў невытворчай сферы колькасць ненарміруемых работ дасягае 50%. У бібліятэчнай практыцы ненарміруемыя работы складаюць у сярэднім ад 3 да 20%.

Пасля разліку агульнай сумарнай працаёмкасці нарміраваных і ненарміраваных работ праводзіцца разлік колькасных паказчыкаў штату супрацоўнікаў бібліятэкі, аддзела, сектара, групы па формуле, згодна з якой агульная працаёмкасць праведзеных (або плануемых) за год (квартал, месяц) работ дзеліцца на карысны фонд рабочага часу аднаго супрацоўніка.

2. Планаванне патрэбнасці ў кадрах

Зменлівы характар функцый кіравання персаналам у сучасных умовах, набыццё работы з персаналам стратэгічнай накіраванасці, фарміраванне паняцця *персанал-рэсурс* вызначаюць неабходнасць уключэння ў сістэму работы з кадрамі такога неад'емнага элемента, як планаванне.

Мэта кадравага планавання заключаецца ў тым, каб ў бібліятэцы апынулася ў патрэбны час неабходная колькасць спецыялістаў патрэбнага профілю ў адпаведнасці з іх здольнасцямі і схільнасцямі, а таксама з патрабаваннямі функцыянавання бібліятэкі. Кадравае планаванне накіравана на вырашэнне наступных *задач*:

- колькі супрацоўнікаў, якой кваліфікацыі, калі і дзе спатрэбяцца;
- якія патрабаванні прад'яўляюцца да тых ці іншых катэгорый персаналу;
- як прывабіць патрэбны персанал;
- як забяспечыць выкарыстанне і развіццё персаналу;
- разлік затрат на персанал.

Працэс планавання ўмоўна дзеліцца на *чатыры этапы*:

- 1) ацэнка наяўных працоўных рэсурсаў;
- 2) вызначэнне будучых патрэбнасцей у персанале;
- 3) распрацоўка праграмы задавальнення будучых патрэбнасцей;
- 4) вызначэнне расходаў на персанал.

Для *ацэнкі наяўных працоўных рэсурсаў*, як правіла, збіраецца і вывучаецца інфармацыя па наступных паказчыках:

- інфармацыя аб пастаянным складзе персаналу (прозвішча, імя; пол; месца жыхарства; узрост; дата паступлення на работу);

- структура персаналу (кваліфікацыйная, полаўзроставая, нацыянальная, удзельная вага спецыялістаў, тэхнічных супрацоўнікаў);

- пералік задач, выконваемых у працэсе работы;

- патрабаванні, прад'яўляемыя да выканаўцаў (вопыт, навыкі, спецыяльная падрыхтоўка, здольнасці і інш.);

- характар занятасці (поўнасю або часткова занятыя, працуючыя па сумяшчальніцтве і інш.);

- рэжым працы (бягучы графік, праца ў выхадныя, праца ў адну, дзве змены і г. д.);

- прычыны страты часу (па хваробе; адпачынку за свой кошт; вучоба ў ВНУ; прагулы). Разлічваецца каэфіцыент страты часу: $\text{колькасць адпрацаваных дзён} \times 100\% : \text{колькасць дзён, якія павінны быць адпрацаваны}$);

- цякучасць кадраў (разлічваецца каэфіцыент цякучасці кадраў: $\text{Ц} = \text{колькасць звольненых у планавы перыяд/сярэдняя колькасць супрацоўнікаў у планавы перыяд}$);

- план замяшчэння пасадак;

- велічыня заробку (структура заробку, надбаўкі, прэміі і г. д.);

- паслугі сацыяльнага зместу, прадастаўляемыя дзяржавай і прававымі арганізацыямі (расходы на сацыяльныя патрэбы і г. д.);

- характар рабочых месцаў і ўмовы працы (ступень аўтаматызацыі рабочага месца і г. д.).

Акрамя таго, ацэньваецца якасць працы на тым ці іншым участку. Мэтазгодна ў гэтым плане правесці інвентарызацыю працоўных навыкаў ці спецыяльнасцей, якая прадугледжвае рэгістрацыю прафесійных кампетэнцый супрацоўнікаў з указаннем колькасці работнікаў, якія валодаюць імі. Кіраўніцтву неабходна дакладна ведаць, якія задачы выконвае супрацоўнік падчас работы, якія дзелавыя і асабістыя якасці ад яго патра-

буюцца. Для гэтага могуць выкарыстоўвацца гутаркі з супрацоўнікамі; назіранне, анкетаванне супрацоўнікаў; аналіз нарматыўнай дакументацыі і вынікаў атэстацыі персаналу.

Звесткі аб персанале сістэматызуюцца і падаюцца ў выглядзе табліцы і аналітычнай запіскі. У працэсе аналізу высвятляецца няхватка персаналу на вакантныя месцы, неабходнасць увядзення дадатковых пасадак, мэтазгоднасць перастановак і вызначэнне работнікаў, у якіх арганізацыя не мае патрэбу.

Другі этап планавання – **вызначэнне будучых патрэбнасцей у персанале**. Ацэнка патрэбнасці ў персанале можа насіць колькасны і якасны характар. Колькасная ацэнка засноўваецца на аналізе мяркуемых арганізацыйных змен, плануемых службовых перамяшчэнняў, кваліфікацыйнага росту супрацоўнікаў, змен тэхналогіі бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці, а таксама на ўліку натуральнага выбыцця супрацоўнікаў. Агульная патрэбнасць вызначаецца колькасцю супрацоўнікаў, неабходных для выканання планаў бібліятэкі, і разлічваецца па схеме:

1. Штатныя пасады, усяго:

- занятыя пасады;
- зноў прыцягваемыя супрацоўнікі.

2. Неабходнасць замены супрацоўнікаў у сувязі

- з выхадам на пенсію;
- сярэднестатыстычнай цяжучасцю.

3. Патрэбнасць у кадрах у сувязі з пашырэннем (змяненнем) дзейнасці (планами рэарганізацыі бібліятэкі, асваеннем новых інфармацыйных тэхналогій і праграмных прадуктаў, зменаў у абслугоўванні, камплектаванні і г. д., маркетынжавымі планами).

4. Вызваленне кадраў у сувязі са скарачэннем пасадак.

Дадатковая патрэбнасць уяўляе сабой розніцу паміж наяўным штатным складам і будучай прагнознай колькасцю персаналу на пачатак плануемага перыяду (па падраздзяленнях, спецыяльнасцях, пасадах і г. д.).

Якасная ацэнка патрэбнасці ў персанале – больш складаны від прагнозу, паколькі неабходна ўлічыць патрэбнасць па спецыяльнасцях, пасадах, кваліфікацыі, у тым ліку ў спецыялістах іншых сфер дзейнасці (сацыёлагаў, юрыстаў, псіхолагаў, праграмістаў, маркетологаў і інш.). Асобую складанасць уяўляе ацэнка ў кадрах кіраўнічага складу. У гэтым выпадку неабходна ўлічыць, як мінімум, магчымасці персаналу вызначаць ра-

цыянальныя аператыўныя і стратэгічныя мэты дзейнасці бібліятэкі і ажыццяўляць фарміраванне аптымальных упраўленчых рашэнняў, якія забяспечаць дасягненне гэтых мэт.

Так, калі бібліятэка прымае рашэнне аб стварэнні аддзела маркетынгу, яе кіраўніцтву неабходна ўключыць у свае планы пытанні найму (ці ратацыі) работнікаў і спецыялістаў па маркетынгу, знаёмых з арганізацыяй гэтай работы. Безумоўна, што такія буйныя змены, як адкрыццё новага аддзела, – вельмі важная і значная задача. Але таксама патрабуецца дакладнае планаванне работы па ацэнцы будучых патрэбнасцей у персанале, калі размова ідзе аб падрыхтоўцы і рэалізацыі комплексных праграм, грантаў, правядзенні комплексных мерапрыемстваў і інш.

Улічваюцца магчымасці часовай перастаноўкі кадраў на ўчасткі, якія даюць найбольшы эфект у пэўны перыяд, а таксама сумяшчэнне прафесій і пашырэнне зоны працоўнай дзейнасці персаналу, прымяненне сумяшчальніцтва і выкарыстанне кансультаў. Практычна праводзіцца параўнанне якасных характарыстык дзейнічаючага персаналу і патэнцыяльна магчымага з пункту гледжання яго ўзроўню кваліфікацыі і вопыту. Пры гэтым неабходна ўлічваць аб'ектыўныя магчымасці прыцягнення больш падрыхтаваных супрацоўнікаў за кошт прывабных сістэм аплаты працы, тэхналагічных і сацыяльных умоў у калектыве.

У адпаведнасці з логікай кадровай палітыкі вызначаюць дапушчальныя ці пажаданы працэнт цякучасці кадраў і метады захавання стабільнага калектыву ва ўмовах хістання аб'ёмаў камплектавання, колькасных паказчыкаў карыстальнікаў бібліятэкі і г. д.

Планаванне патрэбнасці ў кадрах ажыццяўляецца з улікам вынікаў аналізу знешняга асяроддзя бібліятэкі (дэмаграфічныя тэндэнцыі ў краіне, дзяржаўная палітыка ў галіне адукацыі, выхад на пенсію, сацыяльныя гарантыі супрацоўнікам сферы культуры і мастацтва і інш); патэнцыяльных прапаноў на рынку працы (магчымасць далучэння ў бібліятэку тых катэгорый супрацоўнікаў, якія заняты няпоўны працоўны дзень, студэнтаў; уплыў лакальнай іміграцыі і эміграцыі; змены ў раскладзе работы бібліятэкі і г. д.). Змены ў знешнім асяроддзі, асабліва эканамічныя, могуць аказаць моцны ўплыў на перспектыўныя патрэбнасці бібліятэкі ў працоўных рэсурсах. У сувязі з нізкім

узроўнем заробку бібліятэка вымушана сёння істотна абмяжоўваць сябе ў засваенні перспектывных кірункаў дзейнасці, звязаных з далучэннем маркеталагаў, эканамістаў, сацыёлагаў, псіхолагаў, IT-спецыялістаў. У той жа час бібліятэка мае права разлічваць на даволі шырокі рынак працы такіх спецыялістаў, як настаўнік, гісторык, філолаг, архівіст, кнігазнаўца, якія не запатрабаваны ў сваіх галінах, але патрэбны ў шматаспектнай, шматфункцыянальнай бібліятэчнай справе. Разам з тым, згодна з кваліфікацыйнымі характарыстыкамі, пасады спецыялістаў у бібліятэках могуць займаць людзі са спецыяльнай адукацыяй, таму сёння паўстае пытанне аб неабходнасці перападрыхтоўкі гэтых спецыялістаў у навучальных установах. Развіццё сістэмы дадатковай адукацыі ў форме перападрыхтоўцы спецыялістаў на базе існуючай няпрофільнай прафесійнай адукацыі дае магчымасць атрымаць паўнацэнных спецыялістаў, адданных бібліятэчнай справе.

На трэцім этапе распрацоўваецца **праграма задавальнення будучых патрэбнасцей**. Патрэбнасці – гэта мэта, праграма – сродак яе дасягнення. Яна ўключае канкрэтны графік і мерапрыемствы па прыцягненні, найме, падрыхтоўцы, павышэнні кваліфікацыі і прасоўванні работнікаў, паляпшэнні ўмоў працы і г. д.

У праграме павінна быць адлюстравана наступнае:

- пералік месцаў работы і пасадак, якія могуць або з’явіцца, або быць скасаваны;
- у якой ступені магчыма перастаноўка ці перападрыхтоўка персаналу;
- неабходныя змены на ўзроўні кіраўнікоў нізавога і сярэдняга звяна;
- патрэбнасці ў прафесійным навучанні;
- звесткі аб наборы, скарачэнні залішняга персаналу ці звальненні ў сувязі з выхадам на пенсію;
- меры, прадугледжаныя для вырашэння праблем у сувязі з дэфіцытам або лішкам рабочай сілы.

Для таго каб мець абгрунтаваны план кадровай работы, кіраўніцтва бібліятэкі павінна ведаць у дэталю, якія задачы будуць выконвацца падчас работы, якія асабістыя і прафесійныя характарыстыкі значымы для рэалізацыі плана. Гэтыя веды атрымліваюць шляхам аналізу зместу работы. Адзін з іх заключаецца ў назіранні за супрацоўнікамі, у фармальнай рэгістрацыі

і апісанні выконваемых ім задач і дзеянняў. Другі метада можа заключацца ў суразмоўі з самім супрацоўнікам ці яго непасрэдным кіраўніком. Інфармацыя, атрыманая пры аналізе зместу работы, з'яўляецца асновай для большасці наступных мерапрыемстваў па планаванні.

На яе падставе распрацоўваецца службовая інструкцыя, што ўяўляе сабой пералік асноўных абавязкаў, ведаў і навыкаў, якія патрабуюцца, а таксама праў работніка. Некаторыя аўтары выступаюць за паслядоўнае выкарыстанне такіх інструкцый пры планаванні працоўных рэсурсаў і камплектаванні штата бібліятэк усіх тыпаў і для ўсіх супрацоўнікаў. У некаторых выпадках складаюцца інструкцыі не толькі на пасаду, але і індывідуальныя. Часта для гэтага ёсць значныя прычыны. Падрабязныя службовыя інструкцыі карысны пры планаванні і камплектаванні штатаў, пры падрыхтоўцы кадраў, пры ацэнцы эфектыўнасці работы ці прасоўванні на службе, нарэшце, пры вырашэнні канфліктаў у выпадку неабгрунтаваных ці, наадварот, абгрунтаваных прэтэнзій на заняцце той ці іншай пасады. Аднак роля службовых інструкцый тым ніжэй, чым болей ведаў, творчага падыходу, гнуткасці і прыстасавання да змяненняў патрабуе выконваемая функцыя (напрыклад, у навуковых даследаваннях, метадычнай рабоце, правядзенні масавых мерапрыемстваў).

Чацвёрты этап планавання звязаны з **вызначэннем расходаў на персанал**. Гэты этап з'яўляецца абавязковым у праграме планавання персаналу. Ён уключае ў сябе ўсе расходы, звязаныя з функцыянаваннем чалавечага фактару: затраты на заработную плату; выплату па розных відах сацыяльнага страхавання; выдаткі бібліятэкі на рознага роду сацыяльныя выплаты і льготы (аплата пуцёвак, транспарту, аказанне разавай дапамогі і інш.), матэрыяльнае забеспячэнне сацыяльнай інфраструктуры; затраты на навучанне і павышэнне кваліфікацыі персаналу і інш. Паказчыкі выдаткаў на персанал, іх удзельная вага ў агульных выдатках вытворчасці даюць магчымасць ацаніць эфектыўнасць выкарыстання працоўных рэсурсаў, рацыянальнасць арганізацыі сістэмы зароботнай платы, структуру даходаў працуючых, ступень сацыяльнай засцярогі персаналу і інш.

3. Падбор і адбор персаналу ў бібліятэку

Фарміраванне кадравых рэсурсаў – гэта комплекс мерапрыемстваў па пошуку, адбору і найме работнікаў патрабуемай кваліфікацыі. Фарміраванне персаналу ўключае ў сябе этапы падбору (пошуку) і адбору персаналу.

Падбор персаналу – гэта шэраг дзеянняў, накіраваных на прыцягненне кандыдатаў, якія валодаюць прафесійна важнымі якасцямі і кампетэнцыямі, неабходнымі для рэалізацыі пастаўленых бібліятэкай мэт.

Перад тым як прымаць рашэнне аб падборы новых супрацоўнікаў, мэтазгодна высветліць, ці ўсе сродкі, якія з’яўляюцца своеасаблівай альтэрнатывай найму, выкарыстаны ў бібліятэцы. Да іх адносяцца:

- праца па сумяшчальніцтве, звышурочная праца, павышэнне інтэнсіўнасці працы;
- структурная рэарганізацыя або выкарыстанне новых схем вытворчасці;
- часовы наём;
- прыцягненне спецыялізаваных фірм для ажыццяўлення некаторых відаў дзейнасці (напрыклад, рэтраканверсія каталогаў).

Змест падбору персаналу ўключае: выбар тэхналогіі пошуку; вызначэнне крыніц замяшчэння вакансій; удакладненне патрабаванняў да кандыдатаў; апрацоўку інфармацыі аб кандыдатах.

Тэхналогія пошуку персаналу можа быць пасіўнай і актыўнай, што адпавядае тыпам кадровай палітыкі. Пасіўная тэхналогія прадугледжвае апрацоўку інфармацыі аб кандыдатах, якія самастойна прапанавалі свае паслугі бібліятэцы. Актыўная тэхналогія ўключае распаўсюджанне неабходнай інфармацыі аб вакансіях па ініцыятыве самой бібліятэкі.

Вызначаюцца дзве магчымыя крыніцы (каналы) пошуку: унутраная (з ліку супрацоўнікаў бібліятэкі) і знешняя (з асоб, якія не звязаны з дадзенай бібліятэкай).

На вызначэнне крыніц замяшчэння вакансій уплываюць фактары знешняга і ўнутранага асяроддзя. Да фактараў знешняга асяроддзя адносяцца: заканадаўчыя абмежаванні выкарыстання рабочай сілы (заканадаўства аб працы непаўналетніх, цяжарных жанчын, адзінокіх маці, маці, якія маюць малалетніх

дзяцей, кватаванне рабочых месцаў для маладых спецыялістаў і іншыя заканадаўчыя акты аб працы), сітуацыя на рынку рабочай сілы, склад рабочай сілы на рынку працы.

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

Вызначэнне зместу падбору персаналу пералічанымі тыпамі кадравай палітыкі азначае неабходнасць унутранага «кадравага аўдыту», ацэнкі кірункаў дзейнасці бібліятэкі ў адносінах да персаналу.

Многія бібліятэкі практыкуюць папаўненне кадраў з унутраных крыніц, выкарыстоўваючы прасоўванне па службовай лесвіцы як значны сродак матывацыі супрацоўнікаў, планаванне кар’еры супрацоўнікаў як састаўную частку кадравай палітыкі. Да вартасцей выкарыстання гэтага канала можна аднесці наступныя: кіраўнікі структурных падраздзяленняў бібліятэкі добра ведаюць вартасці і слабасці супрацоўніка, маюць дакладнае ўяўленне аб адпаведнасці прэтэндэнта новай пасадзе; вядзецца работа з кадравым рэзервам; гэта больш эканамічна, меней затратна па выкарыстоўваемым метадах; узмацняецца прывабнасць бібліятэкі як месца працы для супрацоўнікаў. Сярод негатыўных момантаў можна адзначыць: магчымасць правакавання напружанасці асабістых узаемаадносін супрацоўнікаў, ёсць пэўнае супраціўленне з боку кіраўнікоў структурных падраздзяленняў, «застой» у з’яўленні новых ідэй.

Знешнія крыніцы падбору забяспечваюць выбар з большай колькасці кандыдатаў, гэты канал з’яўляецца крыніцай новых поглядаў, прыёмаў работы, але, у сваю чаргу, можа прывесці да доўгай адаптацыі новых супрацоўнікаў, пагаршаецца маральны клімат сярод даўно працуючых.

Знешнімі крыніцамі могуць быць наступныя.

1. Супрацоўнікі, як працуючыя, так і былыя. Нягледзячы на тое, што дадзены спосаб прыцягнення кандыдатаў у бібліятэкі мае пэўныя недахопы (супрацоўнікі не заўсёды валодаюць дастатковай інфармацыяй аб рабочым месцы, патрабаваннях да пасады, часта праяўляюць неаб’ектыўнасць у ацэнцы прафесійнага патэнцыялу блізкіх ім людзей), сёння, як паказваюць вы-

нікі сацыялагічных даследаванняў кіраўнікоў бібліятэк, ён з'яўляецца адным з распаўсюджаных і выніковых.

2. Маладыя спецыялісты – выпускнікі профільных ВНУ, ССНУ, якія забяспечваюць пастаянны прыток кваліфікаваных кадраў па заяўках бібліятэк.

3. «Самапраявіўшыеся» кандыдаты самастойна звяртаюцца наконт працы. Гэтыя асобы павінны саставіць банк даных аб знешніх кандыдатах, патэнцыяльных супрацоўніках. Такая база даных дазволіць мець пад рукой прадстаўнічы рэзерв кандыдатаў.

4. Аб'явы ў сродках масавай інфармацыі. Сёння бібліятэкамі больш шырока выкарыстоўваюцца электронныя СМІ, у першую чаргу інтэрнэт-рэсурсы. Інфармацыя аб наяўнасці вакансій размяшчаецца на сайтах бібліятэк, на прафесійных блогах. Рэкламныя аб'явы змяшчаюць кароткую інфармацыю аб вакантнай пасадзе, патрабаваннях, прад'яўляемых да прэтэндэнта і яго кваліфікацыі, неабходных кампетэнцыях, аб сваім месцазнаходжанні і крыніцах кантактаў.

5. Агенцтва па працаўладкаванні, службы занятасці, у тым ліку віртуальныя кадравыя агенцтвы і біржы працы, якія праводзяць з кандыдатамі папярэдняе суразмоўе і тым самым забяспечваюць даволі высокую іх якасць і адпаведнасць патрабаванням арганізацый-заказчыкаў.

6. Тэхналогія хэд-хантыngu (англ. *head hunting* 'ахота за галоўцамі' або 'ахота за зоркамі') – падбор кваліфікаванага персаналу для кампаній, фірм. Асноўная прычына гэтай тэхналогіі – няхватка ўнутры бібліятэкі неабходных кадраў. Адна са складовачых хэд-хантыngu – запрашэнне канкрэтнага чалавека (спецыяліста, кіраўніка), добра вядомага ў прафесійных колах. Паколькі «добры кандыдат работу не шукае», асноўная задача кіраўніка бібліятэкі заключаецца ў тым, каб пераканаць чалавека прыняць рашэнне аб пераходзе ў іншую бібліятэку, прапанаваць яму такія ўмовы, якія б супалі з яго матывацыяй на змену работы, паказаць, што менавіта гэтая бібліятэка дасць яму ўнікальны шанс рэалізаваць свае прафесійныя магчымасці, імкненне да самарэалізацыі і самаўдасканалення.

Важным момантам на этапе пошуку персаналу з'яўляецца ўдакладненне патрабаванняў да кандыдатаў. У гэтых мэтах могуць выкарыстоўвацца адпаведныя дакументы – прафесіяграмы, кваліфікацыйныя патрабаванні, службовыя інструкцыі і інш.

Адбор персаналу – працэс, з дапамогай якога з ліку прэтэндэнтаў вылучаецца адзін кандыдат, які найлепшым чынам падыходзіць на вакантную пасаду па такіх крытэрыях, як адукацыя, узровень прафесійных уменняў і навыкаў, вопыт работы, асабістыя якасці.

Сярод метадаў адбору персаналу, якія выкарыстоўваюцца ў бібліятэках, вылучаюцца: *суразмоўе, аналіз дакументаў* кандыдатаў, у тым ліку *рэзюмэ, анкетаванне, тэсціраванне, выпрабаванне, выпрабавальны тэрмін*.

Суразмоўе – самы распаўсюджаны метадаў адбору персаналу. Праводзіць яго або кіраўнік структурнага падраздзялення, дзе будзе працаваць прэтэндэнт, або дырэктар бібліятэкі. У ходзе гутаркі ацэньваюцца ўзровень адукацыі прэтэндэнта, кваліфікацыя кандыдата, яго практычны вопыт, вызначаюцца асабістыя якасці, высвятляецца патэнцыял для далейшага развіцця і г. д., удакладняюцца пытанні, якія ўзніклі ў працэсе знаёмства з дакументамі прэтэндэнта, рэзюмэ. Гутарка па найме можа праводзіцца па схеме, можа быць слаба фармалізаванай альбо вольнай. Найбольш інфарматыўная вольная гутарка, калі загадзя рыхтуецца толькі спіс тэм, якія павінны быць закрануты. Суразмоўе – гэта не толькі экзамен для кандыдатаў, але і выпрабаванне для інтэрв'юера, які павінен старанна рыхтавацца да яго правядзення, паколькі прэтэндэнт на пасаду таксама прыглядаецца да свайго работадаўца, ацэньвае яго надзейнасць, прыстойнасць і прафесіяналізм. Вынікі гутаркі могуць уносіцца ў спецыяльныя лісты суразмоўя.

Аналіз дакументаў: праверка рэкамендацый і паслужнога спіса. Інфармацыя рэкамендацыйных пісем і гутарак з людзьмі, якія могуць ахарактарызаваць кандыдата, удакладняе, што і з якім поспехам кандыдат рабіў на папярэдніх месцах працы ці вучобы.

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

Тэсціраванне – працэдура выяўлення, вывучэння і ацэнкі розных прафесійных і асобасных якасцей па выніках

выканання стандартызаваных заданняў. Выкарыстоўваюцца розныя віды тэстаў. Напрыклад, тэсты на прафпрыгоднасць ацэньваюць псіхафізіялагічныя якасці чалавека, уменні выконваць пэўную работу; агульныя тэсты здольнасцей ацэньваюць агульны ўзровень развіцця і пэўныя асаблівасці мыслення, увагі, памяці і іншых псіхічных функцый (інфарматыўны пры ацэнцы здольнасцей да навучання); біяграфічныя тэсты і вывучэнне біяграфіі забяспечваюць інфармацыяй аб характары, адукацыі, фізічным развіцці, галоўных патрэбнасцях і інтарэсах, асаблівасцях інтэлекту і камунікабельнасці; асобныя тэсты ацэньваюць узровень развіцця якасцей, схільнасцей чалавека да пэўнага тыпу паводзін і патэнцыяльныя магчымасці. Неабходна мець на ўвазе, што тэсціраванне можа праводзіцца толькі са згоды кандыдата і не прадугледжваецца заканадаўствам у якасці абавязковага метаду ацэнкі.

Выпрабаванне – метада адбору персаналу, які прадугледжвае дэманстрацыю ўменняў прэтэндэнта па выкананні будучай работы (валоданне аргтэхнікай, інфармацыйнымі тэхналогіямі, публічнае выступленне, распрацоўка дакументаў, падрыхтоўка рэферата, праекта дакумента, рашэнне ўпраўленчых задач і г. д.).

На падставе ўсёй атрыманай і прааналізаванай інфармацыі (на аснове параўнання даных) аб асобах, якія прэтэндавалі на вакантнае месца, кіраўніком бібліятэкі прымаецца канчатковае рашэнне аб прыёме кандыдата на работу.

Добра арганізаваны першы этап работы з кадрамі – абгрунтаваны падбор кадраў – дазваляе пазбегнуць многіх канфліктаў у будучым, залажыць аснову для далейшага развіцця персаналу, правядзення эфектыўнай кадровай палітыкі цалкам. Змены ў дзейнасці бібліятэк, змены на рынку працы павінны прывесці да змен і ў рабоце з кадрамі ў бібліятэцы, дзе ў большасці выпадкаў супрацоўнікаў падбіраюць па інтуіцыі, савету знаёмых, знешніх прыкметах, метадам проб і памылак. Наяўнасць апрабаваных метадык работы з персаналам дазваляе бібліятэкам вылучыць для сябе больш прыдатныя кандыдатуры і выкарыстоўваць іх з улікам асаблівасцей уласных патрэбнасцей, кадровай сітуацыі ў бібліятэцы.

Ва ўмовах, калі выдаткі на ўтрыманне персаналу складаюць значную частку бюджэту бібліятэкі, прафесійна непадрыхтаваныя супрацоўнікі, не арыентаваныя на высокі ўзровень працы,

на інавацыйную дзейнасць, абыходзяцца вельмі дорага. Кошт іх памылак – падзенне іміджу бібліятэкі. Без навукова абгрунтаванай, выверанай кадрвай палітыкі не можа быць паспяхова развіцця арганізацыі.

