

ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА БИБЛИОТЕКИ КАК ПРИОРИТЕТНАЯ ЗАДАЧА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

С. В. Зыгмантович,

*кандидат педагогических наук, доцент,
профессор кафедры библиотечно-информационной деятельности
Белорусского государственного университета культуры и искусств*

В современных условиях управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и основным критерием ее экономического успеха. Поэтому ключевой составляющей управления библиотекой становится управление персоналом, формирование такой среды, в которой максимально был бы реализован творческий потенциал сотрудников, развивались бы способности каждого, люди получали бы удовольствие от проделанной работы и общественного признания своих достижений.

Человеческие ресурсы все более определяются не количественными показателями, а качественными характеристиками работников. Благодаря этой тенденции возросло внимание как к проблемам управления персоналом в целом, так и специфике их проявления в различных сферах деятельности. Различным аспектам управления кадрами в библиотечном деле посвящены работы и российских исследователей Т. Е. Колесниковой, Э. Р. Сукиасяна, И. С. Кильпяковой, В. К. Ключева, И. М. Суловой, Е. К. Высоцкой, М. П. Захаренко, и белорусских – И. Б. Стрелковой, И. В. Юрик, С. В. Зыгмантович и др. В последнее время в профессиональной печати все больше внимания уделяется вопросам управления кадрами в контексте внедрения систем менеджмента качества (СМК), и в частности анализируются вопросы вовлеченности персонала как в теоретическом аспекте данной проблемы – один из принципов, на которых базируется СМК в организации [5; 6], так и опыт вовлечения персонала в СМК библиотек [3; 4], оценка вовлеченности, удовлетворенности персонала на основе проводимых исследований [10; 11]. Уровень вовлеченности персонала рассматривается как важнейшая составляющая успеха эффективной работы библиотеки.

Управление персоналом как один из видов управленческой деятельности – двухсторонний процесс. Он заключается не только в том, чтобы обеспечить укомплектованность библиотеки персоналом, создать оптимальные условия для производственной деятельности, направленной на достижение высоких производственных показателей, результатов, но и в наиболее полном удовлетворении потребностей сотрудников. В организации необходимо создать условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений, когда каждый сотрудник может полностью использовать свои компетенции, реализовать свой кадровый потенциал, пользоваться адекватными и справедливыми компенсациями. В реализации этих задач и заключается целевая направленность функционирования системы управления персоналом библиотеки.

Решение указанных вопросов кадрового менеджмента в современных исследованиях соотносят с изучением показателей «удовлетворенность», «лояльность» и «вовлеченность» персонала. Каждый из этих показателей отражает определенный уровень эмоционального отношения сотрудника к организации. Считается необходимым двигаться от низких показателей удовлетворенности к высокому уровню вовлеченности.

Удовлетворенность подразумевает, что человека в целом устраивает организация, в которой он работает, он доволен определенными условиями труда (например, зарплатой, графиком, возможностями повышения квалификации) и склонен продолжать здесь трудиться. «Удовлетворенность трудом как особое отношение к нему предполагает ярко выраженную субъективную оценку личности, ее некую пристрастность» [цит. по: 2], отражает «состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов [цит. по: 2]. Удовлетворенность трудом во многом зависит от уровня притязаний/ожиданий работника [2]. Сегодня все чаще признают, что удовлетворенность сама по себе не приводит к повышению качества работы; напротив, вполне возможно, что сотрудник удовлетворен работой лишь потому, что она прилично оплачивается, позволяет пользоваться льготами, в компании царит приятная атмосфера, а сам сотрудник при этом может зани-

маться другими вещами, не связанными с работой, в которые он больше вовлечен. Удовлетворенность может превратиться в лень, и фактически не позволяет бросать вызов текущему положению дел и создавать инновации, а именно этого ожидают от вовлеченных сотрудников. Удовлетворенность не побуждает искать новые пути, концентрироваться и прилагать все возможные усилия, а эти качества лежат в основе истинной вовлеченности [8].

Лояльность персонала применительно к трудовой деятельности «рассматривается как социально-психологическое отношение работника к организации, для которого характерно принятие ее целей и ценностей, положительное отношение к организации, желание работать в ней» [2]. «С обыденной точки зрения лояльного сотрудника можно охарактеризовать как сотрудника, который с гордостью отзывается о своей работе в настоящий момент» [цит. по: 2].

Лояльность может быть различной. Выделяют имитационную лояльность, которая проявляется в создании видимости преданности (лояльность на словах, а не на деле); мотивированную (прагматичную, продолженную, расчетную) лояльность, которая основана на личных мотивах («мне так выгодно»); аффективную (эмоциональную), которая проявляется в эмоциональной привязанности к коллегам, работе, организации; нормативную лояльность, обусловленную сознательным принятием работником организационных норм («так полагается»), основанную на чувстве долга. «Лояльность на уровне безоговорочного принятия ценностей, включающая в себя осознанную преданность организации, определяется как приверженность и проявляется в самоидентификации работника с организацией» [цит. по: 7].

Чем больше видов лояльности присутствует в ценностно-мотивационной структуре сотрудника, тем больше он привязан к организации. Существуют специальные программы поддержания лояльности, связанные как с системой удержания сотрудников, так и с развитием внутренних коммуникаций, корпоративной культуры.

По мнению некоторых специалистов, лояльность персонала появляется вследствие его удовлетворенности работой. Вовлеченность является результатом сочетания удовлетворенности,

лояльности и проактивности. Под «проактивностью (от англ. proactive – предвидение событий, инициирование перемен, стремление «держать в своих руках» судьбу организации)» понимается «готовность сотрудников прикладывать значительные усилия для достижения высоких результатов, инициативность, неравнодушие к деятельности, отсутствие формализма и чувство личной причастности к успехам организации» [8, с. 84].

