

УДК 023.5
ББК 78.3п

МОДЕЛЬ МЕТОДОВ ДИАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА БИБЛИОТЕКИ

© И. Г. Фоменко, 2013

*Белгородский государственный институт культуры и искусств
308024, г. Белгород, ул. Королева, 7*

Обосновывается необходимость создания модели методов диагностики кадрового потенциала библиотек. Подчеркивается необходимость характеристики количественной и качественной сторон кадрового потенциала, для определения которых и необходимы диагностические методы. Предложена обобщающая модель методов диагностирования кадрового потенциала библиотеки.

Ключевые слова: кадровый потенциал библиотеки, диагностика кадрового потенциала, методы диагностики библиотечных кадров, модель методов диагностики.

This article grounds the relevance of creating the model of diagnostic methods for library staff potential. It is emphasized that evaluation of personnel potential demands the characteristics of its quantitative and qualitative aspects which determination requires diagnostic methods. The generalized model of diagnostic methods of library personnel potential is introduced.

Key words: library personnel potential, diagnosis of personnel potential, diagnostic methods of library personnel, model of diagnostic methods.

Кадры публичных библиотек – один из важнейших ресурсов, благодаря которому библиотеки могут действовать как информационные, культурные и духовные центры, выступающие в качестве не только составляющих, но и важных организующих элементов любой социокультурной среды.

Диагностика кадрового потенциала библиотеки продолжает вызывать интерес исследователей, являясь на сегодняшний день одним из основных элементов библиотечного кадрового менеджмента, с давней и прочной традицией в становлении и развитии практики работы с персоналом. Диагностика кадров позволяет выявить:

- уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
- структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);
- потребности в обучении;
- стили управления;
- социально-психологический климат;
- инновационный потенциал;
- основные источники сопротивления изменениям;
- распределение персонала в рамках библиотеки (по уровням иерархии и функциональным направлениям).

Среди отечественных и зарубежных авторов, описывающих процесс диагностики кадрового потенциала организации, нет единства мнений по

поводу содержания процедур оценки, методов диагностики, периодичности и сроков ее проведения. С одной стороны, полностью признается необходимость диагностики кадрового потенциала для повышения эффективности деятельности всей организации в целом, и за длительную историю изучения методов диагностики накоплен большой объем материала. С другой стороны, большинство современных авторов излагают данные 10–20-летней давности, а новые экспериментальные работы мало численны. Причины такого положения дел чаще всего кроются в отсутствии четких методологических и теоретических, а значит, и методических подходов к диагностике кадрового потенциала.

В современных условиях, когда усложнение деятельности часто не позволяет успешно выполнять ее силами лишь одного специалиста, человеческий потенциал организации необходимо рассматривать как целостную систему, принципиально не сводимую к сумме потенциалов отдельных сотрудников. Единая задача сегодня, как правило, требует для своего выполнения интеграции усилий различных специалистов, их слаженной командной работы.

При таком положении дел диагностика кадров не сводится к оценке результатов деятельности и выявлению особенностей личности отдельного работника. В современном кадровом менеджменте, по мнению ряда исследователей, диагностика кадрового потенциала – системообразующая деятельность для всей организации в целом, и само понятие

«оценки» переросло границы изучения лишь отдельной личности.

Все вышеперечисленное определяет отход от понимания содержания процесса диагностики кадров как фрагментарного использования традиционных методов и требует включения этих методов в единую комплексную технологию диагностики кадрового потенциала библиотеки.

Среди всей совокупности методов диагностики кадрового потенциала можно выделить несколько групп, каждая из которых в свою очередь подразделяется на более частные подгруппы. В самом общем виде методы диагностики подразделяются на социологические, психологические и педагогические.

Остановимся на методах социологических, взятых за основу модели методов диагностики кадрового потенциала библиотек, связанную с содержательными свойствами, подлежащими диагностированию.

