

**Привлечение и отбор персонала в библиотеки вузов
Республики Беларусь: статистика, методика, опыт**
**Staff Attraction and Selection at the University Libraries
in the Republic of Belarus: Statistics, Methods, Experience**

**Залучення й відбір персоналу до бібліотек вузів
Республіки Білорусь: статистика, методика, досвід**

И. Б. Стрелкова

*Библиотека Белорусского государственного университета культуры и искусств,
Минск, Беларусь*

Irina Strelkova

Library of Belarusian State University of Cultural and Arts, Minsk, Belarus

I. Б. Стрелкова

*Бібліотека Білоруського державного університету культури та мистецтв,
Мінськ, Білорусь*

Представлены результаты социологического и статистического исследований современного состояния и перспектив развития персонала вузовских библиотек РБ и практический опыт библиотек вузов по привлечению и отбору персонала. Показаны основные (активно используемые) источники кадрового пополнения: выявление и продвижение наиболее способных и перспективных специалистов своих библиотек; подбор с помощью сотрудников; размещение информации о наличии вакансий на профессиональных сайтах в сети Интернет и распространение объявлений о вакансиях по электронному списку рассылки ББА; библиотечный хедхантинг. Представлены методы оценки отбора кадров, используемые в вузовских библиотеках РБ.

The results of sociological and statistical studies of the current status and prospects for staff development in the university libraries of Belarus Republic are presented; practical experience in staff attraction and selection is discussed. The main sources of staff recruitment are as follows: disclosure and promotion of talented and prospective employees within the libraries; locating information on vacancies on the professional web sites and via electronic subscription lists; library headhunting. The methods of staff selection used in the university libraries in the Republic of Belarus are presented.

Представлено результати соціологічного й статистичного досліджень сучасного стану та перспектив розвитку персоналу вузівських бібліотек РБ, практичний досвід бібліотек вузів щодо залучення та відбору персоналу. Показано основні (активно використовувані) джерела кадрового поповнення: виявлення й просування найбільш здібних і перспективних фахівців своїх бібліотек; підбір за допомогою співробітників; розміщення інформації щодо наявності вакансій на професійних сайтах у мережі Інтернет і поширення оголошень про вакансії електронним списком, розсилання ББА; бібліотечний хедхантинг. Представлено методи оцінки відбору кадрів, які використовуються у вузівських бібліотеках РБ.

Подбор персонала – одна из ключевых задач библиотеки вуза. Однако наличие отличных специалистов – ещё не успех организации в целом. Необходимо подобрать и расставить кадры таким образом, чтобы они составили творческий и работоспособный коллектив, отвечающий задачам и целям вузовской библиотеки на каждом этапе её развития.

По результатам проведённого нами республиканского исследования современного состояния и перспектив развития персонала вузовских библиотек РБ, 43, 3% респондентов среди целого ряда возможных путей улучшения кадровой ситуации в библиотеках вузов РБ второе место по значимости отводят изменению системы привлечения и отбора персонала (на 1-м месте – создание качественной и разноплановой системы повышения квалификации специалистов). Директора библиотек вузов поставили необходимость изменения системы привлечения и отбора персонала на третье место по значимости (34%) после создания качественной и разноплановой системы повышения квалификации специалистов (77%) и пересмотра нормативных документов, регламентирующих деятельность библиотек (45%). Таким образом, качество человеческих ресурсов, их вклад в дости

жение целей организации и качество предоставляемых библиотекой услуг, наконец, уровень развития библиотеки вуза, её место и роль в профессиональном библиотечном сообществе в значительной степени зависят от того, насколько эффективно поставлена в библиотеке работа по привлечению и отбору персонала.

Следует отметить, что подбор специалистов в библиотеку вуза имеет свои особенности. Согласно соответствующей нормативно-регламентирующей документации вуза и библиотеки, являющейся его структурным подразделением (Устав университета, Положение о библиотеке вуза и др.), решение о приёме на работу любого специалиста принимает ректор по представлению директора библиотеки. Успех данного решения во многом будет зависеть от библиотечной политики в университете, которая, на наш взгляд, является самым важным внешним субъективным фактором, влияющим на формирование кадровых ресурсов вузовских библиотек РФ.