У спецыяльным друку і выступленнях кіраўнікоў бібліятэк неаднойчы адзначаліся праблемы, якія тычацца пытанняў фарміравання рацыянальнай прафесійна-кваліфікацыйнай структуры кадрў бібліятэк, прывядзення ў адпаведнасць прафесійна-кваліфікацыйнай структуры сучаснай арганізацыйнай структуры бібліятэкі: неабходнасць выкарыстання новых падыходаў пры разліку працоўных нарматываў штату бібліятэкі, адсутнасць дакладных крытэрыяў і рэкамендацый па камплектаванні штатаў бібліятэк, па суадносінах колькасці спецыялістаў з вышэйшай і сярэдняй спецыяльнай адукацыяй, тэхнічных супрацоўнікаў, па ўвядзенні ў штат бібліятэкі спецыялістаў-праграмістаў, сістэмных адміністратараў, псіхолагаў, эканамістаў і інш. Вынікі даследаванняў, праведзеных у асобных бібліятэках іншых краін, сведчаць аб тым, што займаемая пасада не заўжды адпавядае кваліфікацыі і прафесійнай падрыхтоўцы спецыялістаў, парушаны прапорцыі паміж узроўнем складанасці працы і неабходнай кваліфікацыяй супрацоўнікаў. Змены ў сістэме падрыхтоўкі спецыялістаў з вышэйшай адукацыяй – пераход на двухузроўневую сістэму – яшчэ больш актуалізуюць праблему перагляду кваліфікацыйных патрабаванняў да пасады, перагляду штатнага раскладу бібліятэкі.

Увядзенне ў практыку работы бібліятэк кантрактных форм дамовы паміж наймальнікамі і супрацоўнікамі актуалізуе пытанне вызначэння тыпу праводзімай кадрвай палітыкі, дазваляе кіраўніцтву выкарыстоўваць разнастайныя падыходы ў залежнасці ад адпаведнасці прафесійнага ўзроўню кадрвага складу бібліятэкі новым патрабаванням і задачам. Відавочна, што інтуітыўныя метады падбору кадрў для фарміравання працоўных калектываў новага тыпу ўжо непрымальны. Падбор персаналу павінен праводзіцца на навукова абгрунтаванай планавай аснове; мэтазгодна выкарыстоўваць унутраныя і знешнія крыніцы. У працэсе планавання працоўных рэсурсаў неабходна не толькі вызначаць наяўнасць і будучыя патрэбнасці ў кадрах, але і распрацоўваць праграмы іх развіцця.

Заданні і пытанні для абмеркавання

1. Вы працуеце загадчыкам аддзела. Адчуваецца, што ў адзеле не хапае супрацоўнікаў. Якім чынам вы будзеце абгрунтоўваць перад кіраўніцтвам бібліятэкі дадатковую патрэбнасць у персанале?
2. Якія абставіны ўплываюць на патрэбнасць у персанале?
3. Назавіце віды ацэнкі персаналу.
4. На вырашэнне якіх задач накіравана кадравое планаванне?
5. Раскрыце асноўныя этапы кадравага планавання.
6. Што ўключаюць у сябе ўнутраныя крыніцы замяшчэння персаналу і якія метады набору персаналу са знешніх крыніц?
7. Якія знешнія крыніцы падбору персаналу вылучаюцца і ў большай ступені выкарыстоўваюцца ў бібліятэках?
8. Якія сродкі з'яўляюцца альтэрнатывай найму?

Тэма 6. АДАПТАЦЫЯ НОВЫХ СУПРАЦОЎНІКАЎ У БІБЛІЯТЭЦЫ

1. Мэты і віды адаптацыі новых супрацоўнікаў

Адаптацыя новых супрацоўнікаў у бібліятэцы з'яўляецца прамым працягам працэсу адбору кадраў. Недастатковая ўвага кіраўніцтва бібліятэкі да пытання замацавання новых супрацоўнікаў у арганізацыі можа звесці на нішто вынікі адбору, калі новы супрацоўнік зволіцца, таму што не змог выйсці на неабходны ўзровень рабочых паказчыкаў і не ўпісаўся ў працоўны калектыў. Гэта прывядзе да таго, што час і грошы, якія затраціць арганізацыя на падбор і адбор персаналу, апынуцца марна страчанымі.

Адаптацыя персаналу разумеецца як забеспячэнне ўваходжання супрацоўніка ў новае прафесійнае, сацыяльнае і арганізацыйна-эканамічнае асяроддзе.

Адаптацыя новых супрацоўнікаў да работы, да патрабаванняў новага месца працы прадугледжвае:

- як мага больш хуткае дасягненне рабочых паказчыкаў, якія існуюць у бібліятэцы;
- уваходжанне работніка ў калектыў, адчуванне сябе членам арганізацыі;
- прыняцце супрацоўнікам асноўных патрабаванняў усталяванай арганізацыйнай культуры і прытрымліванне правіл паводзін, якія прыняты ў калектыве.

Адаптацыя – двухбаковы працэс. З аднаго боку, за тым фактам, што чалавек пачаў работу ў арганізацыі, стаіць яго свядомы выбар, заснаваны на пэўнай матывацыі прынятага рашэння, і адказнасць за гэта рашэнне. З другога боку, і арганізацыя прымае на сябе пэўныя абавязкі. Яна чакае, што новы супрацоўнік будзе эфектыўна выконваць канкрэтную рабочую функцыю, важную для арганізацыі, у абмен на атрыманне ім значных для яго даброт (прызнанне, перспектывы прафесійнага росту і росту па пасадзе, прымальны ўзровень аплаты працы і інш.).

Сярод асноўных мэт адаптацыі новых супрацоўнікаў вылучым наступныя:

- змяншэнне стартавых выдаткаў (новы супрацоўнік не заўжды добра ведае асаблівасці працы ў новай арганізацыі, адаптацыя павінна дапамагчы яму больш хутка дасягнуць устаноўленых стандартаў выканання работы);

- зніжэнне трывожнасці і няўпэўненасці, якія адчувае новы супрацоўнік (боязь правалаў у рабоце, няпоўная арыентацыя ў рабочай сітуацыі. Гэта нармальны страх перад новым і невядомым);

- скарачэнне цяжучасці кадраў (калі супрацоўнікі не змаглі своечасова засвоіцца ў арганізацыі, то яны могуць адрэагаваць на гэта звальненнем);

- эканомія часу непасрэднага кіраўніка і калег (работнік, які недастаткова адаптаваўся да работы, патрабуе значна больш часу на дапамогу ў працэсе выканання ўскладзеных на яго абавязкаў);

- развіццё ў новага супрацоўніка задаволенасці работай, пазітыўных адносін да яе (працэс адаптацыі павінен спрыяць фарміраванню станоўчых адносін новых работнікаў да арганізацыі, да свайго падраздзялення і да паручанай справы. Гэта з'яўляецца абавязковай умовай высокіх вытворчых паказчыкаў).

Даследчыкі вылучаюць *першасную* і *другасную* адаптацыю. Першасная адаптацыя ахоплівае перыяд першачарговага ўключэння асобы ў дзейнасць бібліятэкі. Другасная – усе наступныя змены работы ці прафесіі, выкліканыя пераходам чалавека на новае месца працы, альбо тэхнічнымі, тэхналагічнымі, арганізацыйнымі новаўводзінамі. Выдзяляюць таксама *прафесійную* і *сацыяльную* адаптацыю.

Пад сацыяльнай адаптацыяй разумеецца працэс пазнання асноў ідэалогіі, каштоўнасцей, прынятых у арганізацыі, навучання, асэнсавання арыенціраў арганізацыі і яе падраздзяленняў.

У прафесійнай адаптацыі выдзяляюць два бакі:

– авалоданне сістэмай прафесійных ведаў, уменняў, навыкаў;

– фарміраванне станоўчых адносін да характару, зместу, умоў і рэжыму работы, а таксама да свайго знаходжання ў арганізацыі.

Нягледзячы на змястоўнае вылучэнне ўказаных відаў адаптацыі, трэба адзначыць іх цесную ўзаемасувязь, залежнасць ад матывацыі выбару прафесіі, індывідуальна-тыпалагічных якасцей і псіхалагічных асаблівасцей чалавека, асяроддзя самой бібліятэкі, сталасці калектыву і інш.

2. Тэхналогія працэсу адаптацыі

Для хуткага атрымання неабходнай аддачы ад новых супрацоўнікаў трэба распрацаваць і ўкараніць рад працэдур, якія ўлічваюць структуру працэсу іх адаптацыі да работы ў арганізацыі. Асноўнымі элементамі працэсу адаптацыі з'яўляюцца:

– авалоданне сістэмай прафесійных ведаў і навыкаў;

– авалоданне сваёй прафесійнай роляй;

– выкананне патрабаванняў працоўнай і выканаўчай дыцыпліны;

– самастойнасць пры выкананні службовых функцый;

– задаволенасць выконваемай работай;

– цікавасць да працы;

– імкненне да ўдасканалення ў выбранай прафесіі;

– інфармаванасць па важнейшых пытаннях, звязаных з выконваемай работай;

– сацыяльна-псіхалагічная адаптацыя (устаанаўленне добрых узаемаадносін з калегамі па працы);

– адчуванне псіхалагічнага камфорту і бяспекі (праца дае адчуванне ўпэўненасці ў сваіх сілах, магчымасцях, заўтрашнім дні);

– пачуццё справядлівасці адбываючыхся абменаў (работнік прызнае, што арганізацыя справядліва ацэньвае яго працу, адносіны да працы і атрымліваемыя ў адказ узнагароды);

– адпаведнасць затрат здольнасцям і магчымасцям супрацоўніка (вельмі важна, каб работнік, які адаптуецца ў арганізацыі, лічыў, што цана, якую ён плаціць за работу ў арганізацыі – псіхалагічная цана, затраты сіл, стамляемасць, стрэс – прымальныя для яго);

– узаемаразуменне з кіраўніцтвам (устаанаўленне неабходнага ўзроўню супрацоўніцтва паміж кіраўніцтвам і новым работнікам).

На жаль, у бібліятэках не заўжды дастаткова ўвагі надаецца гэтаму працэсу работы з кадрамі. Той вопыт, які быў назапашаны ў 1990-я гг., у перыяд актыўнага існавання інстытута настаўніцтва, часткова страціўся.

Традыцыйна ў праграме тэхналогіі адаптацыі работнікаў выдзяляюць тры асноўныя кірункі, этапы:

- 1) увядзенне ў арганізацыю;
- 2) увядзенне ў падраздзяленне;
- 3) знаёмства і засваенне патрабаванняў да пасады.

Увядзенне ў арганізацыю – даволі працяглы працэс, які займае адзін-два першыя месяцы працы. Гэты працэс павінен спрыяць засваенню прынятых норм і правіл, забяспечваць супрацоўніка той інфармацыяй, якая яму патрэбна аб арганізацыі (яе гісторыі, палітыцы, правілах, каштоўнасцях, структуры, арганізацыі работы падраздзяленняў і іх узаемадзеянні, парадку работы), і перспектывах, якія ён будзе мець, працуючы ў дадзенай арганізацыі. Новага супрацоўніка знаёмяць з палітыкай арганізацыі ў адносінах персаналу: прынцыпах найму, дысцыплінарных патрабаваннях, устаноўленых парадках, сацыяльных ільготах і стымулах, магчымасцях для прасоўвання і інш.

Многія арганізацыі выдаюць буклеты, якія змяшчаюць усю неабходную інфармацыю, звязаную з увядзеннем работніка ў арганізацыю.

Абавязкова прадстаўленне новага супрацоўніка калектыву, праходжанне інструктажу па проціпажарнай бяспецы, па тэхніцы бяспечнасці. Пажаданы гутаркі з кіраўніком прафсаюзнай арганізацыі.

Увядзенне ў падраздзяленне праводзіць непасрэдна яго кіраўнік. Адбываецца знаёмства з работай падраздзялення, з супрацоўнікамі, азнаямленне з унутраным працоўным распарадкам (існуючы парадак уліку рабочага часу, парадак уваходу і

выхаду з бібліятэкі ў рабочыя гадзіны, парадак і месца прыёму ежы, парадак выплаты зароботнай платы і інш.).

Знаёмства і засваенне патрабаванняў да пасады, або навучанне на рабочым месцы, – трэці этап. Непасрэдны кіраўнік новага супрацоўніка адказвае за яго знаёмства з работай і асноўнымі функцыянальнымі абавязкамі, акцэнтуюе ўвагу на тым, які ўклад уносіць яго работа ў агульны поспех падраздзялення і арганізацыі цалкам. Знаёміць з нарматыўнымі дакументамі, якія рэгламентуюць дзейнасць супрацоўніка (стандартамі, тэхналагічнымі картамі, нормаў часу, уліковымі дакументамі); са зместам працэсаў і аперацый, якія будуць яму даручаны, іх месцам у агульнай тэхналогіі пэўнага віду дзейнасці, дзейнасці аддзела; патрабаваннямі, прад'яўляемымі да яго работы (якасць, вытворчасць, ступень адказнасці за вынікі працы); калегамі; з рабочым месцам (стол, шкаф, канцылярскія прылады, абсталяванне і расходныя матэрыялы, парадак іх атрымання; сувязь; месца тэлефона).

Непасрэднаму кіраўніку трэба памятаць, што працэсу адаптацыі не спрыяюць цяжкасці, звязаныя з недахопам інфармацыі, няўпэўненасцю і страхам, якія могуць узнікнуць у першы дзень работы, таму яму трэба прадумаць, якія меры маглі б дапамагчы навічку набыць неабходную ўпэўненасць у рабоце. Няблага абмеркаваць з ім першыя ўражанні ад працоўнага дня. Такім чынам, работніку даецца магчымасць задаць пытанні, якія ўзніклі ў яго, высветліць тое, што засталася незразумелым; падкрэсліваецца зацікаўленасць кіраўніка ў тым, каб аказаць новаму супрацоўніку неабходную дапамогу; замацоўваюцца правільныя ўстаноўкі і настрой на напружаную працу.

Цёплы прыём і правільна спланаваная, добра арганізаваная праграма адаптацыі новага супрацоўніка дазваляюць яму хутка выйсці на неабходны ўзровень прафесійных паказчыкаў, накіроўваюць яго матывацыю і ўстаноўкі ў патрэбнае рэчышча – на работу з поўнай аддачай на карысць развіцця бібліятэкі.

Інфармацыя паступае да супрацоўніка праз цэнтралізаваныя і нефармальныя каналы. Нефармальную інфармацыю супрацоўнік атрымлівае непасрэдна ў калектыве. Ён пазнае аб няпісаных правілах, шанцах на прасоўванне і павышэнне аплаты працы, асаблівасцях характару кіраўнікоў, ступені іх рэальнай улады ва ўстанове.

Існуюць розныя меркаванні аб працягласці адаптацыі: некаторыя даследчыкі вызначаюць гэты перыяд ад першых дзён работы да трох гадоў; некаторыя – да пяці гадоў. Ёсць больш дыферанцаваныя тэрміны па этапах адаптацыі: азнаямленчы – каля месяца, уваходжання ў калектыў – каля года, інтэграцыйны – каля трох гадоў.

Працэс адаптацыі можа супадаць з выпрабавальным тэрмінам. Яго вынікі рэкамендуецца дакументальна фіксаваць у ацэначных лістах ці іншых формах. У іх адлюстроўваюць якасць працы, выкананне норм, індывідуальныя дасягненні, пазітыўны сацыяльны ўклад, звязаны з прыняццем карпаратыўных каштоўнасцей, ступень ініцыятыўнасці, настроенасці на стратэгічныя мэты і інш.

Э. Р. Сукіасян лічыць, што працэс адаптацыі павінен завяршацца падрыхтоўкай персанальнай службовай інструкцыі і плана работы супрацоўніка на каляндарны год, яго імя заносіцца ў графік адпачынку. Камплект дакументаў, веданне і выкананне якіх з'яўляецца абавязковым, захоўваецца ў супрацоўніка ў папцы, на першай старонцы прыводзіцца спіс дакументаў. Супрацоўнік піша «азнаёміўся», ставіць подпіс і дату.

3. Паказчыкі паспяховасці працэсу адаптацыі

Аб паспяховасці працэсу адаптацыі можна меркаваць на падставе рада паказчыкаў.

1. Завяршэнне арыенціровачнага этапу, этапу знаёмства з рабочай сітуацыяй. Супрацоўнік паспяхова адаптаваўся, калі работа не выклікае ў яго пачуцця напружання, страху, няўпэўненасці, калі яна стала звыклай.

2. Авалоданне неабходным аб'ёмам ведаў і навыкаў, якія патрабуюцца для работы.

3. Авалоданне сваёй прафесійнай роляй. Супрацоўнік дэманструе рабочыя паводзіны, якія адпавядаюць патрабаванням прафесійнай дзейнасці і кіраўніцтва.

4. Рабочыя паказчыкі супрацоўніка задавальняюць яго непасрэдных кіраўнікоў (адпавядаюць устаноўленым нарматывам).

5. У работніка выражана жаданне ўдасканалвацца ў прафесіі і ён звязвае сваё будучае з дадзенай работай.

6. Работнік задаволены выконваемай работай і лічыць ацэнку свайго працоўнага ўкладу справядлівай.

7. Пospex у прафесійнай дзейнасці звязваецца работнікам з дасягненнем жыццёвага поспеху.

Паспяховае вырашэнне задач адаптацыі патрабуе сур'ёзнай метадычнай і арганізацыйнай працы. Аднак проста разумення яе важнасці недастаткова. Пospex магчымы толькі пры яе планаванні, накіраванасці і каардынацыі ў маштабах усёй бібліятэкі.

Заданні і пытанні для абмеркавання

1. Раскрыце значнасць і мэтавую накіраванасць адаптацыі персаналу.
2. Якія віды адаптацыі вылучаюцца?
3. Ад якіх фактараў залежыць працэс адаптацыі?
4. Вылучыце метады, якія выкарыстоўваюцца ў бібліятэцы пры арганізацыі і правядзенні розных відаў адаптацыі.

Тэма 7. АЦЭНКА І АТЭСТАЦЫЯ КАДРАЎ У БІБЛІЯТЭЦЫ

1. Мэты сістэмы ацэнкі персаналу ў арганізацыі

Ацэнка работы персаналу – гэта ўстанаўленне адпаведнасці якасных характарыстык персаналу патрабаванням пасады ці рабочага месца, высвятленне таго, у якой ступені рабочыя паводзіны і паказчыкі адпавядаюць патрабаванням арганізацыі і кіраўніцтва. Ацэнка рабочых паказчыкаў з'яўляецца састаўной часткай працэсу ўпраўлення кантролю, які ажыццяўляецца ў адносінах да чалавечых рэсурсаў.

Ацэнка рабочых паказчыкаў бібліятэчных работнікаў прызвана даць адказ на пытанне аб тым, наколькі эфектыўнай з'яўляецца іх работа. Натуральна, што супрацоўнікі не аднолькава выконваюць свае вытворчыя абавязкі – у любой арганізацыі ці падраздзяленні ёсць лідары, аўтсайдары і сярэднякі. Аднак каб правесці гэтую дыферэнцыяцыю, неабходна мець адзіную сістэму ацэнкі эфектыўнасці выканання кожным супрацоўнікам сваіх службовых функцый.

Ацэнка работніка ў бібліятэцы мае некалькі мэт:

– інфармацыйную – з'яўляецца магчымасць інфармаваць работнікаў аб адносным узроўні іх работы. У выніку супрацоўнік ведае свае моцныя і слабыя бакі працоўнай дзейнасці;

– матывацыйную – вынік ацэнкі ўяўляе сабой важны сродак матывацыі паводзін людзей. Найбольш моцных работнікаў можна аб’ектыўна ўзнагародзіць. Гэта дазваляе супрацоўнікам скарэкціраваць свае паводзіны на рабочым месцы і дабіцца павышэння вытворчасці;

– адміністрацыйную – павышэнне па службе, паніжэнне, перавод, звальненне, перапыненне ці непрацяг кантракта. У дадзеным выпадку ацэнка работніка праводзіцца для прыняцця адміністрацыйных рашэнняў;

– планаванне прафесійнага навучання. Ацэнка персаналу дае магчымасць вызначыць прабелы ў кампетэнцыях кожнага супрацоўніка і прадугледзець меры па іх прадухіленні;

– планаванне прафесійнага развіцця і кар’еры. Ацэнка супрацоўнікаў выяўляе іх слабыя і моцныя прафесійныя якасці, што дазваляе дасканала падрыхтаваць індывідуальныя планы развіцця і эфектыўна спланаваць кар’еру.

Названыя мэты ўзаемазвязаны: інфармацыя, якая вядзе да адміністрацыйнага рашэння аб павышэнні па службе, павінна актыўна стымуляваць і да добрай працы.

Для стварэння ў арганізацыі сістэмы ацэнкі персаналу неабходна выкананне рада ўмоў. Па-першае, сістэма ацэнкі і, самае галоўнае, фактычная ацэнка работы павінны быць максімальна аб’ектыўныя і ўспрымацца супрацоўнікамі як такавыя. Для прыдання аб’ектыўнасці сістэме ацэнкі яе крытэрыі павінны быць адкрытымі і зразумелымі супрацоўнікам. Па-другое, вынікі ацэнкі павінны быць канфідэнцыяльнымі, г. зн. вядомымі толькі супрацоўніку, яго кіраўніку, кадравым службам. Абнародаванне вынікаў стварае напружанне ў арганізацыі, спрыяе антаганізму паміж кіраўнікамі і падначаленымі, адцягвае супрацоўнікаў ад падрыхтоўкі і рэалізацыі плана выпраўлення недахопаў. Прыняцце супрацоўнікамі сістэмы ацэнкі і іх актыўны ўдзел у працэсе ацэнкі таксама з’яўляюцца ўмовай яе эфектыўнага функцыянавання.

Сістэма ацэнкі працоўнай дзейнасці, аднолькава збалансаваная з пункту гледжання дакладнасці, аб’ектыўнасці, прастаты і зразумеласці, уключае ў сябе як змястоўныя аспекты, так і тэхналагічныя.

Змястоўныя аспекты звязаны з вызначэннем таго, што ацэньваецца: *вынікі працы*, якія могуць вызначацца аб’ёмам і якасцю работы, выкананнем планавых паказчыкаў, удзелам у праектах

і г. д.; *прафесійныя паводзіны*, якія знаходзяць выражэнне ў планаванні сваёй работы, уліку, кантролі, супрацоўніцтве, самастойнасці пры вырашэнні задач, гатоўнасці прыняцця дапаўняльнай нагрузкі і г. д; *асабістыя якасці*.

Тэхналагічныя аспекты:

– вызначэнне таго, як *ацэньваецца* (працэдура правядзення ацэнкі);

– *метады ацэнкі* (сёння ў практыцы кіравання персаналам выкарыстоўваюцца такія метады, як падрыхтоўка кіраўніком спецыяльных ацэначных лістоў; запаўненне кіраўніком падраздзялення спецыяльных анкет, з дапамогай якіх ацэньваюцца падначаленыя; шкала рэйтынгаў з вызначэннем балаў па асноўных крытэрыях ацэнкі);

– *вынікі ацэнкі* (рэкамендацыі аб пераадоленні недахопаў працоўнай дзейнасці персаналу, перамяшчэнняў па пасадзе, заахвочваннях і пакараннях і інш.).

У айчынай практыцы кіравання сістэма ацэнкі персаналу ў асноўным рэалізуецца з дапамогай атэстацыі.

2. Атэстацыя персаналу ў бібліятэцы як сродак ацэнкі і развіцця кадравыя патэнцыялу бібліятэкі

У агульным сэнсе пад *атэстацыяй кадры* (лат. *attestation* ‘сведчанне’) разумеюць працэдуру праверкі і вызначэння адпаведнасці дзелавой кваліфікацыі, узроўню ведаў, уменняў і навыкаў, а таксама іншых грамадска значных, прафесійна важных якасцей супрацоўніка патрабаванням, якія прад’яўляюцца да займаемай пасады.

Слоўнік «Персонал» дае наступныя азначэнні атэстацыі персаналу: 1) метады ацэнкі персаналу арганізацыі; кіраўнік перыядычна ацэньвае эфектыўнасць выканання службовых абавязкаў з дапамогай стандартных крытэрыяў; 2) кадравыя мерапрыемствы, прызначаныя ацаніць узровень працы, якасць і патэнцыял асобы патрабаванням выконваемай работы; 3) працэдура вызначэння кваліфікацыі, узроўню ведаў, практычных навыкаў, дзелавых якасцей работніка і ўстанаўлення ступені іх адпаведнасці займаемай пасадзе.

Мэты атэстацыі персаналу ў бібліятэцы: ацаніць узровень прафесійнай кампетэнтнасці і падрыхтаванасці персаналу (якасць кадры), здольнасці і імкненне супрацоўнікаў да атры-

мання і засваення новых ведаў і навыкаў; даць ацэнку вынікам дзейнасці і якасці працы персаналу.

Праведзенае І. Б. Стралковай даследаванне сярод бібліятэк ВНУ нашай краіны паказала, што з 42 бібліятэк 12% не праводзяць атэстацыю, у 33% бібліятэк падрыхтоўка да атэстацыі персаналу і сама атэстацыя праходзяць даволі фармальна. Толькі 55% дырэктараў бібліятэк адзначылі, што атэстацыя праходзіць як сур'ёзнае і неабходнае мерапрыемства, якое з'яўляецца паказчыкам узроўню і якасці кадравай работы ў ВНУ.

Мэтай атэстацыі ў бібліятэках ВНУ з'яўляецца, як правіла, ацэнка вынікаў дзейнасці спецыялістаў і кіраўнікоў структурных падраздзяленняў і ўстанаўленне адпаведнасці іх займаемым пасадам, а таксама выяўленне кандыдатур, дастойных павышэння па пасадзе. Некаторыя бібліятэкі праводзяць атэстацыю толькі тых спецыялістаў, хто жадае павысіць катэгорыю, а таксама з мэтай павышэння па пасадзе. Абавязковай атэстацыі падлягаюць кіраўнікі, спецыялісты і іншыя служачыя галін бюджэтнай сферы, умовы працы якіх рэгламентуюцца адзінай тарыфнай сеткай.

Асноўнымі крытэрыямі пры правядзенні атэстацыі служаць кваліфікацыя супрацоўніка і вынікі, дасягнутыя ім пры выкананні службовых абавязкаў у адпаведнасці з кваліфікацыйнымі патрабаваннямі і адзінай тарыфнай сеткай. На падставе канкрэтных характарыстык, уведзеных у галіновыя палажэнні аб атэстацыі або ў кваліфікацыйныя даведнікі па пэўных галінах ведаў, устанаўліваецца ацэнка дзелавых якасцей і кваліфікацыя атэстуемага і вырашаецца пытанне аб яго аднясенні да пэўнага разраду аплаты працы.

Акрамя паказчыкаў, агульных для ўсіх катэгорый работнікаў (узровень адукацыі, аб'ём спецыяльных ведаў, стаж работы на дадзенай ці аналагічнай пасадзе, а таксама пасадах, якія дазваляюць набыць веды і навыкі для выканання замацаванага віду работ), для асобных груп служачых прымяняюцца свае асобыя паказчыкі, напрыклад, метады ацэнкі кіраўнікоў будуць адрознівацца ад ацэнкі спецыялістаў. К. Швяцоў прапаноўвае тры падыходы да ацэнкі дзейнасці кіраўніка: ацэнка вынікаў дзейнасці апарату кіравання; ацэнка самой дзейнасці менеджара; ацэнка менеджара як асобы. Некаторыя спецыялісты лічаць, што вызначэнне зместу крытэрыяў, у адпаведнасці з якімі будзе праводзіцца ацэнка, павінна залежыць ад катэгорыі супра-

цоўніка і вызначацца на падставе службовых інструкцый, кваліфікацыйнага даведніка («Должности служащих, занятых в культуре и искусстве» / НИИ труда Минтруда и соцзащиты Республики Беларусь. – Минск, 2003), прафесіяграм спецыялістаў, але структура (састаў) крытэрыяў павінна заставацца нязменнай – прафесійная кампетэнтнасць і індывідуальная кампетэнтнасць. Пры гэтым пад прафесійнай кампетэнтнасцю разумеюць сукупнасць функцыянальнай, інтэлектуальнай і сацыяльнай кампетэнтнасцей: валоданне на дастаткова высокім узроўні ўласна прафесійнай дзейнасцю ў пэўнай галіне; здольнасць праектаваць сваё далейшае прафесійнае развіццё; уменне ажыццяўляць прафесійныя зносіны; здольнасць несці прафесійную адказнасць за вынікі сваёй працы. Пад індывідуальнай кампетэнтнасцю прапаноўваецца разумець валоданне прыёмамі самарэалізацыі і развіцця індывідуальнасці ў рамках прафесіі, гатоўнасць да прафесійнага росту, уменне рашаць праблемы, быць Чалавекам.