Содержание кадрового потенциала раскрывает, с одной стороны, возможности участия сотрудника (или всех членов коллектива библиотеки) в общественно-полезной деятельности как специфического производственного ресурса, с другой – характеризует качества сотрудников, отражает степень развития его (их) способностей, пригодность и подготовленность к выполнению работ определенного вида и качества, отношение к труду, возможность и готовность трудиться с полной отдачей сил и способностей.

В самом общем виде указанные содержательные параметры можно использовать в качестве конструкторов при создании диагностических методов.

Итак, в оценке кадрового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон, для определения которых и необходимы диагностические методы. Следует отметить, что сбор такого рода информации, особенно в части получения качественных характеристик, затруднен и требует специальных исследований. Поэтому чаще всего используется упрощенный подход, когда качественная характеристика кадрового потенциала библиотеки ограничивается данными, отражающими образовательный и квалификационный уровень, наличие специальной профессиональной подготовки и ее продолжительность, половозрастной состав.

Диагностика кадрового потенциала – достаточно сложная в методическом и организационном плане работа. В теории и практике классического менеджмента существует множество систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. При этом все формы и методы оценки, существующие в теории управления и практике менеджмента, могут быть использованы при диагностике кадрового потенциала библиотеки.

Прежде всего, нужно отметить, что единой, универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед диагностикой кадрового потенциала библиотеки, не существует, да и вряд ли она возможна. Выбор методов диагностики кадрового потенциала является задачей каждой библиотеки, решить которую может только ее руководство, в необходимых случаях обращаясь к помощи экспертов, диагностов-исследователей.

Плохая практика оценки кадрового потенциала – для диагностики использовать те методы, которые у диагноста находятся что называется под рукой, в пределах досягаемости. Неправильно выбранные диагностические методы могут не дать существенного выигрыша в принятии кадровых решений по сравнению с обычным здравым смыслом.

Диагностика кадрового потенциала библиотеки предполагает, как правило, использование различных методов исследования для получения достоверной информации. Это компенсирует возможные ошибки и помехи, связанные с одним конкретным методом. Кроме того, различные методы дадут либо разные типы данных (качественные или количественные), что обогатит результат, либо данные, взаимно подтверждающие достоверность друг друга. В то же самое время при диагностике кадров, как правило, стараются использовать простые, компактные, апробированные методики, которые соответствуют всем научным требованиям.

Методы диагностики могут быть стандартизированными (основанными на определенной концепции), полустандартизированными или разрабатываться для конкретного случая.

Необходимо иметь определенную модель методов диагностирования кадрового потенциала библиотеки, характеризующую значение всей совокупности разнородных факторов кадрового потенциала. В этом случае можно будет сопоставлять величины кадрового потенциала на тот или иной момент времени по различным коллективам библиотек, выявлять влияние отдельных факторов на общую его величину, что облегчит выбор кадровой политики и даст возможность более эффективно использовать кадровый потенциал библиотеки. Однако эта задача остается пока не решенной.

В настоящее время составлен перечень методов диагностирования персонала библиотеки с их описанием и вариантами использования, однако не предпринята попытка построения модели. Данные методы были систематизированы нами в разработанной и предложенной ниже модели методов диагностики кадрового потенциала библиотек (табл. 1).

Выделить структурные компоненты еще не значит полностью описать систему (модель). Чтобы задать систему, необходимо и выявить ее структурные элементы, и определить совокупность связей