Требования к кандидату на занятие вакантной должности. Одной из самых современных тенденций является системный подход ко всему блоку вопросов, связанных с управлением персоналом в организации. Базой для построения этой системы, на наш взгляд, может стать подход, основанный на оценке компетенций. Компетенция – широкое понятие, которое представляет собой способность применять свои знания и навыки в новых ситуациях в пределах профессиональной сферы. Оно охватывает организацию и планирование работ, внедрение инноваций и воспроизведение видов работ, которые не являются повседневными, включает качества, необходимые специалисту для эффективного общения с коллегами и пользователями библиотеки вуза. Таким образом, используя компетентностный подход, можно строить и систему привлечения и отбора персонала в библиотеку вуза.

На наш взгляд, научно обоснованный подбор кадров в библиотеку вуза должен начинаться с составления профессиограммы, включающей ключевые компетенции, основные требования к определённой должности и специфические функции деятельности специалиста. Дифференцированный и практико-ориентированный подход, предполагающий сравнение специфики различных видов деятельности, профессиональных компетенций, требований к профессиональным и личным качествам, предъявляемых к руководителям и специалистам различных уровней библиотеки вуза, даёт возможность соотнести требования к должности и личности с существующими уровнями профессионализма (исполнительско-адаптационным, критично-аналитическим, конструктивно-созидательным [1]), определить уровень профессионализма кандидата на вакантную должность и принять правильное управленческое решение. Разработанные нами с позиции компетентностного подхода Профессиограммы руководителей и специалистов библиотеки вуза РФ [2, с. 128 – 179], на наш взгляд, могут служить методической основой при подборе и отборе кадров в библиотеку вуза.

Источники кадрового пополнения. Определив требования к кандидату (в форме профессиограммы, модели (карты) компетенций или другого документа), руководство организации может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Существует два возможных источника подбора персонала: внутренний (из сотрудников библиотеки) и внешний (из людей, до того никак не связанных с данной организацией).

Поиск внутри организации. Поскольку составной частью кадровой политики библиотеки вуза является планирование карьеры сотрудников, необходим приоритет разумного использования внутреннего потенциала привлечению персонала извне. Этому должна способствовать целенаправленная работа по выявлению и продвижению на ключевые позиции наиболее способных и перспективных специалистов (создание кадрового резерва), в том числе обращение к руководителям структурных подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей структурных подразделений. Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом её сотрудников (например, в вузовских библиотеках III и IV групп по оплате труда), среди которых может не оказаться необходимых людей. Таким образом, в том случае, если среди персонала вузовской библиотеки нет подходящего кандидата на вакантную должность, следует начинать внешний поиск.

Подбор с помощью сотрудников. Очень ценным источником для привлечения новых сотрудников являются рекомендации уже работающих специалистов. Несмотря на то, что данный способ привлечения кандидатов в библиотеки вузов не лишён недостатков (рядовые сотрудники не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, требованиях к должности, специфических функциях будущей деятельности специалиста, вознаграждении и других условиях работы, часто проявляют необъективность в отношении профессионального потенциала близких им людей), сегодня, как показывают результаты опроса директоров библиотек вузов РБ и личный опыт руководящей и практической деятельности автора, он является одним из наиболее результативных.

Молодые специалисты. Расширение информационного и технологического потенциала вузовских библиотек РБ, внедрение в практику работы современных АБИС, развитие новых направлений деятельности (создание Электронных библиотек, оцифровка коллекций редких книг и рукописей и т. п.) обуславливает постоянную потребность библиотек вузов в молодых специалистах – выпускниках факультета информационно-документных коммуникаций и факультета культурологии и социокультурной деятельности БГУКИ, имеющих сегодня квалификацию по двум направлениям специализации («библиотекарь-библиограф, специалист по АБИС», «библиотекарь-библиограф, переводчик», «библиотекарь-библиограф, специалист по информации», «библиотекарь-библиограф, товаровед (книжная торговля)», «библиотекарь-библиограф, менеджер» и др.)^{*}. Однако существующая в Беларуси государственная система распределения выпускников (по данным статистики распределения, приоритет отдаётся библиотекам системы Министерства культуры, а в библиотеки системы Министерства образования специалисты направляются по остаточному принципу) не обеспечивает оптимальное соотношение между наличием подготовленных в БГУКИ молодых специалистов и потребностью в них библиотек вузов РБ.

