

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ
КАДРОВОГО СОСТАВА БЕЛГОРОДСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ОБЛАСТНОЙ УНИВЕРСАЛЬНОЙ НАУЧНОЙ БИБЛИОТЕКИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001261
Кучеевой Натальи Сергеевны

Научный руководитель
старший преподаватель
кафедры управления
персоналом
Терехова Татьяна
Георгиевна

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические основы кадрового состава в современной организации.....	7
1.1 Понятия кадровая политика и кадровый состав.....	7
1.2 Основные элементы формирования кадрового состава в современной организации.....	15
1.3 Набор, отбор, подбор и расстановка кадрового состава в современной организации.....	25
2. Современное состояние кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке.....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	31
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	43
2.3 Актуальное состояние кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке.....	49
3. Организационно-экономическое обоснование совершенствования кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке.....	61
3.1 Разработка проекта по оптимизации кадрового состава организации.....	61
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	70
Заключение.....	77
Список используемой литературы.....	81
Приложения.....	85

Введение

Актуальность темы исследования. Процедура формирования кадрового состава в организации – это достаточно сложный процесс, который включает в себя ряд подпроцессов, успешное последовательное выполнение которых приводит к формированию сплоченного, надежного высококвалифицированного трудового коллектива.

Система работы с кадрами, а точнее, отбор, подбор и расстановка кадров в современной организации способствует непрерывному совершенствованию, все кадровые процессы, происходящие в организации, взаимосвязаны и направлены на формирование кадрового потенциала организации, успешное его использование и профессиональное развитие.

Управление кадровой политикой достаточно широко изучено как отечественными, так и зарубежными учеными. Существует множество различной учебной литературы, журналов, статей посвященной данной теме.

Основной задачей кадровой службы в организации является создание системы управления персоналом, ориентированной на выполнение всех основных функций, присущих управлению кадрами. К ним относятся:

- формирование системы управления персоналом, учитывающей кадровые особенности организации;
- планирование кадровой деятельности в организации;
- оценка кадрового потенциала в организации;
- определение потребности в кадрах;
- профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации работников;
- деловая карьера;
- квалифицированный набор и отбор кадров и т.д.

Выполнение перечисленных функций возможно только при наличии необходимых специалистов, следовательно, должна быть разработана штатная структура с указанием выполняемых сотрудниками функций.

Технологии поиска и подбора персонала постоянно оптимизируются и совершенствуются вслед за изменениями рынка труда, накапливается успешный опыт применения лучших кадровых практик, а сам труд специалиста по подбору персонала автоматизируется.

Однако необходимо отметить, что при найме специалиста на работу работодатели отдают предпочтение лицам с высшим образованием.

В современных условиях большая часть организаций, подстраиваясь к быстрой реакции на изменяющийся спрос на рынке, стремится подбирать персонал, который бы обладал способностью к быстрым изменениям и ускоренной реакцией на происходящие изменения в обществе. Вот для этого и необходимо проведение правильной кадровой политики в организации.

Необходимо признать, что в этом деле значительная роль отводится кадровым службам предприятий, учреждений, организаций.

Управление персоналом – одно из важнейших направлений деятельности руководителя. Учиться управлять людьми, также важно как обучаться специальной технике по инженерным дисциплинам.

В условиях рыночных отношений любая организация может достичь высоких результатов при наличии одного важного условия – она должна быть обеспечена кадрами с соответствующим уровнем подготовки и опытом.

Актуальность выбранной темы дипломного исследования обоснована тем, что роль и место кадрового состава в современной организации возросла и проблема нехватки профессиональных кадров с соответствующим уровнем подготовки и опытом, становится критичным для эффективной деятельности организации.

Практическая значимость исследования заключается в необходимости оптимизации и совершенствования существующей кадровой системы, а также в разработке методических рекомендаций, критерий оценки трудовой деятельности, способствующих привлечению высококвалифицированного персонала в Белгородской государственной областной универсальной

научной библиотеке, а также предложить дополнительные мероприятия по оптимизации кадрового состава в организации.

Объектом исследования является Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека.

Предметом исследования – кадровый состав в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке.

Цель исследования – разработка комплекса мероприятий по оптимизации кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке.

Задачи исследования:

- Изучить теоретические основы кадрового состава в современной организации, а также понятия и виды кадровой политики;
- Рассмотреть отбор, подбор и расстановку кадров в современной организации;
- Проанализировать актуальное состояние кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке, а также организационно-экономическую характеристику организации;
- Изучить систему управления персоналом в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке;
- Разработать проект по оптимизации кадрового состава организации.

Научные методы исследования. Изучение различных теорий кадровой системы отражены в научных трудах как российских, так и зарубежных ученых, таких как: И. Ансоффа, В.И. Андреевой, И.А. Баткаевой, И.В. Бизюковой, А.П. Волгина, О.Н. Громова, А.П. Егоршина, Д.К. Захарова, А.Я. Кибанова, М.Г. Лапусты, С.К. Мордовина, И.А.Оганесяна, Е.В. Охотского, Э.Л. Питера, Ю.Э. Паршина, И.Т. Фролова, Ю.А. Цыпкина и др.