Вовлеченность считается наивысшим уровнем отношения к труду, когда человек радеет за свою организацию, старается усердно работать и прилагать сверхусилия, положительно воспринимает и разделяет ценности организации. Вовлеченность можно определить как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности организации, что побуждает сотрудника выполнять работу как можно лучше.

Реализация принципа вовлеченности позволяет превратить кадровый потенциал профессиональных, ответственных и мотивированных к труду работников в наиболее ценный капитал библиотеки, первооснову корпоративной деятельности. Основным эффектом от вовлеченности персонала является повышение производительности труда и развитие библиотеки за счет инициативы снизу. Имеются результаты исследований, свидетельствующие о значительной корреляции вовлеченности персонала и финансово-экономических показателей компании. Руководители вовлеченных коллективов экономят на подборе персонала, поскольку сокращается текучесть кадров, а большинство открывающихся вакансий закрывают свои же сотрудники. Вовлеченные сотрудники, позитивно отзываясь о библиотеке, укрепляют тем самым ее имидж; являются инициаторами новых идей и инициатив; стремятся к обеспечению удовлетворенности потребителей работой библиотеки. Уровень вовлеченности сотрудников является также индикатором эффективности сформированной системы мотивации персонала в организации.

Формирование вовлеченности персонала должно стать одной из приоритетных задач руководства библиотеки и должно реализовываться с учетом основных факторов и условий, влияющих на ее эффективность. К таким условиям можно отнести: внимание руководства библиотеки к профессионализму сотрудников, которое должно проявляться в критериях приема на

работу, организации системы адаптации, политике повышения квалификации и развития персонала, компенсационных выплатах; систему внутренних коммуникаций в библиотеке, уровень информированности каждого сотрудника о событиях и планах библиотеки, организацию обратной связи; соответствие стиля руководства стратегическим целям библиотеки, реализацию принципа вдохновляющего лидерства, внимание к мнению сотрудников и поддержку инициативы; формирование корпоративной культуры в библиотеке, развитие командной организации труда, делегирование полномочий, в том числе за счет развития проектной организации работы и предоставления сотрудникам новых возможностей; рациональную организацию производственных процессов и рабочих мест сотрудников; прозрачную систему мотивации персонала средствами материального стимулирования, морального поощрения и возможностями профессионального роста и творческой реализации.

Ю. Н. Дрешер, предлагая практические рекомендации по вовлечению персонала в Республиканском медицинском научно-библиотечном центре Татарстана, рассматривает необходимость их реализации через систему непрерывных улучшений [4]. Оригинальные модели формирования вовлеченности персонала предлагают также различные компании и специалисты, в основе которых лежит развитие корпоративной культуры и внутренней организации компании [1; 8; 9] .

Поскольку уровень вовлеченности персонала может иметь как количественные, так и качественные выражения; у различных сотрудников может проявляться различная степень вовлеченности в работу; формирование вовлеченности персонала связано с реализацией основных функций кадрового менеджмента, то актуальным представляется мониторинг изучения вовлеченности сотрудников в контексте оценки кадрового потенциала и оценки управления персоналом в библиотеке с позиций качества работы с людьми, гуманитарного подхода по вовлечению сотрудников.

1. Гребнюк, Г. Вовлеченность персонала: как зажечь желание гореть на работе [Электронный ресурс] / Г. Гребнюк / Режим доступа : <http://psyfactor.org/lib/business8.htm>.

2. Долженко, Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий [Электронный ресурс] /

Р. А. Долженко // КиберЛенинка. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/udovletvorennost-loyalnost-vovlechennost-personala-utochnenie-i-konkretizatsiya-ponyatiy>.

3. Дрешер, Ю. Н. Роль руководства в вовлечении персонала в процесс внедрения СМК [Электронный ресурс] / Ю. Н. Дрешер // Научные и технические библиотеки. – 2014. – № 3, Март – С. 24–30. – Режим доступа : <https://dlib.eastview.com/browse/doc/39781258>.

4. Дрешер, Ю. Н. Управление персоналом организации в условиях действующей системы менеджмента качества / Ю. Н. Дрешер // Внедрение системы менеджмента качества в деятельность библиотек – главное условие достижения устойчивых конкурентных преимуществ : сб. науч. тр. / науч. ред. Ю. Н. Дрешер. – Казань, 2016. – С. 59–91.

5. Дубровина, Л. А. Организация работы с персоналом на основе принципов всеобщего управления качеством / Л. А. Дубровина // Молодые в библиотечном деле. – Вып. 1 : Кадровая политика. – М., 2002. – С. 16–26.

6. Дубровина, Л. Ценность номер один (роль персонала в менеджменте качества) [Электронный ресурс] / Л. Дубровина // Молодые в библиотечном деле. – 2005. – № 5, Июнь. – С. 60–63. – Режим доступа : <https://dlib.eastview.com/browse/doc/10120291>.

7. Масилова, М. Г. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры [Электронный ресурс] / М. Г. Масилова, Ю. В. Бурцева // КиберЛенинка. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-harakteristika-organizatsionnoy-kulrury>.

8. Чуланова, О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова, О. И. Припасаева // Наукoведение. – 2016. – Том 8, № 2. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>.

9. Фурсова, Д. Н. Вовлеченность персонала как индикатор эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] / Д. Н. Фурсова. – Режим доступа : <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/99590/1/doc>.

10. Юрик, И. В. Диагностика уровня вовлеченности персонала библиотеки / И. В. Юрик // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. – 2014. – № 1. – С. 84–86.

11. Юркевич, Я. Важней всего погода в доме. Методики и исследования удовлетворенности персонала [Электронный ресурс] / Я. Юркевич // Библиотечное дело. – 2014. – № 11, 15 июня. – С. 29–31.