Самопроявившиеся кандидаты. В практике работы руководителей вузовских библиотек РБ широкое распространение получили письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. На наш взгляд, даже при отсутствии в библиотеке вуза подходящей вакансии руководство не должно сразу отказываться от таких предложений. Необходимо создать и поддерживать базу данных на потенциальных сотрудников библиотеки, поскольку их знания, квалификация, опыт могут пригодиться в дальнейшем. Такая база данных позволит иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

Объявления в средствах массовой информации. Как показывает практика, наиболее эффективными средствами подбора персонала в библиотеки вузов РБ становятся размещение информации о наличии вакансий на профессиональном блоге «Библиотекари Беларуси» (<http://inf.by/library>, рубрика «Вакансии в библиотеках»), на собственных библиотечных сайтах и распространение объявлений о вакансиях по электронному списку рассылки ББА (bla-news). Подобные объявления содержат, как правило, краткую информацию о вакантной должности, о предъявляемых к работнику профессиональных требованиях, необходимых компетенциях; иногда указываются возрастные ограничения.

В связи с тем, что опыт подбора персонала путём распространения объявлений о вакансиях с помощью электронных средств профессиональной коммуникации у библиотек вузов РБ минимальный и только начинает завоевывать популярность, интерес представляет, на наш взгляд, знакомство с подобным направлением деятельности зарубежных библиотек.

Так, в университетских библиотеках США кадровый отдел готовит развёрнутые тексты объявлений по вакантным должностям, которые затем печатаются в специальных бюллетенях университета и рассылаются с помощью электронной почты по всей стране. В университете штата Индиана для подбора библиотечных кадров на должности со статусом персонала поддержки используется специальный бюллетень – «Staff Opportunities Bulletin», где размещается краткая информация о вакансиях (например, ассистент супервайзера по выдаче библиотечных материалов в научной коллекции Главной библиотеки, сотрудник по оформлению и пересылке заказов по МБА, сотрудник для справочной работы и др.) [3]. Различные способы набора персонала существуют и в таких организациях, как Американская библиотечная ассоциация, но они находятся в стадии развития. Интерес представляет созданный в 2000г. студентами факультета информацион

^{*} информация взята на официальном сайте БГУКИ <http://www.buk.by>

ных наук Сиракузского университета (штат Нью-Йорк) сайт под названием «Библиотекари 21 века», на котором есть ссылки, содержащие информацию, как о различных библиотечных профессиях, так и по поиску работы, профессиональным ассоциациям, высокорейтинговым библиотечным школам (университетам) и материалы о перспективах развития [4]. Центральное объединение региональных библиотек в Нью-Джерси создает свои собственные программы по подбору персонала. Руководством объединения был создан сайт с широким спектром информации (www.becomealibrarian.org), разработаны рекламные брошюры по набору новых библиотекарей и продвижению по служебной лестнице. Каждой весной с целью привлечения персонала на вакантные должности рассылаются новые партии рекламных брошюр, предназначенных для выпускников всех колледжей страны [5].

На наш взгляд, опыт университетских библиотек зарубежных стран, касающийся постоянной целенаправленной деятельности по подбору персонала, требует детального изучения в целях адаптации к условиям вузовских библиотек Беларуси.

Подбор персонала с помощью сторонних организаций. Существуют различные типы частных агентств по подбору персонала, в том числе виртуальные кадровые агентства и биржи труда, обеспечивающие, по отзывам, достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям организации-заказчика и тем самым значительно облегчающие дальнейший процесс отбора. Однако в силу высокой стоимости услуг подобных организаций сотрудничество с ними для вузовских библиотек РБ не представляется возможным. В редких случаях вузовские библиотеки через отдел кадров университета дают заявки на биржу труда. Таким образом, кадровые агентства не являются источником кадрового пополнения библиотек вузов РБ.

Результаты специального опроса и собственный практический опыт автора дают основание утверждать, что для подбора руководителей среднего звена, а также специалистов высокого профессионального уровня, отвечающих за определённые направления библиотечной деятельности, директора вузовских библиотек РБ часто используют технологию подбора персонала, обозначаемую термином «хэдхантинг» (*head hunting*), заимствованным из английского языка, а точнее из профессионального сленга, который дословно переводится как «охота за головами» или «охота за звёздами». Основная причина использования данной технологии – нехватка выращенных внутри библиотеки кадров, профессионализм и опыт которых гарантируют достижение поставленных задач и результатов. В качестве условий мотивации потенциальных кандидатов выступают: более высокий уровень материального стимулирования, приглашение на высшую (руководящую) должность, предложение возглавить самостоятельное перспективное направление деятельности библиотеки вуза, предоставление возможностей в обучении и развитии (в том числе создание условий для получения дополнительного профессионального образования, обучения в аспирантуре, поддержка участия в интересных международных и республиканских конференциях, семинарах, командировках и т. п.).