Некаторыя аўтары прапануюць наступны набор стандартных ацэнак:

- якасць работы – акуратнасць і руплівасць у рабоце, адпаведнасць стандартам якасці;
- планаванне – здольнасць распрацоўваць і рэалізоўваць планы дзеянняў, адаптуючы іх да зменлівых умоў;
- арганізацыя – здольнасць эфектыўна выкарыстоўваць рэсурсы і час для дасягнення вынікаў;
- кіраўніцтва/лідарства – здольнасць матываваць і кіраваць людзьмі, устанаўліваць стандарты, ацэньваць работу падначаленых і спрыяць яе паляпшэнню;
- камунікацыя – здольнасць эфектыўна ўзаемадзейнічаць з людзьмі, зразумела выказваць свае думкі ў вуснай і пісьмовай формах;
- адносіны да работы – адказнасць, надзейнасць, стараннасць, здольнасць працаваць з вялікай нагрузкай.

Прывядзём крытэрыі, па якіх прапаноўваецца ацэньваць кіраўнікоў і выканаўцаў.

Для кіраўнікоў: планаванне дзейнасці і размеркаванне рэсурсаў; кіраванне ў крытычных сітуацыях; работа з дакументамі; дэлеганне паўнамоцтваў і размеркаванне даручэнняў; матывацыя падначаленых; навучанне падначаленых; увага да падначаленых; камунікацыя; каардынацыя і ўзаемадзеянне з іншы-

мі падраздзяленнямі арганізацыі, працоўная мараль і этыка паводзін; прафесійныя веды; інавацыі.

Для выканаўцаў: якасць працы; вытворчасць працы; выяўленне праблем і абнаружэнне недакладнасцей, адхіленняў; бяспечнасць працы і правільная эксплуатацыя сродкаў працы; работа з дакументамі: супрацоўніцтва; прафесійныя веды; матывацыя да працы; працоўная дысцыпліна.

Такім чынам, вызначэнне крытэрыяў, паказчыкаў і іх зместу, у адпаведнасці з якімі павінна праводзіцца атэстацыя, вырашаецца ў кожнай арганізацыі па-рознаму. Многія арганізацыі час ад часу сутыкаюцца з тым, што сістэма ацэнкі работы персаналу, якая дзейнічае ў іх, патрабуе значных змяненняў. Пры гэтым ёсць рад магчымасцей:

- поўнасю скапіраваць сістэму ацэнкі, прынятую ў іншай арганізацыі;
- распрацаваць сістэму ацэнкі сваімі сіламі;
- запрасіць кансультантаў для распрацоўкі сістэмы ацэнкі ў адпаведнасці з выпрацаванымі патрабаваннямі.

Спробы звярнуцца ў іншыя арганізацыі, якія маюць вопыт у гэтай галіне, часта не даюць чакаемага выніку. Капіраванне чужой сістэмы ацэнкі – справа малаперспектыўная. Прынцыповай умовай эфектыўнай работы сістэмы ацэнкі з'яўляецца яе сістэмны характар, улік усяго комплексу задач, якія павінны вырашацца канкрэтнай арганізацыяй у працэсе кіравання персаналам, магчымасць інтэграцыі сістэмы ацэнкі ў працэс кіравання арганізацыяй.

Тэрміны правядзення атэстацыі. У «Тыповом положении об аттестации руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций» (падрыхтаваным НДІ працы Міністэрства працы Рэспублікі Беларусь у 1997 г.) дакладная перыядычнасць правядзення атэстацыі не прадугледжана, таму тэрміны межатэстацыйнага перыяду ўстанаўліваюцца адміністрацыяй арганізацыі ў залежнасці ад характару працоўнай дзейнасці і могуць быць рознымі ў дачыненні да асобных груп спецыялістаў. Напрыклад, супрацоўнікі, уключаныя ў рэстр рэзерву кадраў на вылучэнне на пасады кіраўнікоў, могуць праходзіць атэстацыю праз тры гады, астатнія работнікі, як правіла, праходзяць атэстацыю адзін раз у пяць гадоў. Незалежна ад таго, якая будзе ўстаноўлена перыядычнасць атэста-

цыі, супрацоўнікі павінны быць ўпэўнены ў рэгулярнасці і абавязковасці яе правядзення.

Арганізацыя атэстацыі. Адказнасць за ўкараненне і работу сістэмы атэстацыі ляжыць, як правіла, на спецыялістах кадровай службы. Яны ўдзельнічаюць у фарміраванні і рабоце атэстацыйных камісій, рыхтуюць неабходную дакументацыю (палажэнні, інструкцыі), якія рэгламентуюць работу сістэмы, складаюць спісы і графікі атэстацыі і кантралююць працэс правядзення атэстацыі. Яны таксама сочаць за тым, каб мэты атэстацыі былі дакладна даведзены і да атэстуемых, і да асоб, якія яе праводзяць. Тэрміны і графік правядзення атэстацыі зацвярджаюцца кіраўніком арганізацыі і даводзяцца да ведама работнікаў не пазней чым за месяц да яе пачатку.

Для правядзення атэстацыі кіраўнік арганізацыі загадам прызначае атэстацыйную камісію (старшыня, сакратар, члены камісіі) з ліку кіруючых работнікаў і высокакваліфікаваных спецыялістаў, прадстаўнікоў грамадскіх (прафсаюзных) арганізацый.

Тэхналогія атэстацыі. Атэстацыя ўключае ў сябе тры этапы:

- падрыхтоўка да правядзення атэстацыі;
- правядзенне атэстацыі;
- падвядзенне вынікаў атэстацыі.

На этапе падрыхтоўкі да атэстацыі на першы план выходзяць наступныя задачы:

- распрацоўка палажэння аб правядзенні атэстацыі;
- выбар метадаў і тыпавых форм ацэнкі супрацоўнікаў і самой працэдуры ацэнкі;
- падрыхтоўка інструкцый для кіраўнікоў, якія праводзяць атэстацыю;
- падрыхтоўка інструкцый, якія рэгламентуюць работу атэстацыйнай камісіі;
- састаўленне спіса работнікаў, якія будуць праходзіць атэстацыю;
- фарміраванне і зацвярджэнне складу атэстацыйных камісій;
- падрыхтоўка графіка правядзення атэстацыі;
- падрыхтоўка і размнажэнне бланкаў, тыпавых форм, неабходных для работы атэстацыйнай камісіі.

Пры правядзенні атэстацыі могуць выкарыстоўвацца розныя метады ацэнкі персаналу: у аснове адных ляжаць фармалізаваныя падыходы, напрыклад, анкетаванне, тэсціраванне, метады суміруемых ацэнак, метады рангавага парадку, заданай бальнай ацэнкі, каэфіцыентны метады; другія метады ацэнкі заснаваны на выкарыстанні нефармалізаваных падходаў да вывучэння дзелавых і прафесійных якасцей і кампетэнтнасцей супрацоўніка – суразмоўе, назіранне, групавая дыскусія, метады мадэлявання рабочай сітуацыі, напісанне кваліфікацыйнай работы, распрацоўка праекта і інш.

Як правіла, у бібліятэках нашай краіны пры атэстацыі персаналу выкарыстоўваецца метады атэстацыйнага суразмоўя, пад час якога адбываецца абмеркаванне вынікаў работы атэстуемага за мінулы перыяд, даецца ацэнка яго работы непасрэдным кіраўніком і самім супрацоўнікам, задаюцца пытанні, зацвярджаецца план работы супрацоўніка на наступны перыяд.

На кожнага супрацоўніка, які падлягае атэстацыі, непасрэдным кіраўніком рыхтуецца прадстаўленне не пазней чым за два тыдні да яе правядзення. З гэтым прадстаўленнем знаёмяць атэстуемага.

Спецыялісты ў галіне тэорыі і практыкі кіравання сцвярджаюць, што поспех суразмоўя на 80% залежыць ад падрыхтоўкі кіраўніка, які яе праводзіць, і толькі на 20% – ад атэстуемага супрацоўніка. Таму патрабуецца вельмі старанная падрыхтоўка як ад супрацоўніка, так і ад кіраўніка, членаў атэстацыйнай камісіі.

Падрыхтоўка атэстуемага супрацоўніка заключаецца ў ацэнцы ўласнай работы (з выкарыстаннем метадаў, прадугледжаных атэстацыйнай працэдурай, – запаўненнем пэўных справаздач, атэстацыйных лістоў і інш.), састаўленні плана работы на наступны перыяд, а таксама прапановы па ўдасканаленні работы ў бібліятэцы.

Падрыхтоўка кіраўніка звязана з правядзеннем узважанай, заснаванай на фактах ацэнкі работы супрацоўніка з улікам службовай інструкцыі і індывідуальнага плана за мінулы перыяд; асэнсаваннем плана развіцця супрацоўніка на наступны перыяд; прадумваннем дэталёвага плана правядзення суразмоўя.

Вылучаюцца пэўныя арганізацыйныя і псіхалага-педагагічныя аспекты, якіх павінны прытрымлівацца кіраўнікі:

– дату правядзення атэстацыі трэба загадзя прызначыць і давесці да атэстувемага, каб ён мог старанна падрыхтавацца (не меней чым за месяц да ведама супрацоўнікаў даводзяцца тэрміны, графік, спіс пасад, якія падлягаюць атэстацыі, склад камісіі, правілы і крытэрыі ацэнкі);

– трэба выдзеліць на атэстацыю дастаткова часу (не менш гадзіны), выбраць добрае памяшканне, якое б выключала прысутнасць іншых асоб, тэлефонныя званкі, шум і інш.

– атэстацыя павінна праходзіць у добразычлівай атмасферы ў форме дыялога, таму што мэта атэстацыі – паляпшэнне вынікаў работы атэстувемага, зацікаўленасць у яго развіцці, гатоўнасць аказаць яму дапамогу, выслухаць прапановы супрацоўніка па паляпшэнні арганізацыі працы, удасканаленні работы арганізацыі;

– пачынаць атэстацыю рэкамендуецца з абмеркавання дасягненняў супрацоўніка. Пры абмеркаванні недахопаў кіраўнік павінен быць максімальна канкрэтным, выкарыстоўваць рэальныя факты, пазбягаць крытыкі дзеля крытыкі. Выносячы агульную ацэнку, трэба абгрунтаваць яе, даць магчымасць атэстувемаму выказаць уласнае меркаванне;

– закончыць атэстацыю неабходна на станоўчай ноце, падкрэсліць сваю павагу да супрацоўніка і зацікаўленасць у яго развіцці.

Прытрымліваючыся пералічаных патрабаванняў, кіраўнік зможа пераўтварыць суразмоўе ў пазітыўны, арыентаваны на самаўдасканаленне дыялог з супрацоўнікамі.

Адным з вынікаў атэстацыі з’яўляецца зацвярджэнне індывідуальнага плана супрацоўніка на наступны атэстацыйны перыяд. Існуе некалькі форм такіх планаў, хаця найбольш распаўсюджанымі ў цяперашні час з’яўляюцца індывідуальны план развіцця і асабістыя мэты. Індывідуальны план развіцця ўяўляе сабой самаацэнку супрацоўніка (указваюцца яго моцныя бакі як прафесіянала ў дачыненні да займаемай пасады), яго бачанне кірункаў самаўдасканалення, паляпшэння сваёй дзейнасці, вызначэння форм, зместу навучання, якія б дапамаглі палепшыць вынікі яго работы. Асабістыя мэты (індывідуальны план) – гэта абмежаваны набор ключавых для супрацоўніка задач на атэстацыйны перыяд, якія павінны быць дакладнымі (канкрэтнымі, прадметнымі); паддавацца вымярэнню (колькаснай ацэнцы); напружанымі, але дасягальнымі (па меркаванні псіхола-

гаў, стымулюючае ўздзеянне на супрацоўніка аказвае мэта, ве-рагоднасць дасягнення якой складае 50%); значнымі, звязанымі з задачамі, якія стаяць перад арганізацыяй і падраздзяленнем бібліятэкі (авалоданне пэўнымі камп'ютарнымі праграмамі, замежнымі мовамі, тэхналагічнымі працэсамі, падрыхтоўка навуковых, метадычных матэрыялаў і інш.); арыентаванымі ў часе (для кожнай мэты павінен быць вызначаны пэўны тэрмін яе выканання).

Практыка правядзення атэстацыі ў нашых бібліятэках сведчыць, што вельмі часта яна праводзіцца фармальна, у выглядзе «экзамену», дзе атэстувемы павінен адказаць на пытанні як агульнага характару (веданне нарматыўна-рэгламентуючай дакументацыі бібліятэкі, асноўных назваў прафесійных часопісаў, асноўных статыстычных паказчыкаў дзейнасці бібліятэкі і інш.), так і па змесце сваёй работы. Некаторыя бібліятэкі выкарыстоўваюць і іншыя падыходы. Так, у бібліятэцы Акадэміі кіравання пры Прэзідэнце Рэспублікі Беларусь распрацаваны ўласны бланк анкеты (звяртаецца асабліва ўвага на маральныя якасці, бесканфліктнасць і інш.), пры атэстацыі прымяняецца рэйтынгавая сістэма ацэнкі, сутнасць якой заключаецца ў тым, што супрацоўнікі атрымліваюць ацэнкі па зададзеных крытэрыях у адпаведнасці з выбранай шкалай. У бібліятэцы БДЭУ абавязковым этапам атэстацыі для супрацоўнікаў, якія прэтэндуюць на павышэнне па пасадзе, з'яўляецца напісанне рэферата (да 15 старонак) па актуальнай тэме з вывадамі і канкрэтнымі прапановамі.

Атэстацыя супрацоўнікаў. Кульмінацыяй атэстацыйнага працэсу з'яўляецца ацэнка супрацоўніка. Як правіла, у першую чаргу атэстуюцца кіраўнікі падраздзяленняў, а потым іх падначаленыя. Атэстацыі не падлягаюць асобы, якія прапрацавалі ў бібліятэцы менш года, цяжарныя жанчыны і жанчыны, якія маюць дзяцей ва ўзросце да трох гадоў, маладыя спецыялісты на працягу двух гадоў пасля заканчэння вучэбнай установы.

Атэстацыйная камісія ўключае старшыню, сакратара і членаў камісіі, сярод якіх – прадстаўнікі выбарных прафсаюзных органаў. Камісія разглядае прадстаўленне, заслухоўвае атэстувемага і яго непасрэднага кіраўніка, дае магчымасць адказаць атэстувемому на пытанні і выказаць свае меркаванні. Затым ацэньваецца ступень адпаведнасці супрацоўніка займаемай пасадзе і даюцца рэкамендацыі аб яго прасоўванні, накіраванні

на павышэнне кваліфікацыі і г. д. Ацэнка і рэкамендацыі прымаюцца адкрытым галасаваннем у адсутнасці атэстуемага.

Існуе мноства спосабаў ацэнкі, якія выкарыстоўваюцца сучаснымі арганізацыямі, у тым ліку і бібліятэкамі. Найбольш распаўсюджаным метадам атэстацыі з'яўляецца *метады стандартных ацэнак*. Кіраўнік запаўняе спецыяльную форму, ацэньвае асобныя аспекты работы супрацоўніка (крытэрыі, паказчыкі) па стандартнай шкале: вельмі добра (надзвычайна), выдатна, добра, ніжэй чакаемага, недавальняюча. Дадзены метады адрозніваюцца прастатой, малымі выдаткамі і агульнадаступнасцю. Кіраўніку не патрабуецца ні спецыяльнай падрыхтоўкі, ні значных затрат часу ці іншых рэсурсаў. Выкарыстанне гэтага метаду забяспечвае аднастайнасць атэстацыі для супрацоўнікаў.

Другі падыход да атэстацыі – *параўнальныя метады*. Пры іх выкарыстанні кіраўнік параўноўвае работу аднаго супрацоўніка з вынікамі работы іншых. Пры ранжыраванні кіраўнік «выстройвае» сваіх супрацоўнікаў ва ўмоўны ланцужок – 10% лепшых, 20% – добрых, 40% – сярэдніх, 20% – адстаючых, 10% – горшых супрацоўнікаў. Параўнальныя метады з'яўляюцца вельмі простым спосабам атэстацыі. Яны лёгка для разумення, а іх вынікі могуць быць з поспехам выкарыстаны для прыняцця рашэння аб матэрыяльным стымуляванні супрацоўнікаў, вылучэнні ў рэзерв кіраўнікоў і г. д. Аднак не вельмі добрыя яны для вызначэння мэт развіцця персаналу, прафесіянальнага навучання. Выкарыстанне іх можа прывесці да не вельмі спрыяльнага маральнага клімату ўнутры падраздзялення, крыўды, недаверу да кіраўнікоў. Таму прымяненне метаду параўнальных ацэнак адносна абмежавана.

Часцей выкарыстоўваецца ў бібліятэках ацэнка: атэставаны, неатэставаны, атэставаны ўмоўна.

Цяжкасці ацэнкі персаналу. Вельмі часта пры атэстацыі персаналу дапускаюцца сур'ёзныя памылкі, напрыклад, розныя стандарты для супрацоўнікаў, якія выконваюць аднолькавую работу; прадузятасць асобы, якая праводзіць атэстацыю; ацэнка не цалкам, а па адной з характарыстык, па адным з крытэрыяў; наданне вялікага значэння паводзінам работніка непасрэдна напярэдадні атэстацыі; выкарыстанне вузкага дыяпазону ацэнак, імкненне завясіць ацэнку, параўнанне работнікаў аднаго з другім, а не са стандартамі дзейнасці; памылкі, абумоўленыя

тым, хто праводзіць атэстацыю, у прыватнасці, яго прыхільнасцю да фарміравання мяккіх, суровых або сярэдніх ацэнак.

Падвядзенне вынікаў атэстацыі – трэці тэхналагічны этап, які некаторымі арганізацыямі разглядаецца як чыстая фармальнасць, між тым ён вельмі значны. Вынікі атэстацыі перадаюцца супрацоўніку адразу пасля галасавання і заносяцца ў атэстацыйны ліст, які рыхтуецца ў адным экзэмпляры і падпісваецца ўсімі членамі камісіі. Атэстацыйны ліст падшываецца ў асабістую справу супрацоўніка ў аддзеле кадраў. Па выніках атэстацыі рыхтуецца справаздача атэстацыйнай камісіяй; ажыццяўляюцца падрыхтоўка і зацвярджэнне кадравых (адміністрацыйных) рашэнняў на падставе вынікаў атэстацыйнай камісіі, комплекснага плана мерапрыемстваў, накіраваных на павышэнне эфектыўнасці работы асноўных катэгорый персаналу арганізацыі. Кіраўніцтва бібліятэкі ў месячны тэрмін выдае загад аб выніках атэстацыі.

3. Нетрадыцыйныя падыходы да ацэнкі персаналу бібліятэкі

Адзін з найбольш папулярных метадаў ацэнкі супрацоўніка, які часта прымяняецца ў дапаўненне да традыцыйнай атэстацыі, – **метад кіравання шляхам пастаноўкі мэт**. Кіраванне шляхам пастаноўкі мэт пачынаецца з сумеснага (супрацоўнік і яго кіраўнік) вызначэння ключавых мэт супрацоўніка на пэўны перыяд. Такія мэты павінны адлюстроўваць найбольш важныя задачы дзейнасці супрацоўніка. Асноўная ідэя метаду заключаецца ў тым, што кіраванне і развіццё з’яўляюцца мэтанакіраванымі, г. зн. мэты арганізацыі дасягаюцца праз пастаноўку мэт кожнаму супрацоўніку і іх узгадненне. Гэта дазваляе перайсці ад простага штодзённага выканання службовых абавязкаў (арыентацыя на працэс) да асэнсаванай работы, накіраванай на важны для арганізацыі вынік. Пасля праходжання атэстацыйнага перыяду супрацоўнік і кіраўнік ацэньваюць выкананне кожнай мэты. Хаця ацэнка ажыццяўляецца сумесна, кіраўнік валодае рашаючым голасам пры прыняцці канчатковага рашэння. Гэты метадад вельмі добра падыходзіць пры ацэнцы працы кіраўнікоў, для спецыялістаў, занятых творчай працай, якую цяжка апісаць колькаснымі паказчыкамі, – пры ацэнцы

дзеинасці супрацоўнікаў навуковага аддзела ці аддзела гуманітарна-асветніцкай работы.

Незадаволенасць многіх арганізацый традыцыйнымі метадамі атэстацыі прымусіла іх пачаць актыўныя пошукі новых падыходаў да ацэнкі персаналу, якія б, на іх погляд, у найбольшай ступені адпавядалі рэаліям сённяшняга дня. Да ліку такіх метадаў адносіцца «кругавая атэстацыя», альбо метада «360-градуснай атэстацыі». Пры выкарыстанні гэтага метаду супрацоўнік ацэньваецца сваім кіраўніком, калегамі і падначаленымі. Канкрэтныя механізмы атэстацыі могуць быць рознымі (усе запаўняюць адну і тую ж форму ацэнкі, кожная катэгорыя запаўняе асобую форму, атэстацыя калегамі і падначаленымі праводзіцца з дапамогай камп'ютара і інш.), аднак сутнасць гэтага метаду дакладна адлюстравана ў яго назве, а менавіта – атрымманне ўсебаковай ацэнкі супрацоўнікаў.

Псіхалагічныя метады ацэнкі з'яўляюцца своеасаблівай разнавіднасцю нетрадыцыйных метадаў атэстацыі. Прафесійныя псіхолагі з дапамогай спецыяльных тэстаў, гутарак, практыкаванняў ацэньваюць наяўнасць і ступень развіцця пэўных характарыстык супрацоўніка. У адрозненне ад традыцыйнай атэстацыі, ацэньваюцца не вынікі (эфектыўнасць работы на займаемай пасадзе), а патэнцыял супрацоўніка. Псіхалагічныя метады дазваляюць дабіцца высокай ступені дакладнасці і дэталізацыі ацэнкі, аднак значныя выдаткі, звязаныя з неабходнасцю запрашаць прафесійных псіхолагаў, абмяжоўваюць галіну іх прымянення. У сучасных арганізацыях гэтыя метады выкарыстоўваюцца ў асноўным для вызначэння супрацоўнікаў з лідарскім патэнцыялам – будучых кіраўнікоў. У буйных арганізацыях ствараюцца спецыяльныя праграмы ацэнкі патэнцыялу сваіх супрацоўнікаў з дапамогай псіхалагічных метадаў, якія атрымалі назву Цэнтра ацэнкі патэнцыялу.

Новыя метады атэстацыі накіраваны на ацэнку не толькі персанальнай дзейнасці супрацоўніка, але і дзейнасці рабочай групы (падроздзялення, часовага калектыву). Звяртаецца ўвага на здольнасць работніка працаваць у групе, на водзывы аб ім калег. Распрацоўваюцца метады, у цэнтры ўвагі якіх не столькі паспяховасць выканання сённяшніх функцый, колькі здольнасць да прафесійнага развіцця і засваення новых прафесій і навыкаў.

Правільна праведзеная атэстацыя нясе ў сабе рад патэнцыяльных пераваг як для арганізацыі, так і для атэстуемых супрацоўнікаў. Спецыялістамі выдзяляюцца тры групы эфектаў, з якімі можа быць звязана паспяховае правядзенне атэстацыі.

1. Эканамічны эфект:

- зніжэнне выдаткаў, звязаных з памылкамі пры расстаноўцы кадраў, удасканаленне кадровай структуры арганізацыі;
- скарачэнне страт, звязаных з недастаковым кантролем работы персаналу;
- своєчасовае выяўленне і вырашэнне праблем, якія перашкаджаюць эфектыўнай рабоце персаналу;
- павышэнне каштоўнасці чалавечых рэсурсаў арганізацыі;
- павышэнне якасці кіравання за кошт устанаўлення з дапамогай атэстацыі механізма зваротнай сувязі паміж кіраўніцтвам і супрацоўнікамі.

2. Развіццё і больш поўнае выкарыстанне патэнцыялу ключавых катэгорый персаналу:

- дакладнае і своєчасовае выяўленне патрэбнасці ў навучанні і арганізацыі ключавых катэгорый персаналу;
- фарміраванне кадровага рэзерву і стварэнне праграмы па рабоце з ім;
- павышэнне эфектыўнасці працы ключавых катэгорый персаналу за кошт рэгулярнага давядзення вытворчых патрабаванняў, ацэнкі іх гатоўнасці адпавядаць гэтым патрабаванням;
- павышэнне ўзроўню працоўнай матывацыі супрацоўнікаў, якія праходзяць атэстацыю.

3. Сацыяльна-псіхалагічны эфект:

- павышэнне ўзроўню супрацоўніцтва і даверу паміж кіраўніцтвам і тымі катэгорыямі персаналу, якія праходзяць атэстацыю;
- павышэнне ступені інфармаванасці работнікаў аб мэтах, стратэгіі і бягучай рабоце арганізацыі;
- павышэнне узроўню прыхільнасці работнікаў сваёй арганізацыі (за кошт задаволенасці работай, разумення кар'ерных магчымасцей і найстройвання на доўгачасовую работу ў арганізацыі);
- паляпшэнне сацыяльна-псіхалагічнага клімату ў калектыве.

Патэнцыяльныя выгады ад атэстацыі можа атрымліваць не толькі арганізацыя, але і супрацоўнікі:

– прызнанне дасягненняў супрацоўнікаў з боку кіраўніцтва стымулюе іх гатоўнасць напружана працаваць у інтарэсах арганізацыі;

– супрацоўнік атрымлівае вельмі важную для сябе зваротную сувязь, якая дазваляе яму своєчасова ўнесці неабходныя карэктывы ў сваю работу, рабочыя паводзіны, адносіны да справы;

– супрацоўнік атрымлівае магчымасць удакладніць для сябе тэты патрабаванні, якія прад’яўляюцца да яго работы непасрэдным кіраўніцтвам і арганізацыяй;

– атэстацыя дазваляе супрацоўнікам лепш зразумець мэты і задачы, якія стаяць перад арганізацыяй, аблягчае праходжанне інфармацыі па вертыкалі зверху ўніз;

– атэстацыя пры правільным яе правядзенні павышае ўзровень прыхільнасці супрацоўнікаў сваёй арганізацыі і яе мэтам.

Заданні і пытанні для абмеркавання

1. Чаму арганізацыі ацэньваюць сваіх супрацоўнікаў? Назавіце перавагі, якія дае сістэматычная і рэгулярная ацэнка персаналу. Якія складанасці могуць узнікнуць як вынік, следства выкарыстання фармальнай ацэнкі персаналу арганізацыі?

2. Дайце азначэнне традыцыйнай атэстацыі. Якія асноўныя этапы атэстацыйнага працэсу? У чым вы бачыце перавагі і недахопы атэстацыі?

3. Ад чаго залежыць поспех атэстацыйнай гутаркі? Як павінен рыхтавацца да атэстацыі кіраўнік, які праводзіць атэстацыю, і супрацоўнік?

4. Якія метады ацэнкі супрацоўнікаў вам вядомы? Пракаменціруйце іх моцныя і слабыя бакі. Чым вызначаецца выбар таго ці іншага метаду ацэнкі?

5. У чым сэнс «нетрадыцыйных» метадаў ацэнкі персаналу? З чым звязана ўзрастанне інтарэсу да іх ў апошнія дзесяцігоддзе? У чым заключаюцца перавагі «360-градуснай атэстацыі» ў параўнанні з традыцыйнымі? Пералічыце недахопы гэтага метаду.

6. Як вы ацэньваеце перспектывы развіцця псіхалагічных метадаў ацэнкі персаналу?