Модель методов диагностики кадрового потенциала библиотек

Метод	Качественные составляющие (диагностируемые элементы)				
	психофизические	социально-демографические и профессионально-производственные	личные	количественные	условия воспроизводства
1	2	3	4	5	6
Биографический	Семейное положение Возраст Пол	Стаж Образование Семейное положение Возраст Пол	Нет диагностируемых элементов	Численность персонала по категориям. Характеристика социально-демографической структуры библиотеки	Повышение квалификации
Интервьюирование (собеседование)	Здоровье Семейное положение Возраст Пол	Профессионализм Образование Мобильность Стаж	Отношение к труду Коммуникабельность Нравственность	Выявление количественных данных о группе в целом	Стимулирование и мотивация. Повышение квалификации
Анкетирование	Семейное положение Возраст Пол	Образование Профессионализм Опыт Стаж Мобильность	Отношение к труду Коммуникабельность Работа в команде Нравственность	То же	Управление и совершенствование процесса обучения. Профессиональное обучение
Наблюдение	Здоровье Семейное положение Возраст Пол	Трудовые навыки Опыт Профессионализм	То же	Наблюдение не выявляет количественные данные на высоком уровне	Организация и оснащение рабочих мест. Безопасность и охрана труда
Тестирование	То же	Образование Профессионализм Опыт Стаж Мобильность	– » –	Выявление количественных данных о группе в целом и по отношению к отдельному человеку на индивидуально-психологическом уровне	Стимулирование и мотивация. Профессиональное обучение
Ранжирование	Семейное положение Возраст Пол	Образование Стаж	Отношение к труду Коммуникабельность Работа в команде Нравственность	Численность персонала по категориям. Характеристика социально-демографической структуры библиотеки	Стимулирование и мотивация. Профессиональное обучение
Экспертная оценка	Работоспособность Состояние реальной трудовой деятельности	Трудовые навыки Опыт Профессионализм Способность к нововведениям	Отношение к труду Коммуникабельность Работа в команде	Выявление количественных данных о группе в целом	Повышение квалификации

1	2	3	4	5	6
Программированный контроль	Работоспособность Уровень интеллекта	Трудовые навыки Опыт Профессионализм	То же	То же	Стимулирование и мотивация. Повышение квалификации
Анализ конкретных ситуаций (кейс-оценка)	Работоспособность Состояние реальной трудовой деятельности	То же	– » –	– » –	Управление и совершенствование процесса обучения. Организация и оснащение рабочих мест. Безопасность и охрана труда. Профессиональное обучение
Аттестация	То же	– » –	Отношение к труду Коммуникабельность Работа в команде Рачительность	– » –	Стимулирование и мотивация. Профессиональное обучение

между ними, т. е. описать, как именно составляющие модели зависят друг от друга.

Одним из методов анализа документов в кадровой диагностике библиотек является *биографический метод*, применяемый прежде всего при анализе штатных расписаний, статистических данных, документации отделов кадров и т. д. Сведения, полученные в процессе реализации этого метода, позволяют изучить социально-демографические и профессионально-производственные качества составляющие (пол, возраст, семейное положение, образование, стаж работы); количественные составляющие (численность персонала, социально-демографическую структуру библиотеки). Тем не менее применение только данного метода при диагностике кадрового потенциала не позволяет определить другие параметры, которые можно получить применив, например, опросные методы для изучения мнения диагностируемых сотрудников библиотеки.

Наблюдение – метод при использовании которого возникает вопрос о том, кто будет выступать в условиях библиотек в качестве наблюдателя: работник библиотеки, обученный методу научного наблюдения, или диагност-исследователь, практически не имеющий возможности постоянно находиться в условиях библиотеки.

Интервью – метод в диагностике кадрового потенциала библиотеки, позволяющий диагностировать как качественные составляющие персонала библиотеки, так и количественные, и условия вос-

производства. Метод используется при диагностировании отдельных людей или небольших групп. Для диагностики больших групп исследуемых данный метод неприменим, так как на опрос каждого члена группы требуется значительное количество времени и средств.

Интервью в диагностике кадрового потенциала можно применять при изучении мнения директоров библиотек либо руководителей кадровых служб. Преимущество метода – при проведении интервью исследователь может повернуть беседу в нужную сторону, ориентируясь на текст беседы. Здесь нет таких ограничивающих рамок, как при других формах опроса в изучении кадрового потенциала библиотеки.

Анкетирование применяют в диагностике кадрового потенциала библиотеки, метод позволяет диагностировать все составляющие персонала библиотеки, как качественные, так и количественные, и условия воспроизводства.

Тестирование позволяет изучить личностные особенности кадрового потенциала библиотеки: темперамент, установки, интересы, особенности мотивации и характера. Однако разработка и применение тестов требует от создателя специального обучения (психологического или педагогического) и осторожного применения.