Методы оценки и отбора кадров. В практике управления персоналом применяются различные методы профессионального отбора, позволяющие выбрать наиболее подходящего из претендентов на вакансию. По результатам проведённого нами исследования, при отборе кандидатов в библиотеках вузов РБ в основном используются прогностические методы, в первую очередь – личное собеседование и анализ документов кандидата; наряду с другими – оценка резюме кандидата, испытательный срок, собеседование в рабочей группе, профессиональное тестирование, небольшое творческое задание кандидату (Таблица 1).

Таблица 1

Методы отбора персонала, используемые в библиотеках вузов РБ

Методы отбора кадров	Используется в первую очередь	Используется наряду с другими	Очень редко	Не используется
Анализ документов кандидата	55%	34%	-	-
Оценка резюме кандидата		43%	17%	26%
Личное собеседование	94%	-	-	-
Собеседование в рабочей группе	9%	38%	19%	26%
Небольшое творческое задание кандидату	-	15%	17%	55%
Психологическое тестирование	-	9%	9%	68%
Профессиональное тестирование	9%	13%	11%	47%
Испытательный срок	23%	40%	17%	13%
Сочетание нескольких методов отбора	38%	23%	-	11%

Личное собеседование, которое проводят директора вузовских библиотек РБ, как правило, сочетает в себе элементы биографического, критериального, отборочного и серийного собеседований. На наш взгляд, такая форма собеседования позволяет, прежде всего, установить хороший контакт с соискателем и обсудить большое количество вопросов за достаточно короткий промежуток времени: даёт возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни, и на основании этого предположить, насколько успешно он будет работать в должности, на которую претендует (*биографическое собеседование*); позволяет задать кандидату вопросы о том, что бы он сделал в определённой ситуации (связанной с его будущей профессиональной деятельностью), а его ответы оценить с точки зрения заранее выбранных критериев (*критериальное собеседование*). Руководитель библиотеки оценивает квалификацию кандидата (на основании диплома, свидетельств государственного образца о повышении квалификации или переподготовке и т. п.) и его практический опыт (на основании автобиографии, трудовой книжки, актов внедрения, публикаций в профессиональной печати и т. п.), их соответствие специфике работы в библиотеке и требованиям вакансии. При этом анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на частоту увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице, поскольку сегодня директора библиотеки вуза привлекает не многолетний стаж в одной организации, а мобильность человека, его стремление вершить свою карьеру, и, в то же время, умение успешно завершать проекты (например, в области внедрения в практику работы библиотеки вуза современных информационных технологий и др.). Анализируя во время собеседования документы кандидата, директор библиотеки сравнивает его с другими соискателями, имеющими примерно такую же подготовку и опыт, выясняет потенциал будущего сотрудника для дальнейшего развития, способ его мышления и пути принятия решений, способность к взаимодействию с другими людьми, цели кандидата, движущие им мотивы, его планы на будущее и т. п. (*отборочное собеседование*). После личного собеседования с кандидатом директор библиотеки знакомит его с руководителем того структурного подразделения, в который предположительно кандидат устраивается. Часто для кандидата проводится небольшая экскурсия по библиотеке и вузу, во время которой происходит знакомство с сотрудниками других структурных подразделений, в контакте с которыми ему предстоит работать (*серийное собеседование*).

Собеседование в рабочей группе (в присутствии членов аттестационной комиссии библиотеки или Совета при директоре), проводится, как правило, для кандидатов на вакантную руководящую должность с целью выяснения, как поведёт себя кандидат в напряжённой обстановке (необходимость ведения беседы сразу с несколькими незнакомыми людьми), каковы его коммуникативные

навыки, насколько он умеет приспосабливаться к группе и т. п. Поскольку в условиях вуза окончательное решение о приёме на работу специалиста принимает ректор по представлению директора библиотеки, в ряде вузов РБ (Академия управления при Президенте РБ, Белорусский государственный педагогический университет им. М. Танка, Белорусский государственный университет культуры и искусств и др.) существует практика личного собеседования первого проректора и ректора университета с кандидатом на вакантную должность. Данное собеседование также сочетает в себе элементы биографического, критериального, отборочного и серийного собеседований, однако, в зависимости от вакантной должности, может носить более стрессовый характер.