Тэма 8. ПРАФЕСІЙНАЕ РАЗВІЦЦЁ ПЕРСАНАЛУ БІБЛІЯТЭКІ

1. Развіццё бібліятэкі і яе супрацоўнікаў

Развіццё персаналу з'яўляецца важнейшай умовай паспяховага функцыянавання любой арганізацыі. Гэта асабліва справядліва ў сучасных умовах, калі інфарматызацыя, развіццё сацыяльнага, навукова-тэхнічнага прагрэсу значна паскараюць працэс застарэння ведаў і навыкаў. Захаванне прафесійнай кампетэнтнасці становіцца ўсё больш складанай задачай. Так, па ацэнках амерыканскіх вучоных, штогод спецыяліст павінен аднаўляць 5% тэарэтычных і 20% практычных прафесійных ведаў. У ЗША ўстаноўлена нават своеасаблівае адзінка вымярэння застарэння ведаў спецыялістаў – так званы перыяд паўраспаду кампетэнтнасці, калі ў выніку з'яўлення новай інфармацыі кампетэнтнасць спецыялістаў зніжаецца напалову. На працягу апошніх дзесяцігоддзяў гэты перыяд пастаянна і вельмі хутка скарачаецца. Калі паўраспад ведаў спецыяліста – выпускніка 1940 г. – наступаў пасля 12 гадоў, то для выпускніка 1960 г. – праз 8–10 гадоў, а ўжо для сённяшніх выпускнікоў ён наступае праз 2–3 гады. Такім чынам, авалоданне новымі ведамі становіцца абавязковай умовай кваліфікацыі спецыяліста.

Без развіцця супрацоўнікаў не можа быць паспяховага развіцця арганізацыі. Кіраванне прафесійным развіццём пераўтварылася ў апошнія два дзесяцігоддзі ў ключавы момант кіравання сучаснай бібліятэкай.

Прафесійнае развіццё – гэта набыццё супрацоўнікамі новых кампетэнцый, ведаў, уменняў і навыкаў, якія яны выкарыстоўваюць у сваёй прафесійнай дзейнасці.

Развіццё персаналу ў кантэксце ўпраўленчай дзейнасці ўяўляе сабой сукупнасць арганізацыйна-эканамічных мерапрыемстваў, накіраваных на раскрыццё яго творчага і інтэлектуальнага патэнцыялу, павышэнне якасці працоўнай дзейнасці, замацаванне арганізацыйных каштоўнасцей, паляпшэнне сацыяльна-псіхалагічнага клімату і г. д.

Асноўнымі напрамкамі прафесійнага развіцця, лічаць асобныя спецыялісты, з'яўляюцца прафарыентацыя, адаптацыя, прафесійнае навучанне і павышэнне кваліфікацыі. Некаторыя арганізацыі вызначаюць сістэму мерапрыемстваў і сістэму кі-

равання прафесійным развіццём як кіраванне прафесійным навучаннем, падрыхтоўку рэзерву кіраўнікоў, кіраванне развіццём кар’еры.

Развіццё персаналу ў большай ступені звязана з прафесійным навучаннем. У прынятым у Рэспубліцы Беларусь Кодэксе аб адукацыі (2011) даецца ўяўленне аб сістэме бесперапыннай адукацыі спецыялістаў, якая ўключае ў якасці абавязковага элемента дадатковую прафесійную адукацыю.

Дадатковая прафесійная адукацыя – адукацыя, накіраваная на бесперапыннае павышэнне кваліфікацыі і прафесійную перападрыхтоўку грамадзян, занятых у працоўнай сферы, у адпаведнасці з дадатковымі адукацыйнымі праграмамі, якія распрацаваны на падставе кваліфікацыйных патрабаванняў да прафесій і пасадаў і спрыяюць развіццю прафесійных, дзелавых і творчых магчымасцей і культуры асобы.

Павышэнне кваліфікацыі – гэта пашырэнне і паглыбленне прафесійных ведаў бібліятэкара ў адпаведнасці з займаемай ім пасадай і функцыянальнымі абавязкамі.

Перападрыхтоўка – атрыманне новай спецыяльнасці ў адпаведнасці з займаемай пасадай на базе няпрофільнай спецыяльнасці, якая ўжо ёсць, засваенне новых прафесійных ведаў пры пераходзе на іншую пасаду, на іншы участак бібліятэчнай работы ў сувязі з укараненнем новых тэхналогій і г. д.

Неабходнасць арганізацыі навучання персаналу абумоўлена наступнымі фактарамі: падтрыманнем патрабуемага прафесійнага ўзроўню персаналу, укараненнем новых тэхналогій, засваеннем вытворчасці новых прадуктаў і паслуг, змяненнем метадаў бібліятэчна-бібліяграфічнай работы, планаў падрыхтоўкі кадравага рэзерву, пераводам супрацоўніка на іншы ўчастак працы, плануемымі зменамі ў штатным раскладзе, назапашаннем прафесійнага патэнцыялу для забеспячэння развіцця бібліятэкі і інш.

Прафесійнае развіццё персаналу з’яўляецца неабходнай умовай дасягнення стратэгічных мэт бібліятэкі.

Узрастаючае значэнне прафесійнага навучання для арганізацыі і значнае пашырэнне ў апошнія гады патрэбнасці ў ім прывялі да таго, што вядучыя кампаніі ўзялі на сябе абавязак павышэння кваліфікацыі сваіх супрацоўнікаў. Арганізацыя прафесійнага навучання стала адной з асноўных функцый кіравання персаналам, а яго бюджэт – найбольшым (пасля зароботнай

платы) артыкулам расходаў многіх кампаній. У буйных арганізацыях існуюць аддзелы прафесійнага развіцця, узначальваемыя кіраўніком у рангу дырэктара ці віцэ-прэзідэнта, што падкрэслівае іх вялікае значэнне для арганізацыі. Э. Р. Сукіасян прапанаваў у структуры кадровай службы буйной бібліятэкі выдзеліць вучэбны аддзел і аддзел развіцця кадраў з адпаведнымі функцыямі. Некаторыя арганізацыі стварылі для гэтага ўласныя вучэбныя цэнтры, інстытуты. Такія прыклады ёсць і ў бібліятэчнай сферы: пры Расійскай дзяржаўнай бібліятэцы, Расійскай нацыянальнай бібліятэцы створаны вучэбныя цэнтры паслявузаўскай і дадатковай прафесійнай адукацыі спецыялістаў, пры Расійскай дзяржаўнай бібліятэцы замежнай літаратуры – вучэбны цэнтр «Школа Рудаміна» і інш.

Аб значнасці прафесійнага развіцця для сучасных арганізацый сведчыць і тое, што мэты ў гэтай галіне ўключаюцца ў асабістыя планы вышэйшых кіраўнікоў арганізацый. На прафесійнае развіццё ў асобных арганізацыях затрачваецца ад 2 да 10% фонду зароботнай платы. Гэтыя затраты з'яўляюцца капіталаўкладаннямі арганізацыі ў развіццё сваіх супрацоўнікаў, ад якіх яна чакае аддачы ў выглядзе павышэння вытворчасці, гэта значыць павышэння ўкладу кожнага супрацоўніка ў дасягненне арганізацыйных мэт.

Акрамя непасрэднага ўплыву на фінансавыя вынікі (а сёння трэба памятаць, што і кожная бібліятэка разглядаецца як вытворчая структура, што існуюць нормы выпрацоўкі ў бібліятэцы, вызначаецца сабекошт прадукцыі і цана на прадукцыю), капіталаўкладанні ў прафесійнае развіццё садзейнічаюць стварэнню спрыяльнага клімату ў арганізацыі, павышэнню матывацыі супрацоўнікаў і іх адданасці арганізацыі, забяспечваюць пераемнасць у кіраванні.

Прафесійнае развіццё аказвае станоўчы ўплыў і на саміх супрацоўнікаў: яны становяцца больш канкурэнтаздольнымі на рынку працы і атрымліваюць дадатковыя магчымасці для прафесійнага росту як унутры бібліятэкі, так і па-за яе сценамі. Прафесійнае навучанне таксама садзейнічае агульнаму інтэлектуальнаму развіццю чалавека, пашырае яго эрудыцыю і кола зносін, замацоўвае ўпэўненасць ў сабе. Невыпадкова магчымасць атрымання прафесійнага навучання ва ўласнай кампаніі высока цэнніцца работнікамі і аказвае ўплыў на прыняцце імі

рашэння аб паступленні на работу ў тую ці іншую арганізацыю.

Выйграе ад унутрыарганізацыйнага прафесійнага развіцця і грамадства цалкам, атрымліваючы больш кваліфікаваных спецыялістаў і больш высокую вытворчасць працы без дадатковых затрат.

У арганізацыйным плане сістэма дадатковай прафесійнай адукацыі бібліятэчных спецыялістаў у Беларусі дыферэнцыруецца па тыпах бібліятэк:

– для спецыялістаў публічных бібліятэк: Інстытут культуры Беларусі, які ажыццяўляе павышэнне кваліфікацыі і перападрыхтоўку спецыялістаў універсальных навуковых і публічных бібліятэк з вышэйшай і сярэдняй спецыяльнай адукацыяй; курсы павышэння кваліфікацыі на абласным узроўні пры абласных упраўленнях культуры; бібліятэкі – метадычныя цэнтры на рэспубліканскім, абласным, гарадскім і раённым узроўнях;

– для спецыялістаў школьных бібліятэк: Навуковая педагогічная бібліятэка праводзіць курсы на базе Рэспубліканскага інстытута павышэння кваліфікацыі настаўнікаў;

– для спецыялістаў бібліятэк ВНУ: ФБ БДУ як метадычны цэнтр сумесна з РІВШ праводзіць курсы «Сучасныя тэхналогіі бібліятэчнай справы»; на базе бібліятэкі БДЭУ функцыянуюць курсы «Інфармацыйна-адукацыйныя тэхналогіі ў сучасным вучэбным працэсе»;

– для спецыялістаў НТБ і спецыяльных бібліятэк (медыцынскіх, сельскагаспадарчых, сістэмы АН: РНТБ, БелСХБ, РНМБ, ЦНБ НАН Беларусі як метадычныя цэнтры.

На рэспубліканскім узроўні пры Беларускай дзяржаўнай універсітэце культуры і мастацтваў функцыянуе факультэт дадатковай адукацыі, дзе ажыццяўляецца перападрыхтоўка, у тым ліку па спецыяльнасці «бібліятэказнаўства, бібліяграфія» для спецыялістаў усіх тыпаў бібліятэк на кампенсцыйнай аснове.

У аснове функцыянавання сістэмы павышэння і перападрыхтоўкі бібліятэчных кадраў ляжыць рэалізацыя патрабаванняў:

– поўнага ахопу ўсіх катэгорый бібліятэкараў. Сістэма павінна быць пабудавана такім чынам, каб кожны супрацоўнік адзін раз у 3–5 гадоў меў магчымасць павысіць сваю кваліфікацыю на спецыяльных курсах, шляхам стажыровак, удзелу ў семінарах і г. д.:

- дыферэнцыраванага падыходу да розных груп і катэгорый бібліятэкараў у залежнасці ад віду бібліятэкі, займаемай пасады і функцыянальнай спецыялізацыі, адукацыі, кваліфікацыі і г. д.;
- сістэматычнасці і паслядоўнасці прафесійнага навучання;
- сістэмнасці, якая прадугледжвае павышэнне як прафесійнага, так і агульнакультурнага ўзроўню, і выкарыстанне разнастайных форм і метадаў.
- своечасовасці навучання, звязанага з магчымасцямі перамяшчэння па пасадзе.

2. Прафесійнае навучанне персаналу

Прафесійнае навучанне – важнейшы сродак прафесійнага развіцця персаналу, гэта працэс непасрэднай перадачы новых прафесійных ведаў і навыкаў супрацоўнікам арганізацыі. Фармальна прафесійнае развіццё шырэй, чым прафесійнае навучанне, і часта ўключае ў сябе апошняе, аднак у рэальным жыцці розніца паміж імі можа быць умоўнай і не столькі важнай, таму што і прафесійнае навучанне, і развіццё служаць адной мэце – падрыхтоўцы персаналу арганізацыі да паспяховага выканання задач, якія перад ім стаяць. Некаторыя спецыялісты сцвярджаюць, што прафесійнае навучанне арыентавана перш за ўсё на задачы сённяшняга дня, а развіццё – на будучыя патрэбнасці арганізацыі. Аднак з паскарэннем змен у знешнім асяроддзі і ў саміх арганізацыях гэтая розніца становіцца ўсё больш умоўнай. Ёсць таксама меркаванні, што прафесійнае навучанне, як правіла, ажыццяўляецца па асабістай ініцыятыве індывідуумаў і абумоўлена іх імкненнем да якаснага выканання сваіх функцый, а прафесійнае развіццё персаналу праводзіцца па ініцыятыве арганізацыі.

У бібліятэках прафесійнае навучанне ўяўляе сабой комплексны бесперапынны працэс, які ўключае: вызначэнне патрэбнасцей у навучанні, размеркаванне рэсурсаў, падрыхтоўку плана навучання, вучэбнай праграмы, рэалізацыю іх; ацэнку працэсу навучання.

Ключавым момантам у кіраванні прафесійным развіццём з'яўляецца *вызначэнне патрэбнасці арганізацыі ў гэтай галіне*. Па сутнасці размова ідзе аб выяўленні неадпаведнасці паміж прафесійнымі ведамі і навыкамі (кампетэнтнасцямі), якімі павінен валодаць персанал арганізацыі для рэалізацыі яе мэт

(сённяя і ў будучым), і тымі ведамі і навыкамі, якімі ён валодае ў рэальнасці. Вызначэнне патрэбнасцей у прафесійным развіцці асобнага супрацоўніка патрабуе сумесных намаганняў кадравай службы бібліятэкі, самога супрацоўніка і яго кіраўніка. На жаль, сённяя тыповай з'яўляецца сітуацыя, калі ў арганізацыі не надаецца дастатковай увагі выяўленню патрэбнасці ў навучанні розных катэгорый работнікаў. Гэта адбываецца не таму, што лічыцца непатрэбным, а проста таму, што ў арганізацыі адсутнічаюць дакументы і палажэнні, якія рэгламентуюць парадак ці тэхналогію выяўлення гэтай патрэбнасці.

Многія арганізацыі не ўвязваюць павышэнне па пасадзе з неабходнасцю праходжання работнікам навучання, якое накіравана на падрыхтоўку да новай работы, да рашэння новага кола задач. Для заходніх кампаній натуральнай з'яўляецца такая практыка. У нашых бібліятэках гэтае пытанне толькі пачалі ставіць для кандыдатаў, вызначаных у якасці рэзерву для кіраўнікоў. Цалкам жа, калі гаварыць аб якаснай (чаму вучыць, якія веды развіваць) і колькаснай (якую колькасць работнікаў розных катэгорый патрэбна навучаць) патрэбнасцях у навучанні, то для іх выяўлення выкарыстоўваюцца наступныя метады:

- ацэнка інфармацыі аб супрацоўніках, якая назапашваецца ў кадравай службе – стаж работы, рабочы вопыт, базавая адукацыя, удзел супрацоўнікаў у праграмах навучання і павышэння кваліфікацыі раней і інш.;

- рэгулярная ацэнка вытворчых вынікаў – атэстацыя, па выніках якой вызначаюцца моцныя і слабыя бакі прафесійнай падрыхтоўкі супрацоўнікаў;

- аналіз доўгатэрміновых і кароткатэрміновых планаў арганізацыі, падраздзяленняў і вызначэнне таго, які ўзровень кваліфікацыі персаналу для гэтага патрэбны;

- назіранне за работай персаналу, выкарыстанне вынікаў псіхалагічнага тэсціравання (цэнтры ацэнкі персаналу), з дапамогай якіх вызначаецца ступень развіцця тых ці іншых прафесійных навыкаў у супрацоўнікаў арганізацыі;

- аналіз праблем, якія перашкаджаюць эфектыўнай рабоце (нізкая вытворчасць, нізкая якасць, брак, парушэнне тэхнікі бяспекі і г. д.);

- збор і аналіз заявак на навучанне персаналу ад кіраўнікоў падраздзяленняў;

– арганізацыя работы з кадравым рэзервам і работа па планаванні кар’еры;

– выяўленне фактараў, якія аказваюць уплыў на работу персаналу (змены стандартаў, укараненне новага праграмнага забеспячэння, новага абсталявання, новых крыніц інфармацыі і г. д.);

– падрыхтоўка індывідуальных планаў развіцця кожным супрацоўнікам, якія аналізуюцца ў адзеле кадраў.

Затым складаецца агульная праграма развіцця персаналу арганізацыі, у якой вызначаюцца мэты прафесійнага развіцця, сродкі іх дасягнення і бюджэт.

Фарміраванне бюджэту навучання. На велічыню бюджэту аказваюць уплыў два фактары – патрэбнасці бібліятэкі і яе фінансавы стан. Прамыя выдаткі звязаны з запрашэннем інструктараў, расходамі на арэнду памяшканняў, набыццё матэрыялаў, абсталявання і інш. Скараціць іх стараюцца за кошт выкарыстання ў якасці інструктараў супрацоўнікаў бібліятэкі, правядзення навучання ва ўласных памяшканнях, ігнаруючы іншыя віды затрат, звязаныя з адсутнасцю супрацоўнікаў на рабочых месцах, расходамі на іх камандзіроўкі, харчаванне і г. д. Таму кожны кіраўнік павінен ведаць і лічыць выдаткі на прафесійнае навучанне супрацоўнікаў.

Распрацоўка і рэалізацыя праграм прафесійнага навучання.

Вызначыўшы патрэбнасць у прафесійным навучанні, атрымаўшы фінансавыя сродкі, кадравая служба бібліятэкі прыступае да вызначэння відаў, праграм навучання. Асабліва сцю бібліятэк з’яўляецца тое, што планаванне, арганізацыю, падрыхтоўку праграм навучання рыхтуюць навукова-метадычныя аддзелы бібліятэкі, якія ў якасці аднаго з кірункаў сваёй метадычнай работы разглядаюць павышэнне кваліфікацыі бібліятэчных кадраў, прычым менавіта гэты адзел працуе як з супрацоўнікамі сваёй бібліятэкі, так і з супрацоўнікамі бібліятэк сваёй сеткі, далучаючы да гэтай работы спецыялістаў іншых аддзелаў, па тэматыцы, кірункам якіх рыхтуюцца мерапрыемствы, праграмы. Распрацоўка праграмы прадугледжвае вызначэнне мэты, зместу і выбар метадаў прафесійнага навучання. На падставе аналізу выяўленых патрэбнасцей неабходна сфармуляваць мэты кожнай праграмы навучання. Мэты прафесійнага навучання павінны быць дакладнымі і спецыфічнымі, з арыентацыяй на атрыманне практычных навыкаў, павінны пад-

давацца ацэнцы (быць вымяральнымі). Пры вызначэнні мэт неабходна памятаць аб прынцыповай розніцы паміж прафесійным навучаннем і адукацыяй: першае фарміруе канкрэтныя навыкі і ўменні, неабходныя дадзенай арганізацыі, другое накіравана на агульнае развіццё навучэнца ў пэўнай сферы ведаў. Змест навучання вызначаецца ў першую чаргу тымі задачамі, мэтамі, якія адлюстроўваюць патрэбнасці ў прафесійным навучанні канкрэтнай арганізацыі.

У бібліятэчнай практыцы выкарыстоўваюцца разнастайныя віды, формы і метады навучання: па месцы навучання (у сваёй бібліятэцы, на курсах, у метадычных цэнтрах, інстытутах, ва ўніверсітэце); па ахопу навучэнцаў (індывідуальныя і групавыя); па метадах навучання (практыкумы, стажыроўкі, настаўніцтва, курсы, семінары, нарады, круглыя сталы, лекцыі, трэнінгі, майстар-класы, школы маладога бібліятэкара, школы кіраўнікоў, навукова-практычныя канферэнцыі, тэлеканферэнцыі і інш.).

Вызначэнне крытэрыяў ацэнкі эфектыўнасці прафесійнага навучання.

Ацэнка эфектыўнасці праграм навучання з'яўляецца важнейшым момантам кіравання прафесійным навучаннем. Усё часцей затраты на прафесійнае навучанне разглядаюцца як капіталаўкладанні ў развіццё персаналу арганізацыі. Гэтыя інвестыцыі павінны прынесці аддачу ў выглядзе павышэння эфектыўнасці дзейнасці арганізацыі (больш поўнай рэалізацыі яе мэт). Так, многія эканамічныя арганізацыі чакаюць ад прафесійнага навучання дадатковага прыбытку. У бібліятэках ацаніць эфектыўнасць кожнай праграмы такім чынам – чыста эканамічнымі паказчыкамі – вельмі складана, таму што далёка не заўсёды ўдаецца вызначыць яе ўплыў на канчатковыя вынікі дзейнасці ўсёй арганізацыі. У дадзеным выпадку эфектыўнасць можа ацэньвацца па ступені дасягнення тых мэт, якія стаяць перад праграмай (набыццё канкрэтных навыкаў – праверка гэтых навыкаў; вывучэнне тэхналогіі праектнага планавання – падрыхтоўка пэўных міні-праектаў і г. д.).

Некаторыя праграмы навучання ствараюцца не для выпрацоўкі канкрэтных прафесійных навыкаў, а для фарміравання пэўнага тыпу мыслення і паводзін: авалоданне псіхолага-педагагічнымі метадамі працы з карыстальнікамі, развіццё камунікатывых здольнасцей, прафесійнае развіццё маладых супра-

цоўнікаў арганізацыі. Эфектыўнасць такіх праграм вымяраецца напрумай даволі складана, паколькі яе вынікі разлічаны на доўгатэрміновы перыяд і звязаны з паводзінамі і ўсведамленнем людзей, якія не паддаюцца дакладнай ацэнцы. У такіх выпадках можна выкарыстоўваць ускосныя метады: тэсты, што праводзяцца «да» і «пасля» навучання і якія дазваляюць вызначыць, наколькі павялічыліся веды навучэнцаў; назіранне за паводзінамі прайшоўшых навучанне супрацоўнікаў на рабочым месцы; назіранне за рэакцыяй навучэнцаў у ходзе праграмы; ацэнку эфектыўнасці праграмы самімі навучэнцамі з дапамогай анкетавання або ў ходзе адкрытага абмеркавання; атрыманне зваротнай сувязі (рознымі спосабамі) па выніках навучання.

У любым выпадку крытэрыі ацэнкі павінны быць устаноўлены да навучання і даведзены да ведама навучэнцаў і тых, хто кіруе працэсам прафесійнага навучання ў арганізацыі. Справаздача, копія атрыманага пасведчання, сертыфікату аб праходжанні навучання здаецца ў аддзел кадраў. Практыкуецца выступленне перад калектывам бібліятэкі або структурнага падраздзялення з прэзентацыяй, дакладам па выніках навучання; калі мэтай праграмы быў праект, то прэзентацыя яго і вывады навучэнца аб тым, што можна ўкараніць у практыку работы аддзела або што ён сам плануе выкарыстоўваць у сваёй дзейнасці. Адміністрацыя павінна стварыць для гэтага пэўныя ўмовы.

Вельмі карысным з'яўляецца правядзенне паўторнай ацэнкі эфектыўнасці навучання праз пэўны перыяд часу (паўгода ці год), што дае магчымасць ацаніць доўгатэрміновы эфект праграмы.

Значнае месца ў прафесійным развіцці кожнага супрацоўніка, павышэнні ім сваёй кваліфікацыі адводзіцца самаадукацыі.

3. Планаванне і развіццё кар'еры супрацоўнікаў бібліятэкі

Прафесійнае навучанне рыхтуе работніка да выканання розных вытворчых функцый, якія традыцыйна асацыіруюцца з пэўнай пасадай. На працягу свайго прафесійнага жыцця чалавек, як правіла, займае не адну, а некалькі пасадак. Такая паслядоўнасць пасадак называецца *прафесійнай кар'ерай*.

Кар’ера – гэта вынік асэнсаванай пазіцыі і паводзін чалавека ў галіне працоўнай дзейнасці, звязаны са службовым або прафесійным ростам, і працэс дасягнення гэтага выніку. У працэсе дзелавой кар’еры асобы адбываецца развіццё навыкаў, здольнасцей, кваліфікацыйных магчымасцей і размераў узнагароджання, звязаных з дзейнасцю.

Пачынаецца дзелавая кар’ера з фарміравання суб’ектыўна асэнсаваных уласных меркаванняў супрацоўніка аб сваім працоўным будучым, чакаемым напрамку самавыражэння і задаволенасці працай. Паспяховасць кар’еры ў многім залежыць ад прафесійнага самавызначэння, выбару прафесіі, мэтай накіраванасці фарміравання ўласнай кар’еры.

Важнейшай крыніцай падтрымкі супрацоўніка становіцца арганізацыя, у якой ён працуе. Сучасныя арганізацыі бачаць у развіцці кар’еры сваіх супрацоўнікаў адзін з асноўных фактараў уласнага поспеху і таму зацікаўлены ў ім.

Працэс кіравання кар’ерай мае двухбаковы характар і можа быць прадстаўлены як дзейнасць 1) арганізацыі, накіраваная на развіццё персаналу, 2) пэўнай асобы, накіраваная на павышэнне прафесіяналізму, статусу і дасягнення пастаўленых мэт.

Кожны супрацоўнік плануе сваю будучыню, засноўваючыся на сваіх патрэбнасцях і сацыяльна-эканамічных умовах: ён павінен ведаць перспектывы службовага росту і магчымасці павышэння кваліфікацыі ў арганізацыі, а таксама ўмовы, якія ён павінен для гэтага выконваць. У адваротным выпадку чалавек працуе не ў поўную моц, не імкнецца павышаць кваліфікацыю і разглядае арганізацыю як часовае месца працы.

Кіраванне кар’ерай – гэта комплекс мерапрыемстваў па планаванні, арганізацыі, матывацыі і кантролю службовага росту супрацоўніка, зыходзячы з яго мэт, патрэбнасцей, магчымасцей і сацыяльна-эканамічных умоў арганізацыі. Яно ажыццяўляецца кадровай службай арганізацыі, у тым ліку і бібліятэкі.

Кіраванне развіццём кар’еры патрабуе і ад работніка, і ад арганізацыі (калі яна падтрымлівае гэты працэс) пэўных дадатковых намаганняў, але ў той жа час дае цэлы рад *пераваг* як самому супрацоўніку, так і арганізацыі, у якой ён працуе. Для супрацоўніка гэта азначае:

- патэнцыяльна больш высокую ступень задаволенасці ад работы ў арганізацыі, якая прадастаўляе яму магчымасць прафесійнага росту і павышэння ўзроўню жыцця;

- больш дакладнае бачанне асабовых прафесійных перспектывы і магчымасць планаваць іншыя аспекты ўласнага жыцця;

- магчымасць мэтанакіраванай падрыхтоўкі да будучай прафесійнай дзейнасці;

- павышэнне канкурэнтаздольнасці на рынку працы.

Арганізацыя атрымлівае:

- матываваных і лаяльных супрацоўнікаў, якія звязваюць сваю прафесійную дзейнасць з дадзенай арганізацыяй, што павышае вытворчасць працы і зніжае цяжасць кадраў;

- групу зацікаўленых у прафесійным росце, падрыхтаваных, матываваных супрацоўнікаў для вылучэння на ключавыя пасады;

- магчымасць планаваць прафесійнае развіццё работнікаў з улікам іх інтарэсаў, а таксама развіццё кар’еры асобных супрацоўнікаў у якасці важнай крыніцы вызначэння патрэбнасцей у прафесійным навучанні.

Працэс кіравання кар’ерай пачынаецца з яе *планавання*, якое разглядаецца як напрамак кадровай работы ў арганізацыі, арыентаваны на вызначэнне стратэгіі і этапаў развіцця і прасоўвання спецыялістаў; як частка кадровай палітыкі, мэтавая накіраванасць якой звязана з забеспячэннем найбольш рацыянальнага выкарыстання працоўнага патэнцыялу супрацоўніка, стварэння ўмоў для самарэалізацыі яго як асобы і прафесіянала.