Данный метод очень редко применяется при диагностировании кадрового потенциала библиотеки. При анализе публикаций по изучению библиотечных кадров в профессиональной периоди-

ческой печати использование тестирования встречается в публикациях А. В. Соколова [1], С. Е. Езовой [2, 3].

Ранжирование позволяет провести сравнение оцениваемых работников между собой по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания.

Экспертная оценка определяет способность организовывать и планировать труд; профессиональную компетентность; сознание ответственности за выполняемую работу; контактность и коммуникабельность; способность к нововведениям; трудолюбие и работоспособность.

Программированный контроль используется для диагностики профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов. По результатам оцениваются знания и умения.

Решение ситуационных задач (кейс-оценка) – метод, который чаще используется в обучении, чем в оценке кадрового потенциала библиотеки. Но если необходимо понять, насколько успешно специалист способен решать аналитические, стратегические или управленческие задачи, без «кейсов» не обойтись: остальные методы диагностики в лучшем случае выявят наличие или отсутствие соответствующих профессиональных способностей, и только кейсы могут показать, как эти способности будут использоваться в реальной ситуации. Интересный практический опыт использования кейс-метода, или метода ситуационного анализа, при проведении тренинг-семинара по управлению персоналом библиотеки, а также примеры «кейсов» даны у Э. Р. Сукиасяна [4], а также в работе Т. В. Еременко [5].

Аттестация персонала – метод носит комплексный характер, помимо оценки качества кадров и качества труда персонала цель аттестации:

- выявление проблем и препятствий, снижающих рабочий потенциал сотрудников;
- определение путей более эффективного управления персоналом организации;
- анализ существующих систем мотивации и стимулирования, подбора и расстановки кадров, выработка предложений по их совершенствованию;
- выявление потенциала кадров;
- определение направлений развития персонала;

- формирование резерва кадров;
- определение возможностей карьерного роста сотрудников;
- принятие решений по кадровой политике.

Таким образом, классификация методов диагностики кадрового потенциала библиотеки дает возможность улучшить процесс диагностирования кадрового потенциала библиотеки, так как используемые методы собраны в единую описательно-классификационную модель. Разработанное проанализированное описание всех методов позволит определить, какой метод, в каком случае лучше использовать. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, поэтому особое значение в выборе методов приобретает надежность и унифицированность критериев, достоверность применяемых показателей. Наибольшую трудность представляет оценка личностных качеств, которая нередко упирается в необходимость выбора их из широкого спектра, субъективизм при их восприятии.

В перспективе возможно улучшение и развитие как самой модели, так и создание более углубленного и широкого описания этих методов с разработкой более конкретных рекомендаций по их практическому применению. Это, в свою очередь, позволит создать не просто перечень советов по практическому применению методов, а сформировать шаблоны исследований по каждому методу.

Литература

1. Соколов А. В. Жанны, Пенелопы, Клеопатры в библиотеке завтрашнего дня // Библиотековедение. – 2002. – № 3. – С. 26–36.
2. Езова С. А. Профессиональное поведение библиотекаря в ракурсе психологии // Формирование и развитие положительной Я-концепции библиотекаря (социально-психологический тренинг). – Улан-Удэ, 1995. – С. 10–17.
3. Езова С. А. О доброжелательности и агрессивности библиотекарей. – URL: http://libconfs.narod.ru/2005/s1/s1_p13.htm (дата обращения: 14.12.2012).
4. Сукиасян Э. Р. Метод ситуационного анализа при проведении тренинг-семинара по управлению персоналом // Науч. и техн. б-ки. – 2002. – № 11. – С. 25–45.
5. Еременко Т. В. Метод кейс-стади в подготовке библиотечного менеджера : учеб. метод. пособие / Белгород. гос. ин-т культуры и искусств ; Рязан. гос. ун-т им. С. А. Есенина. – Белгород ; Рязань, 2008. – 113 с.

Материал поступил в редакцию 16.12.2012 г.