Обращает на себя внимание тот факт, что такой метод отбора персонала, как небольшое творческое задание кандидату, применяется наряду с другими лишь в 7 вузовских библиотеках РБ (из 47 ответивших), а в большинстве вузов вообще не применяется (*Таблица 1*). С нашей точки зрения, внедрение в практику работы вузовских библиотек РБ по отношению к кандидатам на руководящие или ключевые должности данного метода отбора (например, в виде предложений, идей по разработке Концепции развития структурного подразделения библиотеки вуза, Программы внедрения новой АБИС, Программы повышения квалификации персонала библиотеки и т. п.) повысит уровень объективности, эффективность и качество процедуры отбора, обозначит её практическую направленность и индивидуальный подход к кандидату.

В последнее время всё большую популярность среди ведущих компаний развитых стран завоевывает тестирование; его используют не только корпорации, но и общественные организации, государственные учреждения, университеты и университетские библиотеки. С точки зрения специалистов по управлению персоналом, преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учётом настоящих и будущих потребностей организации. Однако, в библиотеках вузов РБ такие методы отбора персонала, как профессиональное и психологическое тестирование, не являются приоритетными (*Таблица 1*). На наш взгляд, проведение психологического тестирования требует участия профессионального психолога, однако в штате вузовских библиотек психолог отсутствует, а приглашение специалиста с кафедры психологии университета, как правило, не представляется возможным. Использование в качестве метода отбора персонала опубликованных психологических тестов и опросников согласно результатам опроса директоров библиотек вузов РБ является необъективным и бессмысленным. Основные задачи профессиональных тестов (например, тесты по работе на компьютере, по информационному поиску, по автоматизированной каталогизации и т. п.), на наш взгляд, успешно решает в библиотеках вузов РБ испытательный срок (от трёх месяцев до года), а также телефонные звонки предыдущему руководителю для обмена мнениями и выяснения интересующих вопросов о кандидате.

Таким образом, как показывает практика и результаты исследования, отбор персонала при приёме на работу в библиотеку вуза не может строиться на использовании какого-либо одного метода, а должен сочетать несколько различных методов отбора (оценка документов соискателя, личное и групповое собеседование, творческое задание кандидату и др.); в основе его должен лежать индивидуальный и практико-ориентированный подход. Смысл правильной организации данного процесса состоит в том, чтобы на основе результатов процедуры отбора, анализа итоговых документов (письменных обоснований возможностей и желания закрепления в должности) заведующих отделами и самих кандидатов, принять правильное решение и направить специалистов и линейных руководителей именно на те рабочие места, где они могут быть использованы с максимальным эффектом. Здесь, на наш взгляд, очень важно добиться наибольшего соответствия между потребностями библиотеки вуза в целом и запросами, интересами и склонностями самого работника.

Адаптация новых сотрудников. Как было показано нами выше, привлечение и отбор персонала в библиотеку вуза представляет собой достаточно длительный и сложный процесс, поэтому важнейшей задачей директора библиотеки и непосредственного руководителя нового сотрудника является оказание помощи в его первичной и последующей адаптации. Программа адаптации молодых специалистов должна включать знакомство с особенностями работы библиотеки данного вуза в целом, информацию о ключевых и перспективных направлениях деятельности структурного подразделения и согласование основных функциональных обязанностей нового сотрудника. На наш взгляд, хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора и отбора персонала, испытательный срок, стажировка в различных структурных подразделениях и профессионализм

руководителя (структурного подразделения и библиотеки вуза) должны помочь новому сотруднику в том, чтобы реальность совпала с его ожиданиями и адаптация в коллективе прошла успешно.

При систематическом и последовательном планировании персонала штатный состав библиотеки вуза должен соответствовать её настоящим и перспективным потребностям и обладать способностью к развитию. Поэтому от качества работы по привлечению и отбору персонала в значительной степени зависят результаты работы библиотеки в целом.

Литература

1. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального образования: Учеб. пособие / Э. Ф. Зеер; гл. ред. Д. И. Фельдштейн. – 2-е изд., перераб. – М. – Воронеж, 2003. – 480 с. – (Серия «Библиотека психолога»).
2. Стрелкова, И. Б. Формирование кадровых ресурсов библиотек в новой информационной среде: научно-практическое пособие / И. Б. Стрелкова. – Минск: Новое знание, 2008. – 230 с. – (Профессионалам библиотечного дела).
3. Ерёменко, Т. В. Работа с кадрами в университетской библиотеке США / Т. В. Ерёменко // НТБ. – 1999. – № 5. – С. 55 – 64.
4. Rogers, M. Tackling recruitment / M. Rogers // Libr. j. – 2003. – Vol. 128. – № 2. – P. 40 – 43.
5. Turner, A. M. Making personnel studies work / A. M. Turner // Libr. j. – 2003. – Vol. 128. – №13. – P. 54.