З пункту гледжання індывідуальнай кар’еры, працэс планавання звязаны з пастаноўкай мэт, якія чалавек жадае дасягнуць як у дзелавым, прафесійным жыцці, так і ў асабістым, таму што асабістае жыццё аказвае значны ўплыў на дзелавую кар’еру. Правільная пастаноўка мэт кар’еры звязана з адэкватнай ацэнкай асобай сваіх навыкаў і дзелавых якасцей, сваіх моцных і слабых рыс. Мэтай кар’еры нельга назваць вобласць дзейнасці, пэўную работу, пасаду, месца на службовай лесвіцы, яна мае больш глыбокі змест. Мэта кар’еры праяўляецца ў прычыне, па якой чалавек хацеў бы мець гэтую канкрэтную работу, займаць пэўную ступеньку на іерархічнай лесвіцы пасад. У якасці прыкладу можна назваць наступныя *мэты кар’еры*:

- займацца відам дзейнасці ці мець пасаду, якія адпавядаюць самаацэнцы і таму дастаўляюць маральнае задавальненне;
- займаць пасаду, якая ўзмацняе і развівае здольнасці;
- мець работу або пасаду, якія носяць творчы характар;
- працаваць па прафесіі ці займаць пасаду, якія дазваляюць дасягнуць пэўнай ступені незалежнасці;
- мець работу або пасаду, якія добра аплочваюцца, прадстаўляюць значны сацыяльны пакет ці дазваляюць атрымліваць адначасова дадатковыя даходы;
- мець работу ці пасаду, якія даюць магчымасць працягваць навучанне;
- мець работу ці пасаду, якія адначасова дазваляюць займацца выхаваннем дзяцей або дамашняй гаспадаркай.

Мэты кар’еры мяняюцца з узростам, кваліфікацыяй. Іх фарміраванне ўяўляе сабой пастаянны працэс.

Арганізацыя, якая прымае чалавека на работу, таксама мае пэўныя мэты. Планаванне кар’еры – гэта працэс супастаўлення патэнцыяльных магчымасцей, здольнасцей і мэт чалавека з патрабаваннямі арганізацыі, стратэгіяй і планами яе развіцця. Менеджар па персаналу, кіраўнік арганізацыі ўжо пры прыёме кандыдата павінен спраектаваць магчымую кар’еру і абмеркаваць яе з кандыдатам, зыходзячы з яго індывідуальных асаблівасцей і спецыфікі матывацыі. Адна і тая ж кар’ерная лінія для розных супрацоўнікаў можа быць і прывабнай, і нецікавай, што істотным чынам адаб’ецца на эфектыўнасці іх далейшай дзейнасці. Падыход да матывацыі супрацоўнікаў розных узроўняў можа быць розным: спецыяліста-наватара можна матываваць зместам работы, выканаўца – адчуваннем стабільнасці і бяспекі.

Сустрэкаючыся з новым супрацоўнікам, менеджар па персаналу павінен улічваць этап кар’еры, які ён праходзіць у дадзены момант (табліца).

Этапы кар’еры

Этап кар’еры	Узроставы перыяд	Кароткая характарыстыка	Асаблівасці матывацыі (па Маслоу)
Папярэдні (дакар’ерны)	Да 25 гадоў	Вучоба, падрыхтоўка да працоўнай дзейнасці, выбар галіны дзейнасці	Бяспека, сацыяльнае прызнанне
Станаўленне	Да 30 гадоў	Засваенне работы, развіццё прафесійных навываў	Сацыяльнае прызнанне, незалежнасць
Прасоўванне	Да 45 гадоў	Прафесійнае развіццё, просоўванне па службовай лесвіцы, рост кваліфікацыі	Сацыяльнае прызнанне, самарэалізацыя
Захаванне	Да 60 гадоў	Пік удасканалення кваліфікацыі, навучанне моладзі	Стабілізацыя незалежнасці, прызнанне і павага
Завяршэнне	Пасля 60 гадоў	Падрыхтоўка да пераходу на пенсію, пошук і навучанне сваёй змены	Утрыманне сацыяльнага прызнання

Улік этапаў кар’еры можа дапамагчы ўдакладніць мэты прафесійнай дзейнасці, ступень дынамічнасці і галоўнае – спецыфіку індывідуальнай матывацыі.

Планаванне кар’еры таксама прадугледжвае падрыхтоўку праграмы прафесійнага і службовага росту, планаванне мерапрыемстваў, якія дазваляюць дасягнуць пастаўленых мэт і ўключаюць у сябе:

- ацэнку патрэбнасцей у кіруючых кадрах і магчымасці іх перамяшчэння;
- выяўленне супрацоўнікаў з высокім прафесійным і асабістым патэнцыялам росту;
- схему замяшчэння пасадак;
- магчымыя напрамкі ратацыі;
- стварэнне спрыяльных умоў для развіцця, навучання, павышэння кваліфікацыі супрацоўнікаў;
- стымуляванне кар’ернай актыўнасці;
- індывідуальныя кар’ерныя планы.

Асэнсаванне пераваг працэсу кіравання кар’ерай персаналу пабудзіла кіраўніцтва многіх арганізацый ствараць *фармальныя сістэмы кіравання развіццём кар’еры сваіх супрацоўнікаў*. Адною з найбольш распаўсюджаных мадэлей кіравання гэтым працэсам стала мадэль *«партнёрства на планаванні і развіцці*

кар'еры». Партнёрства прадугледжвае супрацоўніцтва трох бакоў: работніка, яго кіраўніка і кадровай службы бібліятэкі. Работнік нясе адказнасць за планаванне і развіццё ўласнай кар'еры. Кіраўнік выступае ў якасці настаўніка, без яго падтрымкі немагчыма развіццё кар'еры. Кадровая служба бібліятэкі выконвае ролю прафесійнага кансультанта і адначасова ажыццяўляе агульнае кіраванне працэсам развіцця кар'еры ў арганізацыі. Многія арганізацыі праводзяць спецыяльнае тэсціраванне для выяўлення якасцей, здольнасцей сваіх супрацоўнікаў, якія дазваляюць вызначыць папярэдняю адпаведнасць і магчымасць росту па службовай лесвіцы супрацоўніка або заняцце пэўнымі відамі дзейнасці ў іншых аддзелах бібліятэкі.

Рэалізацыя плана развіцця кар'еры залежыць найперш ад самога супрацоўніка. Пры гэтым трэба мець на ўвазе набор умоў, якія робяць гэта магчымым:

- вынікі работы на займаемай пасадзе (паспяховае выкананне службовых абавязкаў з'яўляецца важнейшай перадумовай прасоўвання. Выпадкі павышэння супрацоўнікаў, якія не спраўляюцца са сваімі абавязкамі, вельмі рэдкія);

- прафесійнае і індывідуальнае развіццё (супрацоўнік павінен не толькі карыстацца ўсімі даступнымі сродкамі прафесійнага развіцця, але і дэманстраваць новыя набытыя веды, навыкі, вопыт);

- эфектыўнае партнёрства з кіраўніком (рэалізацыя плана развіцця кар'еры ў значнай ступені залежыць ад кіраўніка, які фармальна і нефармальна ацэньвае работу супрацоўніка на займаемай пасадзе і яго патэнцыял, з'яўляецца важнейшым каналам сувязі паміж супрацоўнікамі і вышэйшым кіраўніцтвам арганізацыі, якое прымае рашэнні аб прасоўванні, распараджаецца рэсурсамі, неабходнымі для развіцця супрацоўніка);

- заметнае палажэнне ў арганізацыі. Для прасоўвання ў арганізацыйнай іерархіі неабходна, каб кіраўніцтва ведала аб існаванні супрацоўніка, яго дасягненнях і магчымасцях. Заявіць аб сабе можна з дапамогай прафесійных дасягненняў, добрых выступленняў, дакладаў, справаздач, удзелу ў пэўных мерапрыемствах. Выключна важным з'яўляецца ў дадзеным выпадку паспяховае партнёрства з кадровай службай бібліятэкі, становіцца меркаванне супрацоўнікаў якой аб патэнцыяле работніка з'яўляецца неабходнай умовай паступовага развіцця яго кар'еры.

Вылучаюцца наступныя тыпы кар'еры:

– *унутрыарганізацыйная*, або *ўнутрыбібліятэчная*, калі ўсе стадыі развіцця (навучанне, паступленне на работу, прафесійны рост, падтрымка і развіццё індывідуальных прафесійных здольнасцей, выхад на пенсію) супрацоўнік паслядоўна праходзіць у адной арганізацыі;

– *міжарганізацыйная* – указаныя стадыі прафесійнага развіцця чалавек праходзіць паслядоўна, працуючы на розных пасадах у розных арганізацыях.

Унутрыбібліятэчныя працоўныя перамяшчэнні могуць быць:

– кваліфікацыйныя (пераход з менш кваліфікаванай работы на больш кваліфікаваную, напрыклад, з тэхнічнай апрацоўкі літаратуры на навуковую);

– міжпрафесійныя (пераход ад адной прафесіі да другой у межах адной спецыяльнасці, напрыклад, з сістэматызатара да метадыста; авалоданне дапаўняльнымі прафесіямі – маркетолога, сацыёлага, юрыста. Шматфункцыянальнасць бібліятэчнай дзейнасці патрабуе прыцягнення спецыялістаў з іншых сфер і забеспячэння іх перападрыхтоўкі на бібліятэчную спецыяльнасць; у сваю чаргу, ёсць прыклады, калі бібліятэкі накіроўваюць на перападрыхтоўку бібліятэчных спецыялістаў для атрымання дадатковай спецыяльнасці);

– міжслужбовыя (звязаны са змяненнем выконваемых функцый і рэалізуюцца ў выглядзе прызначэння на пасаду пры прыёме на работу; перастаноўкі ў межах службовага рангу; павышэнне па пасадзе з пашырэннем праў і абавязкаў; паніжэнне па пасадзе; звальненне).

Найбольш распаўсюджанымі прычынамі перамяшчэнняў з'яўляюцца: прадастаўленне работы, якая больш адпавядае здольнасцям і кваліфікацыі супрацоўніка; садзейнічанне авалоданню сумежнай спецыяльнасцю для ўзаемазамены; пашырэнне вопыту супрацоўніка.

Унутрыбібліятэчныя працоўныя перамяшчэнні могуць ісці па наступных кірунках:

– *вертыкальная кар'ера* – пад'ём на больш высокую ступень структурнай іерархіі;

– *гарызантальная* – прасоўванне ўнутры арганізацыі, напрыклад, работа ў розных структурных падраздзяленнях аднаго ўзроўню іерархіі;

– ступеньчатая – сумяшчае ў сабе элементы гарызантальнага і вертыкальнага відаў кар’еры;

– цэнтраімклівая – прасоўванне да ядра арганізацыі, цэнтра кіравання, усё больш глыбокае ўключэнне ў працэсы прыняцця рашэнняў.

Такім чынам, паняцце *кар’ера* не звязана толькі з вертыкальным перамяшчэннем супрацоўніка ўверх па службовай лесвіцы, яно мае права на існаванне і ў дачыненні да гарызантальнага тыпу прасоўвання. Гарызантальная кар’ера адбываецца праз ратацыю і ўзбагачэнне працы.

Ратацыя ўяўляе сабой перавод супрацоўніка на новае месца ў сваім падраздзяленні бібліятэкі, або атрыманне новых абавязкаў на тым жа ўзроўні пасады, або перавод на новую пасаду ці ў іншае падраздзяленне. Рэгулярная перастаноўка кадраў у адпаведнасці з прынцыпам «падабраць патрэбнаму супрацоўніку адпаведнае яму месца» спрыяе лепшаму выкарыстанню персаналу. Вынікам прадуманай ратацыі з’яўляецца фарміраванне высокага прафесіянала з шырокімі кампетэнцыямі, які ў будучым можа прэтэндаваць на пасаду кіраўніка. Лепшы перыяд ратацыі звязаны з такім этапам кар’еры, як прасоўванне (ад 30 да 45 гадоў).

Узбагачэнне працы можа ўключаць пашырэнне паўнамоцтваў, удзел у рабоце розных камісій, саветаў і т. п., часовае прызначэнне на больш высокую пасаду, пашырэнне нефармальнага кантактаў.

Вызваленне персаналу – від дзейнасці, які прадугледжвае комплекс мерапрыемстваў па прытрымліванні прававых норм і арганізацыйна-псіхалагічнай падтрымкі з боку адміністрацыі пры звальненні супрацоўнікаў.

Важнейшым кампанентам працэсу кіравання развіццём кар’еры з’яўляецца ацэнка дасягнутага прагрэсу з боку супрацоўніка падчас атэстацыі, нефармальнай ацэнкі.

Цалкам жа спецыфічнымі паказчыкамі эфектыўнасці работы па кіраванні развіццём кар’еры ў арганізацыі з’яўляюцца:

– цякучасць персаналу (параўнанне паказчыкаў для супрацоўнікаў, якія ўдзельнічаюць у планаванні і развіцці кар’еры і не ўдзельнічаюць);

– аналіз вынікаў прасоўвання па пасадзе;

– заняцце вызваленых ключавых пасадаў супрацоўнікамі арганізацыі і прынятымі з боку;

– правядзенне апытання супрацоўнікаў, якія ўдзельнічаюць у планаванні і развіцці кар’еры.

Сістэмы развіцця кар’еры сталі ўзнікаць у ЗША яшчэ ў канцы 1950-х гг. Аднак вучоныя і кіраўнікі пачынаюць задавацца пытаннем аб эфектыўнасці і мэтазгоднасці дадзенай функцыі кіравання. Прычыны такіх змяненняў: павелічэнне хуткасці змен у знешнім і ўнутраным арганізацыйным асяроддзі (матэрыяльнай нестабільнасці); працягласць адносін паміж супрацоўнікамі і арганізацыяй (супрацоўнікі стараюцца планаваць сваю кар’еру не ў рамках адной арганізацыі, а ў глабальным маштабе, таму работу і павышэнне прафесійнага майстэрства яны разглядаюць як умову павелічэння ўласнай каштоўнасці на знешнім рынку працы). Трэцяя акалічнасць: колькасць працуючых у большасці бібліятэк звычайна невысокая і таму перспектывы кар’ернага росту ўнутры бібліятэкі не вельмі спрыяльныя, рэальныя, хуткасныя.

У большай ступені для бібліятэк характэрна не столькі работа па развіцці кар’еры супрацоўнікаў, колькі такі аспект гэтай работы, як *планаванне і падрыхтоўка рэзерву кіраўнікоў*.

Паводле статыстыкі, толькі 5% людзей маюць так званую схільнасць да «лідарства» разам з камунікабельнасцю і ўменнем браць на сябе адказнасць. Арганізацыі ствараюць спецыяльныя сістэмы падбору, развіцця і перамяшчэння будучых кіраўнікоў (рэзерв кіраўнікоў), якія ўключаюць тры асноўныя працэсы:

- выяўленне супрацоўнікаў арганізацыі, якія валодаюць патэнцыялам для заняцця кіруючых пасадаў;
- падрыхтоўка гэтых супрацоўнікаў да работы на кіруючай пасадзе;
- забеспячэнне плаўнага замяшчэння вызваліўшайся пасады і зацвярджэнне ў ёй новага супрацоўніка.

Пры рабоце з рэзервам кіраўнікоў выдзяляюць дзве групы: *пераемнікаў*, або *дублёраў* (кандыдаты на замяшчэнне ключавых пасадаў, якія гатовы да работы на кіруючай пасадзе зараз ці будуць гатовы да гэтага ў бліжэйшай будучыні), і *маладых супрацоўнікаў з лідарскімі якасцямі*. П е р а е м н і к і , або д у б л ё р ы , захоўваюць традыцыі арганізацыі, пераемнасць у кіраванні, паступовасць замены кіраўнікоў, ключавых пасадаў. У некаторых бібліятэках нават дзейнічае прыныцп для кіраўніка – «падрыхтуй сабе замену сам». Пры планаванні рэзерву трэба

мець прыкладны план вакантных ключавых пасадаў, вызначаныя характарыстыкі будучых кіраўнікоў (партрэт ідэальнага кіраўніка як сукупнасць характарыстык, кампетэнцый у галіне планавання і прыняцця рашэння, арганізацыі працы, камунікацыі, развіцця падначаленых, знешніх кантактаў, лідарства, кіравання пераменамі).

Вынікі даследаванняў паказваюць, што розныя аспекты кіраўнічай дзейнасці з'яўляюцца ў рознай ступені важнымі для арганізацый, таму кожная павінна выбраць той партрэт, які найбольш адпавядае яе асаблівасцям. У той жа час большасць вучоных зыходзяцца ў меркаванні, што характарыстыкі эфектыўных кіраўнікоў не з'яўляюцца нязменнымі, а ў большай ступені залежаць ад знешняга асяроддзя і змяняюцца ў часе. У 1960–70-я гг. кіраўнікам неабходны былі ў першую чаргу прафесійныя веды ў галіне дзейнасці арганізацыі, уменні прымаць рашэнні, дысцыплінаванасць, настойлівасць. У 1980-я гг. на першае месца выходзяць такія якасці, як рашучасць, жорсткасць, практычныя навыкі ў галіне фінансаў, маркетынгу. Сёння найбольш важнымі фактарамі поспеху з'яўляюцца: здольнасць змяняцца і кіраваць пераменамі, нестандартнасць мыслення, навыкі камунікацыі, уменні матываваць высокапрафесійных супрацоўнікаў. Акрамя таго, партрэт кіраўніка павінен адпавядаць культуры арганізацыі, дзе ён будзе працаваць.

Адбор кандыдатаў у рэзерв кіраўнікоў ажыццяўляецца кіраўніцтвам арганізацыі сумесна з кадравай службай у абстаноўцы канфідэнцыяльнасці з улікам трох асноўных крытэрыяў: адпаведнасць індывідуальных характарыстык кандыдата профілю ідэальнага супрацоўніка ў дадзенай пасадзе; вынікаў работы прэтэндэнта на раней займаемых пасадах; ступені гатоўнасці работніка да новай пасады.

Падрыхтоўка рэзерву кіраўнікоў з'яўляецца асобым відам прафесійнага развіцця, таму што носіць мэтавы характар (падрыхтоўка да займаемай пасады), але ў той жа час можа ўключаць у сябе самыя розныя якасці, навыкі, уменні (комплексная падрыхтоўка будучага кіраўніка). Для гэтага могуць выкарыстоўвацца любыя сродкі прафесійнага развіцця, аднак акцэнт робіцца на практычную работу на мэтавай кіруючай пасадзе: стажыроўка, часовае замяшчэнне, вучоба па-за межамі бібліятэкі ў Інстытуце культуры Беларусі па спецыяльнай праграме,

у Акадэміі пры Прэзідэнце Рэспублікі Беларусь і інш. Вельмі значным з'яўляецца актыўны і пазітыўны ўдзел самога пераемніка – без яго матывацыі і намаганняў самы дасканалы план падрыхтоўкі не будзе мець поспеху.

У нашай краіне кадравыя рэестры рэзерву на кіруючыя пасады існуюць на рэспубліканскім, абласным, гарадскім і раённым узроўнях, на кожную кіруючую пасаду вызначаны па 2–3 чалавекі. Акрамя гэтых рээстраў існуюць так званыя перспектыўныя кадравыя рэестры, куды заносацца імёны маладых спецыялістаў і выпускнікоў ВНУ, якія выдатна зарэкамендавалі сябе падчас вучобы.

Маладыя супрацоўнікі з лідарскім патэнцыялам – гэта людзі, якія ў перспектыве могуць заняць ключавыя пасады ў арганізацыі. Сутнасць работы з дадзенай катэгорыяй рэзерву кіраўнікоў заключаецца ў вызначэнні і падрыхтоўцы супрацоўнікаў, якія валодаюць патэнцыялам, каб праз 20–30 гадоў заняць ключавыя пасады ў арганізацыі. Але гэта было раней. Сёння, па меркаванні А. Каляды, добры кіраўнік са спісачнага рэзерву вырастае праз 5–7 гадоў – пасля вучобы, работы са спецыялістамі па падрыхтоўцы кадраў і псіхолагамі.

У адрозненне ад работы з пераемнікамі падрыхтоўка гэтай катэгорыі не носіць мэтавага характару – арганізацыя рыхтуе іх да заняцця не пэўнай пасады, а кіруючай пасады наогул. Асобая ўвага надаецца разуменню спецыфікі дзейнасці арганізацыі і яе культуры, выхаванню карпаратыўнага духу і развіццю адданасці арганізацыі; стварэнню ўмоў для работы ў розных падраздзяленнях, удзелу ў міжфункцыянальных групах і пастаяннага засваення, аднаўлення ведаў па кіраванні за кошт наведвання семінараў, курсаў павышэння кваліфікацыі, трэнінгаў і інш. Пры падрыхтоўцы спецыялістаў з высокім кіраўнічым патэнцыялам выкарыстоўваюцца ўсе даступныя метады прафесійнага развіцця, ад інструктажа на рабочым месцы да ратацыі і навучання з адрывам ад вытворчасці.

Сістэма працы з маладымі супрацоўнікамі, якія валодаюць лідарскім патэнцыялам, можа стаць важным фактарам павышэння эфектыўнасці кіравання любой арганізацыяй. На падставе вопыту сотняў кампаній сфармуляваны шэраг практычных прынцыпаў, якія трэба ўлічваць кожнай арганізацыі:

– «болей – лепей, чым меней» – лепш уключыць у спіс двух кандыдатаў без патэнцыялу, чым упусціць асобу з упраўленчым талентам. У той жа час колькасць супрацоўнікаў у рэзерве павінна быць кіруемай (ад 2 да 5 на тысячу супрацоўнікаў арганізацыі);

– трымаць спіс адкрытым. Магчымасць папасць у рэзерв павінна захоўвацца для ўсіх супрацоўнікаў, якія адпавядаюць фармальным крытэрыям, у тым ліку для тых, хто не папаў у яго ці быў выведзены з яго складу ў якісьці момант часу;

– не ствараць касты недатыкальных. Уключэнне ў рэзерв не павінна даваць ніякіх прывілей ці гарантый прафесійнага росту. Невыпадкова многія арганізацыі не паведамляюць супрацоўнікам аб тым, што яны выбраны ў рэзерв;

– не ўпускаць з віду мэт развіцця. Падрыхтоўка будучых кіраўнікоў павінна насіць максімальна канкрэтны характар і ацэньвацца па дасягненні прагрэсу ў рэалізацыі асноўнай мэты – фарміравання будучых кіраўнікоў дадзенай арганізацыі, а не кіраўнікоў наогул ці проста адукаваных асоб;

– забяспечыць удзел вышэйшага кіраўніцтва ў рабоце з маладымі супрацоўнікамі з лідарскім патэнцыялам, што будзе рэальна ўплываць на развіццё арганізацыі.

Заданні і пытанні для абмеркавання

1. Чаму арганізацыя зацікаўлена ў развіцці кар’еры сваіх супрацоўнікаў? Як развіццё кар’еры сказваецца на супрацоўніку, арганізацыі?

2. У чым практычны сэнс партнёрства па развіцці кар’еры для арганізацыі? Якая роля кожнага з партнёраў у гэтым працэсе?

3. Назавіце метады развіцця кар’еры ў сучаснай арганізацыі.

4. Якія перавагі дае арганізацыі работа па планаванні і развіцці рэзерву кіраўнікоў? Як ацаніць эфектыўнасць працэсу падрыхтоўкі кіраўнікоў у арганізацыі?

5. У чым заключаецца мэта падрыхтоўкі кіраўнікоў? Якія асноўныя этапы працэсу падбору і падрыхтоўкі кіраўнікоў?

6. Якія метады выкарыстоўваюцца для развіцця пераемнікаў? Як можна развіць аналітычныя здольнасці, уменне планаваць, кіраваць людзьмі, ініцыяраваць і кіраваць пераменамі?

7. Чаму арганізацыі выдзяляюць развіццё маладых супрацоўнікаў з лідарскім патэнцыялам у асобны від работы? Якія асноўныя складанасці пры рабоце з гэтай катэгорыяй, як іх пераадолець?

Тэма 9. АПЛАТА І СТЫМУЛЯВАННЕ ПРАЦЫ Ё БІБЛІЯТЭЦЫ

1. Аплата працы ў сістэме матывацыі працы. Мэты аплаты працы

Больш за 70% працаздольнага насельніцтва развітых краін свету працуюць па найму, гэта значыць атрымліваюць у абмен на сваю працу матэрыяльнае ўзнагароджанне ад арганізацыі. Гэтае ўзнагароджанне называюць кампенсацыяй і адпаведна сістэму кіравання гэтым працэсам – кіраваннем кампенсацыямі. Традыцыйная сістэма кампенсацыі прадугледжвае, што ўзнагароджанне, якое атрымлівае супрацоўнік ад арганізацыі, складаецца з двух элементаў – асноўнага (заработнай платы ці аклада) і дадатковага (ільгот) – і застаецца пастаянным на працягу пэўнага, дастаткова працяглага часу.

Якія б погляды ні існавалі на працоўную матывацыю, узнагароджанне, кампенсацыя супрацоўнікам іграе выключна важную ролю ў прыцягненні і захаванні ў арганізацыі неабходнай ёй рабочай сілы.

Кампенсацыя можа аказваць рознае ўздзеянне на супрацоўнікаў: матывуючае і дэмотывуючае. Неэфектыўная сістэма ўзнагароджання можа выклікаць у супрацоўнікаў незадаволенасць (як памерам, так і спосабамі вызначэння і размеркавання ўзнагароджання), што адмоўна ўплывае на вытворчасць працы, падзенне якасці, парушэнне дысцыпліны, можа прывесці да адкрытых канфліктаў з кіраўніцтвам арганізацыі. Эфектыўная ж сістэма кампенсацыі стымулюе вытворчасць супрацоўнікаў, з'яўляецца асновай для спалучэння матэрыяльных інтарэсаў работнікаў са стратэгічнымі мэтамі арганізацыі.

Мэты сістэмы кампенсацыі:

– прыцягненне персаналу ў арганізацыю. Бібліятэкі канкуруюць паміж сабой на рынку працы, імкнуцца прыцягнуць тых спецыялістаў, якія ім неабходны для дасягнення стратэгічных задач. Кампенсацыі павінны быць канкурэнтаздольнымі на гэтым рынку (прыклад павышэння ролі НББ як месца працы для бібліятэкараў іншых бібліятэк у сувязі з больш высокімі кампенсацыйнымі выплатамі);

– захаванне супрацоўнікаў у арганізацыі. Калі ўзнагароджанне ў бібліятэцы не адпавядае таму, што прапаноўвае ры-

нак працы, супрацоўнікі пачынаюць пакідаць яе (для бібліятэк гэта вельмі характэрная з’ява, адсюль міграцыя асабліва маладых супрацоўнікаў у іншыя сферы);

- стымуляванне прадукцыйных паводзін. Прадукцыйнасць працы, творчасць, вопыт, адданасць бібліятэцы павінны падтрымлівацца праз сістэму кампенсацыі;

- кантроль за выдаткамі на персанал. Гэты артыкул выдаткаў у бюджэце арганізацыі заўжды з’яўляецца самым вялікім і значным;

- адміністрацыйная эфектыўнасць і прастата. Сістэма кампенсацыі павінна быць зразумелай для супрацоўнікаў і простаай для адміністрування, не адцягваць шмат матэрыяльных і працоўных рэсурсаў для яе бесперабойнага функцыянавання;

- адпаведнасць патрабаванням заканадаўства. Ва ўсіх краінах узнагароджанне супрацоўнікаў у той ці іншай ступені рэгулюецца дзяржаўным заканадаўствам, ігнараванне якога можа прывесці да судовых і адміністрацыйных санкцый супраць арганізацыі.

Дакладнае ўяўленне аб мэтах у галіне кампенсацыі дае кіраўнікам арганізацыі магчымасць распрацаваць эфектыўную сістэму, якая адказвае рэальным патрэбнасцям арганізацыі, а таксама ацаніць яе функцыянаванне і ўнесці неабходныя карэктывы.

Пытанні матэрыяльнага стымулявання і аплаты працы рэгулююцца заканадаўствам краіны і, у прыватнасці, Працоўным кодэксам, які ўключае ў сябе шэраг нарматыўных актаў.

2. Традыцыйная сістэма кампенсацыі

Да традыцыйнай сістэмы кампенсацыі адносіцца *заработная плата* – грашовае ўзнагароджанне, перыядычна выплачваемае арганізацыяй супрацоўніку за выкананне ўскладзеных на яго абавязкаў. Яна павінна адлюстроўваць іх аб’ём, якасць, фізічныя і маральна-псіхалагічныя, інтэлектуальныя затраты, умовы працякання, складанасць працэсу, узровень прэстыжнасці, ступень рызыкі, унікальнасць і г. д.

Існуюць розныя тэорыі, якія вызначаюць сістэму аплаты працы. Яны адлюстроўваюць сацыяльна-эканамічнае развіццё краіны, сутнасць эканамічных адносін. Заработная плата ў любой сацыяльна-эканамічнай сістэме ў той ці іншай ступені

рэгулюецца дзяржавай, якая можа ўстанаўліваць мінімальную заробную плату, тарыфы аплаты працы. Калі эканамічныя механізмы краіны нармальна функцыянуюць, то рынак не дапускае празмернай розніцы ва ўзроўні аплаты працы для людзей масавых прафесій. Так, у ЗША такі паказчык складае ў сярэднім 2,6 па галінах, хаця ўнутры фірмы розніца паміж заробкам прэзідэнта і некваліфікаванага рабочага складае 20:1, у Японіі такі інтэрвал значна меншы – 8:1, а ў Скандынаўскіх краінах дасягае мінімуму – 3:1.

Узровень аплаты працы ў грамадстве залежыць ад эканамічных магчымасцей і сістэмы сацыяльна-эканамічных адносін. Калі заробная плата расце больш хуткімі тэмпамі, чым прадукцыйнасць працы, то зніжаецца канкурэнтаздольнасць прадукцыі. Між тым таннасць рабочай сілы пры пэўных умовах можа сказацца на якасці працы і прывесці да сацыяльных канфліктаў.

Палітыка ў галіне аплаты працы на макраўзроўні прызвана забяспечваць рост рэальнай заробнай платы ў цеснай сувязі з павышэннем яе выніковасці; павялічваць дзяржаўныя гарантыі, якія не даюць апынуцца працуючаму насельніцтву за рысай беднасці; забяспечваць устойлівы плацёжаздольны попыт і эканамічныя стымулы развіцця вытворчасці, актывізацыю асабістага ўдзелу супрацоўнікаў у сваім сацыяльным забеспячэнні і страхаванні.

Узровень аплаты працы супрацоўнікаў розных прафесій і галін з'яўляецца адказам на сітуацыю на рынку тавараў і паслуг, вызначаецца суадносінамі попыту і прапаноў. Таму розніца ў аплаце працы паміж эфектыўна працуючымі і прадпрыемствамі, якія перажываюць цяжкасці, непазбежна. Аднак такое становішча вядзе да аттоку кадраў ва ўстановы з больш высокай аплатай працы. Як правіла, існуюць галіновыя і рэгіянальныя няпісаныя ці ўстаноўленыя нормы аплаты за працу.

Арганізацыя, арыентаваная на стратэгічнае развіццё з мэтай прыцягнення найбольш кваліфікаваных кадраў, можа часова пайсці на перавышэнне тэмпаў росту аплаты працы ў параўнанні з ростам яе вытворчасці, калі ў яе ёсць для гэтага эканамічныя крыніцы (для бібліятэк – пазабюджэтныя сродкі). У бібліятэках, як і ў іншых установах культурна-дасугавай сферы, паняцце вытворчасці працы дастаткова ўмоўнае і арыенцір робіцца на яе колькасць і якасць, аб'ём паслуг ад персаналу на працягу фіксаванага перыяду часу.

Аплата працы ў рынковых умовах – гэта форма абмену паміж супрацоўнікам і работадаўцам. Адаючы сваю працу, супрацоўнік чакае забеспячэння сябе сродкамі для жыцця і падтрымання працаздольнасці на падставе справядлівай ацэнкі яго ўкладу.

Кіраўнікі арганізацыі, фарміруючы зароботную плату, абпіраюцца на нарматыўна-прававую базу, тарыфныя пагадненні з прафсаюзамі і вызначаюць сістэму, умовы і аб’ём зароботнай платы для розных катэгорый супрацоўнікаў і службовых асоб. Пры гэтым яны зыходзяць з неабходнасці забеспячэння ўзнаўлення рабочай сілы; стымулявання зацікаўленасці ў развіцці арганізацыі; рэалізацыі прынцыпаў сацыяльнай справядлівасці; вымярэння ўкладу працы персаналу ў кошт тавару ці паслугі.

Арганізацыя зароботнай платы – гэта комплекс мер сацыяльнага, эканамічнага, тэхнічнага, арганізацыйнага і псіхалагічнага характару, якія маюць мэтай увязаць меру працы з мерай яе аплаты. На практыцы існуе шмат сістэм арганізацыі зароботнай платы (табліца).

Формы і сістэмы аплаты працы

Форма аплаты	Сістэма аплаты
Здзельная	Прамая здзельная Здзельна-прэміяльная Здзельная з гарантаным мінімумам Ускосна-здзельная Камісійная Падрадная
Пагадзінная	Прамая пагадзінная Пагадзінна-прэміяльная Пагадзінная з кантралюемай выпрацоўкай Аплата праз працадні
Гнуткая	Кантрактная Тарыфна-атэстацыйная Аплата праз узроўні кваліфікацыі

Асаблівасці гэтых сістэм разглядаюцца ў спецыяльных раздзелах эканамічных навук.

У дзяржаўных установах культурна-дасугавай сферы сістэма арганізацыі зароботнай платы звязана з даволі жорсткімі рэгламентамі. Пастановай Савета Міністраў Рэспублікі Беларусь зацверджана Адзіная тарыфная сетка (АТС) па аплаце працы супрацоўнікаў бюджэтнай сферы. Яна ўводзіць 27 разрадаў, кожны з якіх мае каэфіцыент павышэння зароботнай платы ў адносінах да мінімальнай тарыфнай стаўкі.

Аднысенне да разраду вызначаецца ўзроўнем адукацыі і стажу, прычым пры атрыманні аднаго і таго ж разраду можна мець больш высокі ўзровень адукацыі пры меншым стажы, і наадварот. Дакладныя патрабаванні да пэўнай часткі разрадаў (акрамя самых вышэйшых, дапушчальных для дадзенай установы) карэкціруюцца непасрэдна ў арганізацыі. Пры гэтым у абавязковым парадку ўлічваюцца тарыфна-кваліфікацыйныя патрабаванні да спецыялістаў і даныя кваліфікацыйных даведнікаў пасада кіраўнікоў, спецыялістаў і служачых. Памер тарыфнай стаўкі першага разраду, у адпаведнасці з ростам спажывецкіх цэн і змяненнямі мінімальнай аплаты працы, зацвярджаецца ўрадам краіны. Пасля гэтага рашэння прыходзіць у рух уся АТС.

Тарыфныя стаўкі (аклады) бібліятэчных супрацоўнікаў, згодна падп. 1.2 дадатку 1 да Пастановы Міністэрства працы Рэспублікі Беларусь ад 21.01.2000 г. № 6 «Условия оплаты труда, общие для работников организаций, финансируемых из бюджета и пользующихся государственными дотациями» (пастанова № 6), вызначаюцца шляхам памнажэння тарыфнай стаўкі 1-га разраду, устаноўленай Саветам Міністраў, і тарыфных каэфіцыентаў АТС работнікаў Беларусі з улікам карэкціруючых каэфіцыентаў, каэфіцыентаў павышэнняў, улічваючых складанасць выконваемых работ, або па тэхналагічных відах работ, вытворчасцях, відах эканамічнай дзейнасці.

Бібліятэкары, бібліёграфы тарыфікаваны з 10-га разраду (бібліятэкар) па 13-ы разрад (вядучы бібліятэкар) АТС, што адпавядае ўзроўню тарыфікацыі інжынераў, эканамістаў, бухгалтараў, пасады якіхносяць міжгаліновы характар.

Кіраўнікі бібліятэк – загадчыкі бібліятэкамі, філіяламі, аддзелаў, галоўны бібліятэкар, галоўны бібліёграф, вучоны сакратар бібліятэкі – тарыфікуюцца ў залежнасці ад групы па аплаце працы, да якіх аднесена бібліятэка. Напрыклад, да I групы аднесены ЦБС з сярэднегадавой колькасцю чытачоў звыш 75 тыс. і сярэднегадавой колькасцю кнігавыдач звыш 1200 тыс. экзэмпляраў; да II – ад 45 да 75 тыс. чытачоў і ад 800 да 1200 тыс. экзэмпляраў; да III – ад 25 да 45 тыс. чытачоў і ад 375 да 800 тыс. экзэмпляраў; да IV – ад 10 да 25 тыс. чытачоў і ад 150 да 375 тыс. экзэмпляраў. Пры гэтым кіраўнікі, напрыклад загадчык бібліятэкі I групы, тарыфікаваны 19-м разрадам; II групы – 18-м разрадам; III групы – 17-м разрадам; IV групы – 16-м разрадам;

загадчык бібліятэк, не аднесеных да групы па аплаце працы кіраўнікоў, мае 14-ы разрад.

АУНБ, бібліятэкі ВНУ, бібліятэкі ССНУ, абласныя навуковыя галіновыя бібліятэкі, навукова-тэхнічныя бібліятэкі НДУ, прадпрыемстваў, арганізацый маюць асобныя дыферэнцыраваныя паказчыкі аднясення да груп па аплаце працы кіраўнікоў. Рэспубліканскія навуковыя галіновыя бібліятэкі, НПБ аднесены да I групы па аплаце працы кіраўнікоў. Аднясенне бібліятэк, ЦБС да пэўных груп адбываецца штогод вышэйстаячым органам кіравання, у непасрэдным падпарадкаванні якога яны знаходзяцца; для бібліятэк навучальных устаноў – кіраўніком гэтай установы. Паказчыкі, па якіх вызначаюцца групы, улічваюцца зыходзячы з дзяржаўнай статыстычнай справаздачнасці за апошнія тры гады. Орган дзяржаўнага кіравання па ўзгадненні з адпаведным фінансавым органам, з улікам асаблівасцей і значымасці ў сістэме бібліятэчнага і інфармацыйнага абслугоўвання чытачаў, можа пераводзіць бібліятэкі, ЦБС на адну групу па аплаце працы вышэй, пры ўмове, што адзін з паказчыкаў адпавядае больш высокай групе.

Асобнай Пастановай Міністэрства працы і сацабароны Рэспублікі Беларусь ад 03.12.2004 г. № 151 вызначаны тарыфныя разрады і каэфіцыенты пасадаў кіраўнікоў і спецыялістаў установам нацыянальнага ўзроўню – Нацыянальнай бібліятэкі Беларусі, РНТБ, Нацыянальнай кніжнай палаты. Тарыфныя аклады кіраўнікам і спецыялістам указаных устаноў Пастановай Міністэрства працы і сацабароны Рэспублікі Беларусь ад 15.10.2010 г. № 146 павышаны на 50% ад тарыфнай стаўкі 1-га разраду.

У адпаведнасці з п. 3 пастанова № 6 кіраўнікі арганізацый маюць права ўстанаўліваць надбаўкі асноўным катэгорыям спецыялістаў, якія маюць кваліфікацыйныя катэгорыі, у тым ліку і бібліятэкарам, за наяўнасць кваліфікацыйных катэгорый у наступных памерах (у % ад тарыфных ставак (акладаў): 30% – за вышэйшую кваліфікацыйную катэгорыю; 20% – за першую; 15% – за другую.

У адпаведнасці з п. 2.4 пастанова № 6 могуць устанаўлівацца надбаўкі супрацоўнікам, якія валодаюць замежнымі мовамі і выкарыстоўваюць іх у практычнай рабоце: адной мовай – да 13% стаўкі 1-га разраду; дзвюма і больш мовамі – да 26% стаўкі 1-га разраду.

Для павышэння стымулюючай ролі службовых акладаў кіраўнікам дадзена права ў межах сродкаў на аплату працы павышаць аклады кіраўнікоў структурных падраздзяленняў і спецыялістаў у памеры 7%. Выкарыстанне тарифнай сеткі па аплаце працы не азначае, што не могуць прымяняцца і іншыя стымулюючыя сістэмы: прэміі, надбаўкі, выплата ганарараў за іншую выкананую работу і г. д.

Важная роля ў тарыфікацыі (вызначэнні разраду аплаты працы) і ўсталяванні дадатковых персанальных грашовых выплат (надбавак) супрацоўнікам бібліятэк належыць атэстацыі бібліятэчных спецыялістаў, а таксама атэстацыі працоўных месцаў. Яны бываюць планавымі (перыядычнымі – па графіку) і пазачарговымі (у прыватнасці, у выпадку неабходнасці датэрміновай змены прафесійнага статусу/службовай ацэнкі супрацоўніка). Асноўнымі крытэрыямі пры атэстацыі бібліятэчнага персаналу, прыняцці рэкамендацый атэстацыйнай камісіі аб адпаведнасці спецыяліста пэўнай пасадзе, аднясенні яго да вызначанага разраду аплаты працы і прызначэнні індывідуальных сістэматычных надтарыфных выплат з’яўляюцца: адпаведнасць прафесійнай падрыхтоўцы супрацоўніка кваліфікацыйным патрабаванням (па пасадзе і разраду аплаты працы); узровень прафесійнай кампетэнтнасці; стаўленне да выканання службовых абавязкаў; вынікі службовай дзейнасці (дасягнутыя колькасныя і якасныя паказчыкі) за папярэдні перыяд.

У межах наяўных сродкаў на аплату працы (у тым ліку, якія паступаюць з пазабюджэтных крыніц) бібліятэчнаму персаналу правамерна ўсталёўваць бягучы заробак, выкарыстоўваючы шырокі дыяпазон дадатковых выплат і ўжываючы гнуткія формы арганізацыі працы. Кіраўніцтва бібліятэк аднадушнае ў тым, што адмаўляцца ад выканання платных паслуг у бібліятэцы нельга, што гэта вельмі важкая крыніца дадатковых сродкаў не толькі для развіцця матэрыяльна-тэхнічнай базы, камплектавання фондаў, але і для стымулявання працы супрацоўнікаў бібліятэкі. Размеркаванне даходаў ад пазабюджэтнай дзейнасці ажыццяўляецца ў адпаведнасці з Інструкцыяй аб парадку планавання, уліку і выкарыстання сродкаў, атрымліваемых арганізацыямі, якія фінансуюцца з бюджэту. На матэрыяльнае стымуляванне і сацыяльную падтрымку супрацоўнікаў накіроўваецца да 40% атрыманых бібліятэкай сродкаў. У адпаведнасці з Палажэннем аб платных паслугах, палажэннямі

аб матэрыяльным стымуляванні сродкі накіроўваюцца на выплату прэмій у залежнасці ад дыферэнцыраванага ўкладу кожнага супрацоўніка ў гэты від дзейнасці, а таксама на аказанне матэрыяльнай дапамогі.

У практыцы айчынных бібліятэчна-інфармацыйных устаноў паспяхова выкарыстоўваюцца *прамыя (матэрыяльныя) і ўскосныя (нематэрыяльныя) формы* рэсурсавага стымулявання працоўнай актыўнасці супрацоўнікаў. Сярод іх – дадатковыя мабільныя каэфіцыентныя выплаты ў межах фонду зарплаты; сістэматычныя, перыядычныя і адначасовыя грашовыя выплаты; ужыванне гнуткіх рэжымаў (графікаў) працы, усталяванне скарачанага працоўнага дня, прадстаўленне дадатковых вольных дзён, падоўжаны адпачынак.

Асаблівасцямі эканамічных метадаў кіравання працоўным калектывам бібліятэкі з'яўляюцца: максімальная індывідуалізаванасць; недапушчэнне ўраўняльнага падыходу да аплаты працы; адраснае планаванне бягучай працы з улікам рэальнага аб'ёму фонду працоўнага часу пэўных спецыялістаў, патэнцыялу фонду аплаты працы, рэзерву пазабюджэтных сродкаў; аб'ектыўная самаацэнка бібліятэчнымі супрацоўнікамі ўласнай дзейнасці.

У шэрагу прамых форм рэсурсавага стымулявання бібліятэчнага персаналу атрымалі распаўсюджанне дадатковыя выплаты з нявыкарыстанай («вольнай») часткі фонду заробку ў адпаведнасці з разлічаным па розных метадыках дадатковым каэфіцыентам (так званым каэфіцыентам працоўнага ўдзелу). Яны дазваляюць мабільна выкарыстаць вольную частку фонду заробку і мэтанакіравана ўплываць на вынікі працы бібліятэкі.

Спецыяльны фонд эканоміі аплаты працы ўтвараецца ў бібліятэцы дзякуючы вакансіям, а таксама супрацоўнікам, атрымаўшым грошы па бальнічных лістах, або якія знаходзяцца ў адпачынках па догляду за дзецьмі, без захавання ўтрымання і г. д. Рэсурсы гэтага фонду даюць магчымасць выплачваць матэрыяльную ўзнагароду спецыялістам бібліятэкі ў залежнасці ад тэрмінаў, аб'ёму і якасці выкананай працы; максімальна скарачаць колькасць выканаўцаў планавых заданняў: павышаць зацікаўленасць бібліятэчнага персаналу ў пашырэнні пераліку аказваемых паслуг і павелічэнні колькасці рэальных карыстальнікаў; часткова вырашаць сацыяльныя праблемы працоўнага калектыву і асобных супрацоўнікаў.

Аднак грашовыя выплаты з улікам «каэфіцыента працоўнага ўдзелу» не стабільныя з-за сітуацыўнага напаўнення фонду эканоміі аплаты працы і будуць эфектыўныя толькі ў сістэме з іншымі стымулюючымі і кампенсцыйнымі выплатамі супрацоўнікам бібліятэк. Сярод іх – надбаўкі, даплаты, прэміі, а таксама матэрыяльная дапамога, кампенсцыі.

3. Дадатковае ўзнагароджанне. Сістэма льгот і выплат у бібліятэцы

Для аптымізацыі кіравання персаналам, калі дазваляюць умовы, выбіраюцца заахвочвальныя сістэмы аплаты працы, калі пэўная частка заробку ставіцца ў залежнасць ад агульнай і індывідуальнай эфектыўнасці працы.

Надбаўкі – персанальна ўсталяваная па велічыні і тэрмінах сістэматычная дадатковая матэрыяльная ўзнагарода. Падставай для выплаты надбавак могуць стаць: высокія якасныя і колькасныя працоўныя дасягненні па асноўнай працы; выкананне спецыяльных (важных, складаных, тэрміновых і інш.) заданняў у спецыяльным рэжыме; праца з нетрадыцыйным кантынгентам карыстальнікаў (у прыватнасці, з інвалідамі); павышаны ўзровень прафесійнай кваліфікацыі (навуковая ступень, званне заслужанага дзеяча галіны, веданне неабходнай па рабоце замежнай мовы і г. д.); агульны бібліятэчны працоўны стаж (выслуга гадоў); перыяд прафесійнай адаптацыі (ад 1 да 2 гадоў) пасля заканчэння профільнай вучэбнай установы і стымуляванне маладых спецыялістаў; ажыццяўленне метадычных і кардынацыйных функцый у адносінах да іншых бібліятэк.

Так, пастановай Міністэрства працы і сацыяльнай абароны ад 21.04.2005 г. № 45 кіраўніку НББ дадзена права павялічваць размер надбаўкі за высокія творчыя, вытворчыя дасягненні ў рабоце, складанасць і напружанасць працы, а таксама за выкананне асоба важных (тэрміновых) работ да 100% аклада, накіроўваючы на гэтыя мэты дадаткова выдзеленыя з бюджэту сродкі ў памеры 10% планавага фонду зароботнай платы супрацоўнікаў.

Даплаты – сітуацыйна вар’іруемыя перыядычныя выплаты. Умовам даплат з’яўляюцца: сумяшчэнне прафесій (пасады); пашырэнне зоны абслугоўвання або павелічэнне аб’ёму працы ў рамках адной і той жа прафесіі (пасады), у тым ліку аказанне

платных паслуг і іншая звышнарматыўная дзейнасць; выкананне поруч з асноўнай работай абавязкаў супрацоўніка, які часова адсутнічае; спецыяльныя (неспрыяльныя, цяжкія, шкодныя) умовы працы. Даплата за неспрыяльныя ўмовы працы, калі іх практычна немагчыма змяніць, выплачваюцца ў выглядзе кампенсацый у грашовай форме або праз дадатковы адпачынак, скарачэнне часу работы.

Досыць часта паняцці *надбаўкі* і *даплаты*, якія характарызуюць так званую *надтарыфную частку заробку*, выкарыстоўваюцца як сінонімы, хоць кожнае з іх мае ўласную эканамічную спецыфіку і мэтавую арыентацыю. Абсалютная велічыня надбавак і даплат фармальна не абмяжоўваецца лімітаванымі памерамі, але аб'ектыўна не павінна па сукупнасці перавышаць сродкі фонду аплаты працы, які акумулюе бюджэтныя і пазабюджэтныя мэтавыя адлічэнні.

Надбаўкі і даплаты як надтарыфную частку зарплаты можна памяншаць або цалкам здымаць на вызначаны перыяд: за невыкананне вызначаных патрабаванняў да тэрмінаў, аб'ёмаў і якасці выкананых працы/паслуг; за невыкананне пэўных заданняў; за нядобрасумленнасць і нядбайнасць; за парушэнне працоўнай і вытворча-тэхналагічнай дысцыпліны; за парушэнне тэхнікі бяспекі.

Прэміі – адначасовыя эпизадныя грашовыя сумы, якія выплачваюцца адміністрацыяй бібліятэкі па ўзгадненні з прадстаўнічым органам працоўнага калектыву дыферэнцавана па сукупных выніках дзейнасці (творча-вытворчых дасягненнях) тым супрацоўнікам, якія найбольш вылучыліся.

Сістэма прэміравання звычайна ўключае наступныя асноўныя элементы, фіксаваныя ў спецыяльным палажэнні: паказчыкі (крытэрыі) прэміравання; умовы прэміравання; памеры прэміяльных выплат; механізм разліку прэміяльных сум; круг прэміруемых супрацоўнікаў; перыядычнасць прэміравання; крыніцы прэміяльных узнагарод.

У тэорыі адрозніваюць бягучае прэміраванне, прэміраванне па выніках дзейнасці, адначасовыя заахвочванні, але на практыцы яны рэалізуюцца комплексна.

У бібліятэках падставамі для прэміравання персаналу могуць быць: канец каляндарнага адрэзку часу (звычайна канец квартала і/або года); фіксаваныя падзеі (чарговы адпачынак; святы; выхад на пенсію); юбілейныя і памятныя даты (біблія-

тэк або іх падраздзяленняў, асобных супрацоўнікаў); завяршэнне пэўнага аб'ёму звышнарматыўных прац.

Прэміяльны фонд фарміруецца часткова шляхам эканоміі зарплаты, але пераважна з паступленняў ад ініцыятыўнай, пазабюджэтай дзейнасці бібліятэкі.

З улікам спецыфікі бібліятэчнай працы падставамі для выплаты прэмій супрацоўнікам з'яўляюцца спецыяльныя працоўныя дасягненні; інавацыйна-творчая дзейнасць, укараненне новых тэхналогій, эфектыўных форм і метадаў бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці; умелая арганізацыя дзейнасці і паспяховае кіраванне працоўным калектывам; развіццё і ўдасканаленне дадатковага абслугоўвання карыстальнікаў, у тым ліку спадарожнага сэрвісу; эфектыўнае ўжыванне маркетынгавага інструментарыю з мэтай павышэння выніковасці дзейнасці бібліятэкі; профільная навукова-даследчая праца (у прыватнасці, гісторыка-фактаграфічныя, сацыялагічныя, аналітычныя распрацоўкі); добразычлівасць і ўвага да чытачоў; забеспячэнне захаванасці фондавых матэрыялаў, абсталявання і аргтэхнікі, узорнае ўтрыманне службовых памяшканняў і інш.

Магчыма таксама прызначэнне так званых *прэмій сацыяльнай падтрымкі* малазабяспечаным або тым супрацоўнікам бібліятэкі, хто мае вострую матэрыяльную патрэбу.

У якасці прычын поўнага або частковага *дэпрэміравання* выступаюць: невыкананне планавых заданняў або пэўных паказчыкаў; парушэнне правіл унутранага працоўнага распарадку бібліятэкі; наяўнасць дысцыплінарных спагнанняў; абгрунтаваныя скаргі карыстальнікаў на нізкую культуру або неналежную якасць абслугоўвання; недавальняючае ўтрыманне службовага памяшкання/працоўнага месца; працяглая адсутнасць на працы (у тым ліку доўгая хвароба).

Матэрыяльная дапамога выплачваецца супрацоўнікам бібліятэкі як адначасовая грашовая дапамога памерам да месячнага службовага акладу (тарыфнай стаўкі) у выпадку: цяжкага фінансавага становішча; неабходнасці санаторна-курортнага лячэння; доўгай хваробы; шлюбу; нараджэння дзіцяці; смерці блізкіх сваякоў.

Пры наяўнасці грашовых рэсурсаў бібліятэка можа прадастаўляць супрацоўнікам беспрацэнтныя кароткатэрміновыя (да шасці месяцаў) пазыкі на неадкладныя патрэбы.

Кампенсацийныя выплаты дазваляюць у межах вольных фінансавых сродкаў бібліятэкі эпизадычна аказваць матэрыяльную сацыяльную падтрымку супрацоўнікам у сувязі з інфляцыйнымі працэсамі (мэтавыя выплаты на сілкаванне, транспартныя выдаткі, арганізацыю адпачынку дзяцей і г. д.).

Ускосныя (нематэрыяльныя) формы рэсурсавага стымулявання працы прадугледжваюць варыятыўнае прадастаўленне супрацоўнікам бібліятэкі ненармаванага цвёрда часавага рэжыму працы і/або дадатковага вольнага часу як супастаўляльнага рэсурсавага эквіваленту грашовым выплатам, які падлягае аб'ёмна-колькаснаму ўліку і пэўнай вартаснай адзнацы.

Гнуткі графік рэжыму працы персаналу бібліятэкі прадугледжвае самарэгуляванне пачатку і заканчэння працы супрацоўнікаў, а таксама абедзеннага перапынку, вызначаных рухомымі («плаваючымі») часавымі межамі. Яго ўжыванне забяспечвае аптымальнае спалучэнне сацыяльна-асобасных і эканамічных інтарэсаў супрацоўнікаў з вытворчымі, але паспяхова рэалізавана можа быць толькі ва ўмовах буйных бібліятэк з вялікім штатам.

Для супрацоўнікаў такой бібліятэкі вызначаецца перыяд, калі яны абавязкова павінны знаходзіцца на працоўных месцах, мінімальная і максімальная колькасць штодзённага працоўнага часу, зыходныя параметры так званага банка часу, што назапашвае рэзерв часу супрацоўніка і які супрацоўнік мае права ў патрэбны момант выкарыстаць; дапускаецца крэдытаванне часу з боку адміністрацыі. Усе падкантрольныя паказчыкі (назапашванне, выдатак, рэзерв, крэдытаванне часу) фіксуюцца ў індывідуальнай карце ўліку.

Скарочаны працоўны дзень з захаваннем аплаты нармальнай працягласці працоўнага часу адміністрацыя бібліятэкі прадастаўляе на падставе калектыўнай дамовы. Ён можа ўсталёўвацца (па ўзгадненні з заснавальнікам) для бібліятэчных спецыялістаў, інтэнсіўнасць працы якіх аб'ектыўна перавышае нарматывы абслугоўвання карыстальнікаў, а таксама для супрацоўнікаў са спецыяльнымі ўмовамі працы (напрыклад, звязанымі з камп'ютарнай і капіравальна-множыльнай тэхнікай). Заканадаўча выпадкі скарачэння працягласці працоўнага часу рэгламентаваны Працоўным кодэксам Рэспублікі Беларусь, нарматыўнымі прававымі актамі суб'ектаў выканаўчай улады

(міністэрствамі), але могуць быць прадугледжаны і лакальнымі нарматыўнымі актамі наймальніка за кошт уласных сродкаў.

Дадатковы вольны дзень вылучаецца адміністрацыяй бібліятэкі штотыдзень (штомесяц) спецыялістам пэўнага функцыянальнага ўчастку з мэтай кампенсавання нетрадыцыйнага рэжыму/складаных умоў працы (дадатковы «выхадны дзень») або прафесійнай самаадукацыі («творчы дзень», «метадычны дзень»).

У калектыўнай дамоўце ўзгадняецца пытанне аб вольным дні для супрацоўніка ў дзень нараджэння (калі ён выпадае на працоўны перыяд), а таксама для маці – у дзень пачатку школьных заняткаў і ў дзень выпускнога школьнага балю. У шэрагу бібліятэк для супрацоўнікаў прадугледжаны штомесячны вольны ад працы «сямейны дзень».

Вызначана права на атрыманне дадатковага адпачынага адпачынку толькі для пэўных катэгорый супрацоўнікаў: занятых у шкодных або небяспечных умовах працы, якія маюць спецыяльны характар працы, з ненармаваным працоўным днём і інш. Ва ўсіх іншых выпадках арганізацыям дазваляецца самастойна ўсталёўваць дадатковыя адпачынкi «з улікам сваіх вытворчых і фінансавых магчымасцей», вызначыўшы парадак і ўмовы іх прадастаўлення ў калектыўнай дамоўце або лакальных нарматыўных актах (напрыклад, да трох каляндарных дзён можа ўстанаўлівацца дадатковы адпачынак за працяглы стаж работы).

Сацыяльныя аспекты адпачынку без захавання заробку выразна пазначаны ў Працоўным кодэксе Рэспублікі Беларусь (гл. 12, арт. 189–191), дзе сярод іншага сцвярджаецца абавязак прадастаўлення такога адпачынку (да 14 каляндарных дзён) жанчынам, якія маюць двух і больш дзяцей ва ўзросце да чатырнаццаці гадоў або дзіця-інваліда ва ўзросце да 18 гадоў; ажыццяўляючым уход за хворым членам сям'і ў адпаведнасці з медыцынскім заключэннем і інш.; кароткатэрміновы адпачынак (не больш 30 каляндарных дзён) можа прадастаўляцца для работы над дысертацыяй, напісання падручнікаў і іншых уважлівых прычын, у тым ліку сямейна-бытавых. Калектыўнай дамоўцай могуць быць рэгламентаваны таксама іншыя выпадкі прадастаўлення дадатковых адпачынкаў без захавання заробку (у сувязі з рэгістрацыяй шлюбу, нараджэннем дзіцяці, смерці або хваробы блізкіх сваякоў, пераездам на новую кватэру і інш.).

Як відаць з выкладзенага, значная колькасць арганізацыйна-эканамічных і сацыяльных пытанняў, звязаных з працоўнымі адносінамі, вырашаецца пры ўдзеле прадстаўнічых органаў супрацоўнікаў і адміністрацыі бібліятэкі. Працоўны кодэкс сярод асноўных прынцыпаў прававога рэгулявання працоўных і іншых непасрэдна звязаных з імі адносін вылучае, у прыватнасці, спалучэнне дзяржаўнага і дамоўнага рэгулявання, а таксама сацыяльнае партнёрства, уключаючы права на ўдзел супрацоўнікаў і работадаўцаў у дамоўным рэгуляванні гэтых адносін. Замацаванне ў Працоўным кодэксе Рэспублікі Беларусь прынцыпу дамоўнага ажыццяўлення працоўных і іншых непасрэдна звязаных з імі адносін робіць калектыўную дамову асноўным рэгулятарам працоўных адносін, у тым ліку на лакальным узроўні сацыяльнага партнёрства персаналу бібліятэкі і адміністрацыі, забяспечваючы ўзгадненне і абарону інтарэсаў бакоў.

Трэба памятаць, што матэрыяльная матывацыя разглядаецца не толькі як сродак задавальнення фізіялагічных патрэбнасцей, але і як патрэбнасць у бяспецы: добрыя ўмовы працы, добра абсталяванае і бяспечнае рабочае месца.

Матэрыяльная матывацыя звязана і з аднаўленчай функцыяй, функцыяй захавання здароўя: выплаты па часовай непрацаздольнасці, аплата бюлетэняў, частковая аплата пуцёвак у санаторыі, выплата матэрыяльнай дапамогі. Трэба адзначыць, што сёння ў дзяржаўных установах з'яўляецца распаўсюджанай практыка заключэння калектыўнай дамовы паміж адміністрацыяй і працоўным калектывам, у якой указваюцца тыя выплаты, якія адносяцца да дадатковых сродкаў матэрыяльнай падтрымкі работніка (напрыклад, выплата пэўнай сумы для адпачынку, матэрыяльная дапамога ў сувязі з хваробай і інш.). Хаця, калі параўноўваць з вопытам развітых заходніх краін, то там прымяняюцца супрацьлеглыя метады: дадатковае ўзнагароджанне чалавек атрымоўвае, калі клапаціцца аб сваім здароўі, вядзе правільны, здаровы вобраз жыцця і, адпаведна, імкнецца звесці да мінімуму адсутнасць на працы па хваробе.

Цікавым з'яўляецца параўнанне з замежным вопытам: стымуляванне, звязанае з самаацэнкай асобы, прызнаннем каштоўнасці яе працы. Распаўсюджана сцвярджэнне, што незалежна ад зместу працы нізкая аплата павінна выклікаць у чалавека пачуццё сору, уяўленне аб сваёй непрыстасаванасці, аж да нікчэмнасці. У нас жа, наадварот, у сацыяльна-культурнай сфе-

ры эксплуатаецца ідэя прэстыжнасці працы, якая быццам бы павінна кампенсаваць яе нізкае ўзнагароджанне.

Цэнтральная праблема кіраўніцтва кадрамі – гэта ўздзеянне на іх унутраную матывацыю, стварэнне ўмоў, якія фарміруюць упэўненасць у бяспрэчнай важкасці сваіх ведаў і працоўнай дзейнасці, наватарскіх імкненняў, энтузіязму, партнёрства ў кіраванні і г. д. Для таго каб такое ўздзеянне было эфектыўным, неабходна прааналізаваць вядучыя матывы розных кадравых груп, правесці іх ранжыраванне па значнасці і знайсці форму падмацавання, магчымую ў канкрэтнай эканамічнай сітуацыі.

Адзін з культурна-дасугавых цэнтраў г. Масквы правёў такую работу і склаў наступную табліцу:

Катэгорыя служачых	Асноўныя матывы	Спосабы рэалізацыі
Спецыялісты, творчыя супрацоўнікі	Развіццё творчасці	Вылучэнне на гранты, загранкамандзіроўкі за кошт спонсараў, вольны графік работы
Маладыя супрацоўнікі	Павышэнне канкурэнтаздольнасці, вырашэнне жыллёвых праблем	Прадастаўленне магчымасцей прадоўжыць вучобу, субсідыі на пакупку жылля ці пастаноўку на чаргу
Супрацоўнікі са стажам працы больш за 20 гадоў	Захаванне працы, атрыманне сродкаў для медыцынскага абслугоўвання	Стабільная кадравая палітыка, дадатковае медыцынскае страхаванне, пущэўкі ў санаторыі

Табліца не з'яўляецца тыпавай і адлюстроўвае асаблівасці кадравага складу і эканамічнае становішча цэнтра. Разам з тым яна ўяўляе цікавасць сваім падыходам.

Змест і формы стымулявання працы не могуць заставацца нязменнымі і ў сувязі з тым, што мяняюцца абставіны, і па прычыне імкнення чалавека да перамен, прывыкання нават да самых лепшых сістэм, якія зніжаюць ролю «прыеўшыхся» стымулаў. Узнагароджанне, на якое чалавек спадзяецца, уплывае на яго ў меншай ступені, чым нечаканае, непрадказальнае. Таму кіраўніцтву трэба хаця б раз у год уносіць карэкціроўку ў сістэму стымулаў з улікам галоўных – значнасць працы, прыналежнасць да агульных мэт, індывідуальная зацікаўленасць.

Пры размеркаванні дадатковага ўзнагароджання ў выглядзе аплаты, матэрыяльных і нематэрыяльных даброт неабходна прытрымлівацца прынцыпу роўнасці ў іх атрыманні работніка-

мі аднаго ўзроўню кваліфікацыі і службовага статусу, якія даюць магчымасць супастаўляць вынікі працы. Пры гэтым трэба мець на ўвазе, што розныя людзі неаднолькава зацікаўлены ў тым ці іншым відзе заахвочвання. Невыпадкова стаў прымяняцца ў асобных арганізацыях так званы метада «кафетэрыя», які дазваляе супрацоўнікам самастойна выбіраць пэўны набор дадатковых даброт у рамках умоўнай сумы.

Матэрыяльнае стымуляванне персаналу павінна адпавядаць пэўным патрабаванням, якія апрабаваны практыкай. Да іх адносяцца:

- прастата і зразумеласць сістэмы стымулявання для кожнага супрацоўніка;
- аператыўнасць заахвочвання супрацоўнікаў за станоўчыя вынікі;
- сувязь (залежнасць) аб'ёму заахвочвання з эканамічнымі, арганізацыйнымі і псіхалагічнымі фактарамі;
- фарміраванне ў супрацоўнікаў пачуцця справядлівай сістэмы стымулявання;
- павышэнне цікавасці да агульных вынікаў дзейнасці падраздзялення, арганізацыі;
- імкненне ўдасканаліць індывідуальныя вынікі дзейнасці.

Калі сістэма ўзнагароджання пабудавана неэфектыўна, яна можа стаць дэстабілізуючым фактарам, які можа выклікаць раўнадушнасць, стагнацыю ці зніжэнне прадукцыйнасці і якасці працы, канфлікты ў службовых і міжасобасных адносінах, высокую цяжучасць кадраў.

Рынкавы вектар сацыяльна-эканамічнага развіцця нашай краіны абумовіў пераважанне рацыянальна-эканамічнага падыходу (мадэлі) стымулявання працоўнай актыўнасці. У той жа час прамое матэрыяльнае стымуляванне ва ўмовах бібліятэкі абмежавана яе сціплым кансалідаваным бюджэтам, таму рэсурсавая складаючая ў сістэме матывацыі бібліятэчных кадраў можа разглядацца пашырана, а стымуляванне павінна ўлічваць асаблівасці бібліятэчнай дзейнасці і быць адрасным.

Такім чынам, у кіраўнікоў бібліятэк існуе рэальная магчымасць ужываць разнастайныя арганізацыйна-эканамічныя формы стымулявання працоўнай актыўнасці бібліятэчнага персаналу.

Заданні і пытанні для абмеркавання

1. Вызначыце асноўныя мэты сістэмы кампенсацыі працы супрацоўнікаў бібліятэк.
2. Якая тэхналогія вызначэння заробку бібліятэчнага спецыяліста? У чым розніца паміж акладам і зароботнай платай?
3. Назавіце нарматыўную базу вызначэння зароботнай платы бібліятэчнага спецыяліста.
4. Якія дадатковыя матэрыяльныя і нематэрыяльныя формы стымулявання працы бібліятэчнага персаналу выкарыстоўваюцца?
5. Ад чаго залежыць выкарыстанне розных форм стымулявання працы ў бібліятэцы?

Тэма 10. НАРМАТЫЎНА-ПРАВАВОЕ ЗАБЕСПЯЧЭННЕ КІРАВАННЯ ПЕРСАНАЛАМ У БІБЛІЯТЭЦЫ

1. Нарматыўныя дакументы, якія рэгламентуюць працоўныя адносіны

Адносіны, у якія ўступаюць людзі і супольнасці ў працэсе працы, гэта значыць працоўныя адносіны, рэгламентуюцца. Тое, што ў працоўных адносінах істотна для грамадства цалкам, замацоўваецца ў заканадаўчых актах. Многія пытанні адносін адлюстроўваюць спецыфіку суб'ектаў узаемаадносін і таму рэгламентуюцца ў нарматыўных дакументах галіновага, рэгіянальнага узроўню, узроўню арганізацыі, падраздзялення, асобнага супрацоўніка. Тыпізацыю нарматыўных дакументаў па працоўных зносінах можна ажыццявіць і па ўзроўнях, на якіх адбываецца раздзяленне працы:

- міжнародныя (Дэкларацыя праў народаў, матэрыялы Міжнароднай арганізацыі працы, міжнародныя пагадненні па пытаннях размеркавання працы і інш.);
- рэспубліканскія (Канстытуцыя, Грамадзянскі кодэкс, Працоўны кодэкс, указы прэзідэнта, дакументы, якія адлюстроўваюць дзяржаўную палітыку ў сферы працы, занятасці, і інш.);
- галіновыя (тарыфныя пагадненні, галіновыя нарматывы і правілы і г. д.);
- унутрыарганізацыйныя (устаў, калектыўная дамова, штатны расклад і інш.);

– падраздзяленняў (палажэнне аб адзеле, штатны расклад аддзела, нормы і г. д.);

– рабочага месца (службовая інструкцыя, карта атэстацыі рабочага месца і інш.).

У абавязкі супрацоўнікаў кадравых службаў, усіх суб'ектаў кіравання персаналам уваходзіць веданне гэтых дакументаў, уменне іх выкарыстоўваць, рыхтаваць на іх аснове ўласныя распрацоўкі, тлумачыць іх змест супрацоўнікам. Супрацоўнікі бібліятэк павінны мець дакладнае ўяўленне аб іх сэнсе і дзеянні.

У «Квалификационном справочнике: Должности служащих, занятых в культуре и искусстве» адлюстраваны агульныя патрабаванні дзяржаўнага стандарту адукацыі да супрацоўнікаў, што атрымалі адпаведную кваліфікацыю або займаюць прыведзеную ў пераліку пасаду. У гэтым дакуменце даюцца пералік службовых абавязкаў, якія павінен выконваць супрацоўнік, і патрабаванні да кваліфікацыі (у тарыфна-кваліфікацыйных характарыстыках маюцца яшчэ і разрады па Адзінай тарыфнай сетцы аплаты працы канкрэтнай пасады для супрацоўнікаў бюджэтнай сферы). Менавіта асноўныя палажэнні гэтага дакумента, а таксама ўлік даследаванняў зместу, умоў працы ў пэўнай арганізацыі дазваляюць падрыхтаваць службовыя інструкцыі для супрацоўнікаў, вызначыць асноўныя патрабаванні да зместу атрыманых супрацоўнікам ведаў, атрымаць крытэрыі ацэнкі ўзроўню прафесійнай падрыхтоўкі пры атэстацыі і рэалізацыі іншых функцый кіравання персаналам.

2. Дакументы, што выкарыстоўваюцца ў працэсе кіравання персаналам бібліятэкі

Кіраванне персаналам бібліятэкі ажыццяўляецца на аснове ўнутранай (лакальнай) нарматыўна-прававой базы. Структура найбольш істотных для кіравання персаналам дакументаў выверана і ўніфікавана. Асноўнымі крытэрыямі фарміравання лакальнай базы з'яўляюцца адпаведнасць агульнаправавым і галіновым нормам, супадпарадкаванасць рознааспектнай унутранай дакументацыі, рэlevantнасць зместу і мабільнасць структуры, фізічная і сэнсавая даступнасць для ўсіх суб'ектаў праваадносін.

Вылучаецца наступная сістэма лакальных нарматыўных актаў бібліятэкі, якія змяшчаюць нормы працоўнага права і рэгулююць працоўныя адносіны:

- Статут/Палажэнне аб бібліятэцы;
- калектыўная дамова (арт. 361-376 ПК РБ);
- правілы ўнутранага працоўнага распарадку (арт.194, 195 ПК РБ);
- палажэнні аб аплаце працы. Могуць быць асобныя: палажэнне аб матэрыяльным стымуляванні супрацоўнікаў; палажэнне аб надбаўках да службовых акладаў за выслугу гадоў і інш., але гэтыя дакументы не з’яўляюцца абавязковымі (арт. 63 ПК РБ);
- палажэнні і інструкцыі па ахове працы і тэхніцы бяспекі (арт. 221–232 ПК РБ);
- штатны расклад (арт. 194 ПК РБ);
- працоўныя дамовы (кантракты) (арт. 16–52 ПК РБ);
- палажэнне аб структурных падраздзяленнях бібліятэкі;
- службовыя інструкцыі супрацоўнікаў (арт. 194 ПК РБ);
- графік працоўных адпачынкаў (арт. 168 ПК РБ);
- графік працы (пазменнасці) (арт. 123–125 ПК РБ);
- загады і распараджэнні кіраўніка;
- пастановы (рашэнні) калегіяльных і грамадскіх органаў кіравання (вучонага савета, рэдакцыйна-выдавецкага савета, камісій і інш.).

У паўсядзённай дзейнасці бібліятэкі лакальныя нарматыўныя акты важна прымяняць комплексна. Яны з’яўляюцца легітымнымі ў практыцы рэгулявання адпаведных праваадносін, таму абавязковы для выканання ўсімі бібліятэчнымі структурнымі падраздзяленнямі і службовымі асобамі, кожным супрацоўнікам.

Калектыўная дамова – лакальны нарматыўна-прававы акт у выглядзе пагаднення, які рэгулюе працоўныя і сацыяльна-эканамічныя адносіны паміж адміністрацыяй і працоўным калектывам; з’яўляецца адным з асноўных інструментаў рэальнага забеспячэння сацыяльнага партнёрства. Калектыўная дамова не можа зніжаць прыняты ў нарматыўных актах больш высокага рангу ўзровень прававой абароны сацыяльных гарантый, ільгот і кампенсацый, а толькі пашырае і канкрэтызуе іх з улі-

кам фінансава-эканамічных магчымасцей дадзенай арганізацыі.

Калектыўная дамова можа змяшчаць палажэнні аб:

– вытворча-эканамічнай дзейнасці, арганізацыі працы і павышэнні эфектыўнасці вытворчасці, укараненні новых тэхналогій, інфармаванні калектыву аб гаспадарча-эканамічнай дзейнасці бібліятэкі і яе фінансавым стане;

– аплаце працы супрацоўнікаў і яе рэгуляванні, формах, сістэмах аплаты працы, іншых відах даходаў супрацоўнікаў у выглядзе дапамогі, даплат за сумяшчэнне прафесій, звышурочных работ, умоў узнагароджання, устанаўлення тэрмінаў выплаты зароботнай платы;

– рэжыме працы і адпачынку: працягласць рабочага часу і часу адпачынку, устанаўленне працоўных і дадатковых водпусках, магчымасці падзялення водпуску на часткі;

– гарантыі занятасці: шляхі забеспячэння занятасці, працэдура папярэджання аб высвабоджэнні, забеспячэнне ўмоў перападрыхтоўкі кадраў;

– прафесійнай падрыхтоўцы і перападрыхтоўцы: арганізацыя вытворчага навучання ў бібліятэцы, умовы павышэння кваліфікацыі, перападрыхтоўкі, ільготы для навучэнцаў;

– сацыяльным развіцці калектыву, аздараўленні супрацоўнікаў: стварэнне механізмаў сацыяльных датацый на аздараўленне супрацоўнікаў і членаў іх сямей, паляпшэнне жыллёвых умоў, аказанне матэрыяльных дапамог малазабяспечаным, прадастаўленне дадатковых гарантый шматдзетным і няпоўным сем'ям, паляпшэнне ўмоў жыцця ветэранаў, інвалідаў і пенсіянераў, якія працуюць або працавалі ў наймальніка, стварэнне ўмоў для павышэння культурнага ўзроўню і фізічнага ўдасканалення супрацоўнікаў;

– ахове працы і паляпшэнні ўмоў працы: добраахвотнае і абавязковае медыцынскае страхаванне, ахова працы;

– кантролі за выкананнем умоў дамовы;

– адказнасці бакоў.

Калектыўная дамова можа мець дадаткі, напрыклад, палажэнне аб аплаце працы; палажэнне аб прэміраванні; аб даплатах і надбаўках; аб дадатковых водпусках; план мерапрыемстваў па ахове працы і інш.

Калектыўная дамова ўступае ў дзеянне з моманту яе падпісання бакамі або з дня, вызначанага ў самой дамове. Тэрмін дзеяння вызначаецца бакамі, але згодна з Працоўным кодэксам, заключаецца не меней чым на адзін год і не болей чым на тры гады. Калектыўная дамова падпісваецца ўпаўнаважанымі прадстаўнікамі бакоў (адміністрацыі і прафсаюзнай арганізацыі), рэгіструецца ў мясцовым выканаўчым органе па месцы знаходжання наймальніка (райвыканкамам, гарвыканкамам). Усе супрацоўнікі, у тым ліку ўпершыню прынятыя, павінны быць азнаёмлены наймальнікам з калектыўнай дамовай.

Аб выкананні калектыўнай дамовы павінны пастаянна інфармавацца супрацоўнікі арганізацыі. Згодна з арт. 374 ПК РБ, тэрміны могуць вызначацца ў самой дамове, але гэта павінна адбывацца не меней аднаго разу ў паўгоддзе праз мясцовы друк або на сходах (канферэнцыях) прадстаўнікамі прафкамаў ці сумесна з наймальнікам.

Правілы ўнутранага працоўнага распарадку – прававы акт, які канкрэтызуе нормы прававога заканадаўства адносна дадзенай арганізацыі.

Унутраны працоўны распарадак – гэта рэгламент (парадак) выканання супрацоўнікам работы ў наймальніка пад яго кіраўніцтвам і кантролем. Ён дазваляе стварыць аснову для рацыянальнай арганізацыі вытворчых адносін у калектыве, для ўмацавання працоўнай дысцыпліны і павышэння вытворчасці працы. У Правілах адлюстроўваюцца асноўныя абавязкі адміністрацыі бібліятэкі і супрацоўнікаў пры прыёме на работу і звальненні, а таксама ў працэсе сумеснай працоўнай дзейнасці, фіксуецца рэжым працы, працягласць рабочага дня, час перапынку для адпачынку і харчавання, парадак прадастаўлення выхадных і водпусकाў; меры заахвочвання за поспехі ў рабоце, а таксама выкарыстанне розных спагнанняў у выпадку парушэння працоўнай дысцыпліны. Правілы абмяркоўваюцца на агульным сходзе калектыву бібліятэкі, зацвярджаюцца адміністрацыяй з улікам меркавання прафсаюзаў, а потым даводзяцца да ведама і выканання супрацоўнікаў.

Штатны расклад прымяняецца для афармлення структуры, штатнага саставу і штатнай колькасці бібліятэкі ў адпаведнасці з яе Уставам (Палажэннем). Штатны расклад змяшчае

пералік структурных падраздзяленняў і пасадак, звесткі аб колькасці штатных адзінак, службовых акладах, надбаўках і месячным фондзе зароботнай платы. Зацвярджаецца загадам (распараджэннем) дырэктара (загадчыка) бібліятэкі. Змены ў штатны расклад таксама ўносяцца толькі ў адпаведнасці з загадам (распараджэннем) кіраўніка.

Палажэнне аб структурным падраздзяленні – прававы акт, які вызначае прававы статус канкрэтнага структурнага падраздзялення, парадак утварэння і арганізацыю работы, пытанні супадпарадкавання і ўзаемадзеяння з іншымі падраздзяленнямі. Палажэнне распрацоўваецца кіраўніком падраздзялення, зацвярджаецца дырэктарам бібліятэкі. Дадзены від актаў адносіцца да так званых бестэрміновых, гэта значыць, якія дзейнічаюць да іх адмены або зацвярджэння новых.

Тыпавая структура Палажэння ўключае наступныя раздзелы:

– агульныя звесткі (назва структурнага падраздзялення, напрамкі дзейнасці, падпарадкаванасць, нарматыўная база дзейнасці);

- мэты і задачы падраздзялення;
- арганізацыйная структура падраздзялення;
- функцыі падраздзялення;
- узаемадзеянне з іншымі структурнымі падраздзяленнямі;
- правы і абавязкі супрацоўнікаў падраздзялення (фіксуюцца правы, абавязкі кіраўніка ў адносінах да супрацоўнікаў, а таксама правы, абавязкі і адказнасць супрацоўнікаў).

Працоўная дамова (кантракт). Індывідуальныя працоўныя дамовы (кантракты) са спецыялістамі з’яўляюцца прававымі дакументамі, якія дазваляюць гнутка кіраваць персаналам. Працоўная дамова можа заключацца (арт. 17):

– на нявызначаны тэрмін (бестэрміновая працоўная дамова),
Такая дамова больш спрыяльная для супрацоўніка, таму што забяспечвае стабільнасць працоўных адносін;

– на загадзя вызначаны тэрмін (тэрміновая працоўная дамова да пяці гадоў). Заключаецца, калі: працоўныя адносіны не могуць быць устаноўлены на нявызначаны тэрмін; трэба ўлічыць асаблівасці супрацоўніка; патрабуецца ўзмацніць адказнасць супрацоўніка. Пад кантрактам у дадзеным выпадку разумеецца асобы від індывідуальнай пісьмовай дамовы, заключа-

най, з аднаго боку, работадаўцам, у тым ліку адміністрацыяй бібліятэкі, з другога – супрацоўнікам. У кантракце адлюстроўваюцца бакі, якія заключаюць кантракт, агульныя ўмовы, прадмет кантракта, абавязкі, правы, адказнасць супрацоўніка ў адпаведнасці з пэўнай спецыяльнасцю, кваліфікацыяй або пасадай, месца працы і яе характар, матэрыяльнае забеспячэнне супрацоўніка, тэрмін дзеяння кантракта, змены яго ўмоў, асобныя ўмовы, заключныя палажэнні;

– на тэрмін выканання канкрэтнай работы. Розніца заключаецца ў тым, што заканчэнне работы вызначаецца не якой-небудзь дакладнай датай, а фактам завяршэння работы, які пацвярджаецца актам прыёмкі яе вынікаў. Супрацоўнік павінен быць папярэджаны аб тым, што ён прымаецца на час выканання пэўнай работы;

– на тэрмін выканання абавязкаў супрацоўніка, які часова адсутнічае, але за ім, у адпаведнасці з Працоўным кодэксам, захоўваецца месца працы (дэкрэтны водпуск, адпачынак па ўходу за дзіцем). Такая дамова перапыняецца з дня, які папярэдняе дню выхаду супрацоўніка на работу.

Змест працоўнай дамовы складае сукупнасць умоў адносна праў і абавязкаў бакоў, што вызначаюцца заканадаўствам аб працы і калектыўнай дамовай.

Працоўная дамова змяшчае наступныя звесткі:

– дадзеныя аб супрацоўніку і наймальніку, якія заключаюць працоўную дамову;

– месца працы з указаннем структурнага падраздзялення, у якое супрацоўнік прымаецца на працу;

– працоўная функцыя – гэта пагадненне аб рабоце па пэўнай адной ці некалькіх прафесіях, спецыяльнасцях або пасадах з указаннем кваліфікацыі ў адпаведнасці са штатным раскладам наймальніка, функцыянальнымі абавязкамі і службовай інструкцыяй. Размежаванне паняццяў *прафесія* і *спецыяльнасць* звязана з раздзяленнем працы: прафесія «бібліятэкар» ахоплівае комплекс спецыяльнасцей «бібліятэкар-каталагізатар», «бібліятэкар-сістэматызатар», «бібліятэкар-метадыст» і г. д. Кваліфікацыя характарызуе ўзровень ведаў і майстэрства супрацоўніка і пацвярджаецца дыпламам, атэстатам. Узровень прафесійнага майстэрства супрацоўніка вызначаецца катэгорыямі

(бібліятэкар другой, першай катэгорыі, вядучы, галоўны і г. д.) і адпаведнымі тарыфнамі разрадамі;

- асноўныя правы і абавязкі супрацоўніка і наймальніка;
- тэрмін працоўнай дамовы (для тэрміновых працоўных дамоў, максімальны тэрмін якіх абмяжоўваецца пяццю гадамі);
- рэжым працы і адпачынку;
- умовы працы і адпачынку;
- умовы аплаты працы (у тым ліку памер аклада супрацоўніка, даплаты, надбаўкі і заахвочвальныя выплаты).

У дамове могуць прадугледжвацца і дадатковыя ўмовы, напрыклад, аб устанаўленні выпрабавальнага тэрміну.

Працоўная дамова заключаецца ў пісьмовай форме, састаўляецца ў двух экзэмплярах, адзін з якіх перадаецца супрацоўніку, другі захоўваецца ў кадравай службе бібліятэкі (арт. 18).

Службовая інструкцыя – прававы акт, які ўстанаўлівае і рэгулюе арганізацыйныя бакі дзейнасці службовых асоб, спецыялістаў і супрацоўнікаў іншых катэгорый арганізацыі. Распрацоўваюцца ў кожным падраздзяленні на падставе Палажэння аб падраздзяленні. Службовыя інструкцыі заўсёды канкрэтныя і фактычна апісваюць канкрэтныя рабочыя месцы; распрацоўваюцца для кожнага супрацоўніка, у тым ліку і для ўпраўленчага персаналу; пераглядаюцца ў адпаведнасці са зменамі структуры і штатнага раскладу, а таксама пасля правядзення атэстацыі (раз у пяць гадоў, лепш – адзін раз у тры гады); арыгіналы захоўваюцца ў кадравых службах, а завераныя копіі – у структурных падраздзяленнях.

Структура службовай інструкцыі адлюстроўвае наступныя раздзелы: агульныя палажэнні; функцыі; службовыя абавязкі; правы; адказнасць; узаемаадносіны, сувязі па пасадзе; умовы аплаты працы; паказчыкі ацэнкі работы.

Роля службовай інструкцыі: замацаваць прававы статус і месца супрацоўніка ў сістэме кіравання; забяспечыць персанальную адказнасць за выкананне функцый, ускладзеных на падраздзяленне; устанавіць баланс праў, абавязкаў і адказнасці; з’яўляецца прававой асновай для атэстацыі супрацоўніка, вызначэння яго дысцыплінарнай і матэрыяльнай адказнасці.

Для супрацоўнікаў бібліятэкі, якія працуюць у будныя, выхадныя дні і ў некалькі змен, важкім з’яўляецца **графік працы**

(*пазменнасці*), які зацвярджаецца наймальнікам па ўзгадненні з прафсаюзам. У адпаведнасці з графікам работы ўстановы распрацоўваецца графік зменнасці для супрацоўнікаў. Устаноўлены рэжым рабочага часу даводзіцца да ведама супрацоўнікаў не пазней чым за месяц да ўводу яго ў дзеянне. Рэжым рабочага часу – парадак размеркавання штодзённай і штотыднёвай працягласці рабочага часу і часу адпачынку на працягу сутак, тыдня, месяца і іншых каляндарных перыядаў. Поўная норма працягласці рабочага часу не павінна перавышаць 40 гадзін у тыдзень (арт. 112 ПК РБ).

Для адлюстравання звестак аб часе размеркавання штогадовых працоўных адпачынкаў супрацоўнікаў усіх структурных падраздзяленняў бібліятэкі на каляндарны год па месяцах складаецца *зводны графік працоўных адпачынкаў*. Пры яго фарміраванні ўлічваюцца нормы Працоўнага кодэкса Рэспублікі Беларусь (арт. 149–182), асаблівасці працы пэўнай бібліятэкі і пажаданні супрацоўнікаў. Графік працоўных адпачынкаў складаецца на каляндарны год не пазней 5 студзеня ці іншага тэрміну, устаноўленага калектыўнай дамовай, узгадняецца наймальнікам з прафсаюзамі і даводзіцца да ведама ўсіх супрацоўнікаў.

Акрамя разгледжаных відаў дакументаў, значную ролю ў бягучым рэгламентаванні паўсядзённай работы мае *аператыўна-распараджальная дакументацыя – загады і распараджэнні кіраўніка бібліятэкі*, а таксама пастановы калегіяльных і грамадскіх органаў кіравання. Любы ўнутрыбібліятэчны лакальны нарматыўны акт афармляецца загадам аб яго ўвядзенні. Загадамі таксама афармляюцца рашэнні па аператыўных, арганізацыйных пытаннях (зацвярджэнне структуры бібліятэкі, штатнага раскладу, пры стварэнні часовых ці пастаянных калегіяльных органаў і г. д.), па кадравым складзе (аб прыёме на работу, пераводзе на іншую работу, прадастаўленні адпачынку, накіраванні ў камандзіроўку, аб заахвочванні, аб растаржэнні або перапыненні працоўнай дамовы) і іншых пытаннях унутранай работы бібліятэкі.

Загад уяўляе сабой лакальны нарматыўны акт, які складаецца з канстатуючай і распарадчай частак. З загадамі па кадравых пытаннях работнікі кадравых службаў знаёмяць работніка пад

роСПі і на іх падставе вядзецца асабістая дакументацыя супрацоўнікаў.

Такім чынам, комплексны падыход да кіравання «чалавечымі рэсурсамі» бібліятэкі з дапамогай нарматыўных дакументаў дазваляе стабілізаваць кадравую сітуацыю і спрыяе эфектыўнай арганізацыі працоўных адносін.

Заданні і пытанні для абмеркавання

1. Вызначыце мэтавае прызначэнне нарматыўных дакументаў.
2. Пералічыце карпаратыўныя дакументы, якія вызначаюць працоўныя адносіны.
3. Што вызначаюць Правілы ўнутранага распарадку?
4. Што ўключае калектыўная дамова?
5. У чым сутнасць палажэння аб структурным падраздзяленні?
6. У чым роля службовай інструкцыі?

ЛІТАРАТУРА

Асноўная

Авдулова, Т. П. Психологічныя асновы менеджмента : учеб.-метод. пособие / Т. П. Авдулова. – М. : Либерея-Бибинформ, 2005. – 154 с. – (Сер. «Библиотекарь и время. XXI век»).

Беляцкий, Н. П. Управление человеческими ресурсами : учеб.-метод. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : ФУАинформ, 2006. – 320 с.

Библиотечный коллектив : формирование и управление : учеб. пособие / науч. ред. А. Н. Ванеев. – СПб. : СПб.ГАК, 1996. – 58 с.

Валиуллина, Н. Р. Библиотека : найм персонала : науч.-практ. пособие / Н. Р. Валиуллина. – М. : Либерея-Бибинформ, 2010. – 128 с.

Горбунова, М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления : краткий курс лекций / М. Ю. Горбунова. – М. : Владос-Пресс, 2008. – 223 с. – (Экономика и управление).

Квалификационный справочник : Должности служащих, занятых в культуре и искусстве / НИИ труда Минтруда и соцзащиты Республики Беларусь. – Минск, 2003. – 148 с.

Клюев, В. К. Правовое регулирование и стимулирование труда персонала библиотеки : науч.-практ. пособие / В. К. Клюев, Н. П. Аббакумова. – М. : Изд-во МГУКИ, 2007. – 156 с.

Колесникова, М. Н. Управление персоналом библиотеки : учеб.-практ. пособие / М. Н. Колесникова. – М. : Профессия, 2011. – 111 с.

Комиссарова, Л. Д. Социально-психологические технологии в работе современной публичной библиотеки : метод. пособие / Л. Д. Комиссарова. – М. : Либерея, 2003. – 150 с.

Магура, М. И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура, М. Б. Курбатова – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа, 2002. – 176 с.

Оганесян, И. А. Управление персоналом : учеб. пособие / И. А. Оганесян. – Минск : Амалфея, 2000. – 256 с.

Стрелкова, И. Б. Формирование кадровых ресурсов библиотек в новой информационной среде : науч.-практ. пособие / И. Б. Стрелкова. – Минск : Новое знание, 2008. – 223 с.

Сукиасян, Э. Р. Библиотечная профессия. Кадры. Непрерывное образование : сб. ст. и докл. / Э. Р. Сукиасян. – М. : Фаир-Пресс, 2004. – 447 с.

Суслова, И. М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности : учеб. пособие / И. М. Суслова. – 2-е изд., до-

раб. и доп. – М. : Профиздат : Изд-во Моск. гос. ун-та культуры и искусств, 2000. – 135 с. – (Современная библиотека).

Суслова, И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом / И. М. Суслова // Науч. и техн. б-ки. – 2006. – № 12. – С. 5–12.

Суслова, И. М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности : учебник для вузов культуры и искусств / И. М. Суслова, В. К. Ключев ; МГУКИ. – СПб. : Профессия, 2009. – С. 402–543.

Управление персоналом библиотеки : новые подходы / ГПНТБ России ; сост. Е. М. Ястребова. – М., 2004. – 53 с.

Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. – 3-е изд. перераб. и доп. / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа Интел-синтез, 1998. – 159 с.

Юрик, И. В. Адаптация персонала библиотеки : методика, технология, опыт : учеб.-метод. пособие / И. В. Юрик. – М. : Литера, 2011. – 142 с. – (Современная библиотека).

Дадатковская

Беляцкий, Н. П. Менеджмент. Основы лидерства : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002. – 250 с.

Белялова, Г. А. Зарплата и стимулирующие выплаты в учреждениях культуры : Разъясняют специалисты / Г. А. Белялова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2004. – № 2. – С. 35–39.

Бойкова, О. Ф. Роль внутренних нормативных документов в регулировании правоотношений в библиотечной деятельности / О. Ф. Бойкова // Правовые аспекты деятельности библиотек : сб. науч. тр. / Рос. гос. б-ка ; науч. ред. В. К. Ключев. – М. : Пашков дом, 2002. – С. 203–211.

Бойкова, О. Ф. Социальное партнерство. Договорное регулирование правоотношений в библиотечной сфере / О. Ф. Бойкова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2006. – № 3. – С. 93–99; № 4. – С. 64–83.

Веснин, В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учеб.-практ. пособие / В. Р. Веснин. – М. : Элит-2000, 2002. – 589 с.

Головко, С. И. Специалист: образование, компетентность, новаторство : науч.-практ. пособие / С. И. Головко. – М. : Либерия-Бибинформ, 2005. – 144 с. – (Сер. «Библиотекарь и время. XX век»).

Джерилиевская, И. К. Моделирование библиоменеджера / И. К. Джерилиевская // Науч. и техн. б-ки. – 1993. – № 1. – С. 4–14.

Дригайло, В. Г. Основы управления библиотекой высшего учебного заведения : науч.-практ. пособие / В. Г. Дригайло. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Либерей, 2004. – 328 с.

Жданова, Т. А. Методология подготовки и проведения аттестации персонала / Т. А. Жданова // Науч. и техн. б-ки. – 2001. – № 2. – С. 142–157.

Жданова, Т. А. Составление и использование должностных инструкций в библиотеках / Т. А. Жданова // Науч. и техн. б-ки СССР. – 1990. – № 11. – С. 32–36.

Збаровская, Н. В. Управление персоналом / Н. В. Збаровская // Библиотека. – 2005. – № 5. – С. 45–47.

Зыгмантович, С. В. Персонал библиотеки и вопросы кадровой политики библиотеки / С. В. Зыгмантович // Библиотэчны свет. – 2006. – № 1. – С. 12–16.

Кадровый потенциал библиотеки : сб. науч. тр. / ГПНТБ СО РАН ; отв. ред. Е. Б. Артемьева. – Новосибирск, 2006. – 228 с.

Кузнецова, Т. Я. Профессиональное развитие библиотечных кадров как объект государственной политики / Т. Я. Кузнецова // Материалы Междунар. конф. «Крым-2005» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www/gpntb.ru/win/inter-events/crimea2005/disk/39.pdf>. – Дата доступа: 19.08.2011.

Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатов. – М., 2003. – 388 с. – (Сер. «Библиотека журнала “Управление персоналом”»).

Максименко, Ю. Стратегия творчества: активные методы работы с библиотечными кадрами / Ю. Максименко // Библиотэчны свет. – 2005. – № 2. – С. 8–13.

Мальшев, К. Б. Психология управления : науч.-метод. пособие / К. Б. Мальшев. – М. : ПЕР СЭ, 2000. – 140 с. – (Современное образование).

Маркова, В. Н. Диагностика управленческих навыков библиотечных менеджеров / В. Н. Маркова, Е. А. Чернышева // Науч. и техн. б-ки. – 2005. – № 8. – С. 66–72.

Оплата труда в отрасли : справка об организации оплаты труда работников учреждений культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2005. – № 10; 2005. – № 11. – С. 46–59.

Орлова, О. В. Вхождение в коллектив / О. В. Орлова // Библиотека. – 2005. – № 5. – С. 48–49.

Паршукова, Г. Б. Технологии современного менеджмента в библиотечной деятельности : учеб. пособие / Г. Б. Паршукова; ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2004. – 187 с.

Соболева, Е. Б. Непрерывное образование : от методики к жизни / Е. Б. Соболева // Библиотека. – 2001. – № 9. – С. 73–75.

Социодинамика и социоструктура библиотечной профессии : сб. науч. тр. / СПбГУК. – СПб., 1993. – Т. 142. – 143 с.

Условия и оплата труда в учреждениях культуры : сборник / М-во культуры РФ ; сост. Г. Г. Карпицкая ; под ред. В. С. Малышева. – М., 2004. – 1120 с.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

СЛОЎНІК ТЭРМІНАЎ

Адаптацыя супрацоўнікаў – працэс уключэння новых супрацоўнікаў у арганізацыю, які прадугледжвае знаёмства з правіламі і нормаў, замацаванымі ў карпаратыўнай культуры, спосабамі прафесійнай дзейнасці, уключэннем у сістэмы нефармальных сувязей.

Адкрытая кадравая палітыка – характарызуецца празрыстасцю арганізацыі для патэнцыяльных супрацоўнікаў на любым узроўні іерархіі і гатоўнасцю прыняць на працу любога спецыяліста, калі ён валодае адпаведнай кваліфікацыяй, без уліку таго, ці працаваў ён раней у дадзенай або блізкіх да яе арганізацыях.

Актыўная кадравая палітыка характарызуецца наяўнасцю ў кіраўніцтва не толькі абгрунтаваных прагнозаў развіцця сітуацыі, але і сродкаў уздзеяння на яе.

Аналіз чалавечых рэсурсаў – канцэпцыя, якая разглядае персанал як важны рэсурс арганізацыі, у выкарыстанні якога схаваны значныя рэзервы, якія могуць быць ахарактарызаваны праз ацэнку эканамічнай эфектыўнасці яго выкарыстання.

Арганізацыйна-кадровы аўдыт – ацэнка адпаведнасці структурнага і кадравага патэнцыялу арганізацыі яе мэтам і стратэгіі развіцця.

Арганічны падыход да кіравання – разгляд арганізацыі аналагічна жывой сістэме, існуючай у навакольным асяроддзі.

Атэстацыя – кадровыя мерапрыемствы, закліканыя ацаніць адпаведнасць узроўню выканання працоўнай дзейнасці, а таксама якасцей і патэнцыялу асобы прад'яўляемым патрабаванням.

Ацэнка запатрабаванасці ў персанале – азначэнне колькасных і якасных характарыстык персаналу, якія патрабуюцца арганізацыі.

Ацэнка кандыдатаў пры прыёме на працу – спецыялізаваныя мерапрыемствы, накіраваныя на аналіз адпаведнасці кандыдатаў (іх ведаў, уменняў, прафесійна важных якасцей) патрабаванням пасады і ўмовам працы.

Ацэнка працы – мерапрыемствы па вызначэнні адпаведнасці колькасці і якасці працы патрабаванням тэхналогіі вытворчасці.

Гуманістычны падыход да кіраўніцтва – падыход, у адпаведнасці з якім разглядаецца арганізацыя як культурны феномен.

Дагрына каманднага менеджменту – падыход, арыентаваны на стымуляванне творчай актыўнасці групавой дзейнасці пры рашэнні нестандартных задач. Ён дае магчымасць павысіць сацыяльную і культурную творчасць работнікаў, іх непасрэдны ўдзел у самаарганізацыі і самакіраванні сумеснай дзейнасцю, узаемны кантроль, узаемадапамогу і ўзаемазамыняльнасць, «праяснёнасць» агульных каштоўнасцей і мэт, што вызначаюць паводзіны кожнага члена каманды, калектыўную ад-

казнасць за вынікі і высокую эфектыўнасць працы, усебаковае развіццё і выкарыстанне індывідуальнага і групавога патэнцыялаў. Можа эфектыўна ўжывацца пры наяўнасці сталай партыцыпаторнай арганізацыйнай культуры.

Дактрына кантрактацыі індывідуальнай адказнасці – падыход, арыентаваны на стымуляванне індывідуальнага прафесійнага развіцця спецыялістаў за кошт уключэння асабістай зацікаўленасці і персанальнай адказнасці. Ужыванне дактрыны накіравана на тое, каб павысіць прадпрымальніцкую актыўнасць супрацоўнікаў і зрабіць прадпрыемства больш канкурэнтаздольным. Спрыяльным асяроддзем для рэалізацыі дактрыны з’яўляюцца арганізацыі, у якіх дамінуе прадпрымальніцкая арганізацыйная культура.

Дактрына навуковага кіравання (навуковай арганізацыі працы) – тэхнакратычны падыход, які бярэ пачатак у філасофіі пазітывізму, быў перанесены ў практыку арганізацыі вытворчых і працоўных працэсаў у сувязі з рэзка ўзросшым патрабаваннем павышэння эфектыўнасці дзейнасці буйнамаштабных вытворчых сістэм. Спрыяльным асяроддзем для рэалізацыі дактрыны з’яўляюцца арганізацыі, у якіх дамінуе бюракратычная арганізацыйная культура.

Дактрына X – этычная дактрына разгляду чалавека ў арганізацыі па аналогіі з элементам механізма.

Дактрына Y – этычная дактрына разгляду чалавека ў арганізацыі як асобы, якая мае ўласную матывацыю, арыентаваную на прадукцыйную дзейнасць, здольная зразумець і прыняць агульныя каштоўнасці арганізацыі. Спрыяльным асяроддзем для рэалізацыі дактрыны з’яўляюцца арганізацыі, у якіх дамінуе арганічная арганізацыйная культура.

Дактрына чалавечых адносін – гуманітарны падыход, арыентаваны на гуманізацыю працоўных працэсаў, уцягванне супрацоўнікаў у абмеркаванне пытанняў, што датычацца іх вытворчай дзейнасці, выкарыстанне пазітыўных эфектаў групавой арганізацыі.

Дзейнасць па кіраванні персаналам – мэтанакіраванае ўздзеянне на чалавечую складаючую арганізацыі, арыентаванае на прывядзенне ў адпаведнасць магчымасцей персаналу і мэт, стратэгіі, умоў развіцця арганізацыі.

Дзелавая этыка – сукупнасць прынцыпаў і норм, якімі павінна кіравацца дзейнасць арганізацый і іх членаў у сферы кіравання і прадпрымальніцтва. Уключае этычную ацэнку як унутранай, так і знешняй палітыкі арганізацыі ў цэлым, маральныя прынцыпы членаў арганізацыі, маральны клімат у арганізацыі, нормы дзелавога этыкету – рытуалізаваныя знешнія нормы паводзін.

Дзелавы этыкет – усталяваны парадак паводзін у вызначанай сацыяльнай сферы, у тым ліку сацыякультурнай.

Доўгачасовы разлік колькасці персаналу – колькасная і якасная адзнака запатрабавання ў кадрах на перыяд больш за тры гады, якая ўлічвае планы развіцця арганізацыі, дынаміку прафесійнага складу, змену тэхналогіі дзейнасці і іншыя ўнутраныя і знешнія параметры.

Задачы кадровай службы – прадстаўленні аб мэтах работы з персаналам, канкрэтызаваныя з улікам умоў існавання арганізацыі.

Закрытая кадрвая палітыка – характарызуецца непранікальнасцю новага персаналу на сярэднія і вышэйшыя ўзроўні кіравання; арганізацыя арыентуецца на ўключэнне новага персаналу толькі з ніжэйшага службовага ўзроўню, далей замяшчэнне адбываецца толькі з ліку супрацоўнікаў арганізацыі.

Імідж – устойлівы вобраз суб'екта ў грамадскай свядомасці.

Кадрвая інфармацыя – вызначаным вобразам арганізаванае мноства даных аб персанале арганізацыі.

Кадрвая палітыка – 1) у шырокім сэнсе – гэта сістэма ўсвядомленых, сфармуляваных і замацаваных правіл і норм, што прыводзяць чалавечы рэсурс у адпаведнасць з доўгачасовай стратэгіяй арганізацыі; 2) у вузкім сэнсе – гэта набор пэўных правіл, пажаданняў і абмежаванняў (часам неўсвядомленых), якія рэалізуюцца як падчас непасрэдных узаемадзеянняў паміж супрацоўнікамі, так і ва ўзаемаадносінах паміж супрацоўнікамі і арганізацыяй у цэлым.

Кадровы менеджмент – адзін з кірункаў сучаснага менеджменту, накіраваны на развіццё і эфектыўнае выкарыстанне кадровага патэнцыялу арганізацыі.

Кадровы рэзerv – група кіраўнікоў і спецыялістаў, якія валодаюць здольнасцю да кіраўнічай дзейнасці, што адказвае патрабаванням таго або іншага рангу, якія былі адабраны і прайшлі сістэматычную мэтавую кваліфікацыйную падрыхтоўку.

Кадровыя мерапрыемствы – дзеянні кіраўніцтва арганізацыі, накіраваныя на дасягненне адпаведнасці персаналу задачам арганізацыі, праводзімыя з улікам этапу развіцця арганізацыі.

Кар'ера – вынік усвядомленай пазіцыі і паводзін чалавека ў сферы працоўнай дзейнасці, звязаны са службовым або прафесійным ростам.

Карпаратыўная культура – складаны комплекс ўяўленняў, бездаказальна прымаемых усімі членамі пэўных арганізацый, якія вызначаюць агульныя рамкі паводзін, прымаюцца большай часткай арганізацыі. Выяўляецца ў філасофіі і ідэалогіі кіравання, каштоўнасных арыентацыях, вераваннях, чаканнях, нормах паводзін. Рэгламентуе паводзіны чалавека і дае магчымасць прагназаваць яго рэакцыю ў крытычных сітуацыях.

Каштоўнасныя арыентацыі – выпрацоўваемыя падчас жыцця ўстойлівыя прадстаўленні суб'екта аб іерархіі яго інтарэсаў. Каштоўнасці – найбольш значныя ў гэтай іерархіі віды інтарэсаў.

Кіраванне – працэс каардынацыі розных відаў дзейняў з улікам іх мэт, умоў выканання, этапаў рэалізацыі. Тып кіравання – гэта характарыстыка таго, як прымаюцца (кіраўнічая форма) і якім спосабам рэалізуюцца (рычаг кіравання) кіраўнічыя рашэнні.

Кіраванне чалавекам – канцэпцыя кадравага менеджменту, якая развіваецца ў рамках гуманістычнага падыходу да кіравання, арыентавана на разгляд кадравых функцый у іх цэласнасці. Канцэпцыя нацэльвае на тое, што кіраванне павінна арыентавацца на спецыфічныя чалавечыя асаблівасці – супрацоўніцтва, узаемазалежнасць, разгляд арганізацыі як сям’і, неабходнасць партнёрскіх адносін.

Конкурс пры прыёме на працу – кадравае мерапрыемства, закліканае супаставіць паміж сабой кандыдатаў на працу ў адной пасадзе і суаднесці іх якасці з патрабаваннямі пасады.

Крыніцы прыцягнення персаналу – спосабы найму кандыдатаў на працу, што ўключаюць спосабы распаўсюджвання інфармацыі аб наяўных вакансіях, прыцягнення ўвагі патэнцыяльных кандыдатаў і адмысловыя спосабы працы з сегментамі рынку працоўнай сілы.

Менеджар па персанале – спецыяліст, закліканы эфектыўна выкарыстаць кадравы патэнцыял у мэтах паспяховай рэалізацыі стратэгіі арганізацыі.

Метады ацэнкі працы – спосабы колькаснага і якаснага вымярэння працоўнага ўдзелу супрацоўнікаў у дзейнасці арганізацыі і супастаўлення з зададзенымі нормамаі працы. Для ацэнкі працы могуць выкарыстоўвацца розныя падыходы, арыентаваныя на аналіз паводзін супрацоўнікаў, вымярэнне аб’ёму падрыхтаванага прадукту, захаванне зададзеных правіл і норм.

Місія арганізацыі – сцвярджэнне, якое раскрывае сэнс існавання арганізацыі, спецыфіку яе дзейнасці і асноўныя сацыяльныя абавязацельствы.

Мобінг – сітуацыя прыгнёту супрацоўніка з боку калег, начальства і падначаленых.

Навучанне персаналу – кадравая праграма развіцця персаналу, арыентаваная на перадачу новых ведаў па важных для арганізацыі кірунках, уменняў вырашаць пэўныя вытворчыя сітуацыі і вопыту паводзін у прафесійна значных сітуацыях.

Нармаванне – мерапрыемства па вызначэнні колькасных паказчыкаў працы, якое павінна быць рэалізавана ў рамках зададзенай тэхналогіі.

Пасіўная кадравая палітыка – звязана з адсутнасцю ў кіраўніцтва арганізацыі выражанай праграмы дзейняў у адносінах да персаналу і звязаннем кадравай працы да ліквідацыі негатыўных наступстваў.

Персанал – супольнасць усіх чалавечых рэсурсаў, якімі валодае арганізацыя.

Планаванне кар’еры – працэс супастаўлення патэнцыяльных магчымасцей, здольнасцей і мэт чалавека з патрабаваннямі арганізацыі, стратэгіяй і планами яе развіцця, які выяўляецца ў складанні праграмы прафесійнага і службовага росту.

Планаванне патрэбнасці ў персанале – кадравая праграма, накіраваная на ацэнку як колькаснага, так і якаснага запатрабавання ў персанале, якая адказвае на пытанні: колькі, калі і які персанал патрабуецца арганізацыі.

Прафесія – праца, якая выступае для кожнага чалавека ў выглядзе абмежаванай сферы дзейнасці, што патрабуе вызначанай падрыхтоўкі.

Прызначэнне – адно з падстаў выбару прафесіі, якое з’яўляецца сінтэтычнай характарыстыкай, што выказвае ступень задаволенасці чалавека сваёй справай.

Прэвентыўная кадравая палітыка – характарызуецца наяўнасцю ў кіраўніцтва абгрунтаваных прагнозаў развіцця сітуацыі і адначасова недахопам сродкаў для аказання ўплыву на яе.

Рэактыўная кадравая палітыка – характэрна для арганізацый, кіраўніцтва якіх ажыццяўляе кантроль за сімптомамі негатыўнага стану ў рабоце з персаналам і прымае меры па лакалізацыі праблем.

Стратэгія кіравання персаналам – спецыфічны набор асноўных прынцыпаў, правіл і мэт работы з персаналам, канкрэтызаваны з улікам тыпаў арганізацыйнай стратэгіі, арганізацыйнага і кадравага патэнцыялу, а таксама тыпу кадравай палітыкі.

Тэорыя выкарыстання працоўных рэсурсаў – канцэпцыя кадравага менеджменту, якая развіваецца ў рамках эканамічнага падыходу да кіравання і зводзіць кадравыя функцыі да тэхнічнага (інструментальнага) навучання (авалодання працоўнымі прыёмамі), а не да развіцця і кіраўнічай падрыхтоўкі.

Тэорыя чалавечага капіталу – канцэпцыя, што разглядае чалавечую састаўляючую арганізацыі ў тэрмінах кошту.

Унутрыбібліятэчнае навучанне – сістэма падрыхтоўкі (навучання і перападрыхтоўкі) персаналу, што праводзіцца на базе бібліятэкі (альбо карпаратыўных вучэбных цэнтраў), якая арыентавана на вырашэнні праблем, спецыфічных для бібліятэкі.

Этапы праектавання кадравай палітыкі – паслядоўнасць крокаў па фармуляванні мэт кадравай работы, спосабаў іх дасягнення, суаднясення з карпаратыўнай культурай і замацавання ў спецыфічных кадравых інструментах.

Вучэбнае выданне

ЗЫГМАНТОВІЧ Святлана Вікенцьеўна

КІРАВАННЕ ПЕРСАНАЛАМ БІБЛІЯТЭКІ

Вучэбны дапаможнік

Рэдактар А. І. Гутарава
Тэхнічны рэдактар А. У. Гіцкая

Падпісана ў друк 2013. Фармат 60x84¹/₁₆.
Папера пісчая № 2. Рызаграфія.
Ум. друк. арк. 8,70. Ул.-выд. арк. 7,42. Тыраж экз. Заказ .

Выдавец і паліграфічнае выкананне:
УА «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў».
ЛІ № 02330/0003939 ад 19.05.2011.
Вул. Рабкораўская, 17, 220007, г. Мінск.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