Также проблему кадровой системы и основу кадрового планирования в организации рассматривали отечественные и зарубежные ученые, такие как:

А.И. Кочеткова, А.Г. Поршнева, Н.А. Соломатина, Э.А. Уткин, Г. Шмидт, Г. Щекин, С.В. Шекшня, Й Хентце и другие ученые.

Информационной базой исследования послужили статистические источники, информационно-аналитические материалы СМИ, Интернет, официальные нормативно-правовые документы Российской Федерации, отчеты, а также, результаты исследования, полученного в ходе практики в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке.

1. Теоретические основы кадрового состава в современной организации

1.1 Понятия кадровая политика и кадровый состав

Кадровая политика – это целенаправленная система деятельности субъекта управления по отношению к кадрам или кадровому потенциалу. Она предопределяет содержание механизма управления профессиональными возможностями человека в организации [42, с.144]. Кадровая стратегия придает практике управления персоналом системность, направленность, плановость, научность. Без уяснения теоретических основ этой деятельности руководителями разного уровня и сфер деятельности, в том числе государственного и муниципального управления, невозможно обеспечить важнейшие конституционные права и свободы граждан.

Подбор персонала – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы [56, с.59].

Кадровая политика, а именно, расстановка кадров должны увеличивать возможности организации, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Понятие «кадровый состав» трактуется в ряде источников как основной, штатный состав организации, обладающий необходимыми способностями для выполнения ее задач [22, с.40].

Работа кадровых служб и руководящего состава любой организации неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющих в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависит ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Кадровый состав является мотором любой организации. Часто руководитель основное внимание обращает на финансовые,

производственные вопросы, вопросы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям.

Кадровый состав – совокупность ее сотрудников, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом) [12, с.720].

Качественные характеристики претендентов на должность: наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности. Качественные характеристики определяют структуру персонала по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие) и по профессиям, специальностям, квалификационным признакам. Значительные средства направляются на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников, формирование гуманизированной организационной культуры.

Качественно подобранный кадровый состав – это характеристика профессиональных возможностей трудоспособных граждан участвующих в профессиональных видах деятельности организации, отдела, подразделения [33, с.37].

Понятие «Кадровая политика» используется применительно к организации. Этим понятием охватывается весь состав занятых в организации сотрудников, как постоянных (находящихся в штате), так и временных, обеспечивающих достижение целей организации. Оно более широко по содержанию, и его существенным признаком является занятость в организации. В реальной практике и в литературе понятия «кадровая политика» и «персонал» зачастую рассматриваются как синонимы. К части

трудоспособного населения страны, обладающей профессиональными способностями и профессиональным опытом, более применимы понятия «кадровый потенциал общества», «профессиональный потенциал граждан», «профессиональные возможности человека». Понятия «потенциал кадров», «потенциал персонала» характеризуют возможности кадров или персонала конкретной организации. Кадром человек может быть только в определенной организации.

Организация (предприятие, фирма) – саморегулирующаяся социальная система, создаваемая сознательно людьми для достижения общих целей.

К существенным признакам организации можно отнести ее целостность, наличие автономных по своим целям функциональных составляющих (подсистем), несводимость ее свойств как целого к сумме свойств всех компонентов, взаимодействие с внешней средой, выступающей условием и ограничением ее существования [15, с.25].

Человек должен четко представлять, какими социально значимыми ценностями он обладает. Рассматривая понятие «потенциал человека», отметим, что под личностным потенциалом понимается, прежде всего, система характеристик, связанных с движущими силами духовного развития, с мотивацией и самооценкой. Потенциал отдельного человека соотносится с его возможностями в будущем что-то сделать, реализовать свои интересы, достигнуть своих целей. Сложность и многомерность способностей человека позволяют рассматривать его потенциал как систему всех проявляющихся в профессиональной деятельности социально полезных способностей, как актуализированных, так и резервных.

Чаще всего социальная полезность способностей определяется статусом, миссией, целями, функциями и задачами организации, в которой работает человек, а также рядом других особенностей, характеризующих соответствующую профессиональную деятельность. Таким образом, для организации ценными являются только те способности человека, которые

обеспечивают эффективное исполнение возложенных на него должностных обязанностей.

Кадровая политика в организации осуществляется в целях:

- эффективного управления кадровым потенциалом организации;
- оптимизации количественного и качественного кадрового состава в организации;
- обновления кадрового состава, а также развития управленческой культуры в организации.

В то же время следует иметь в виду, что кадровый потенциал в организации выходит за рамки соответствия работника требованиям, предъявляемым к нему в определенной сфере деятельности, принося в его содержание нравственные, гуманистические начала. Это означает, что профессионал должен не только соответствовать требованиям своей деятельности, но и предвидеть ее последствия, и нести за них личную ответственность.

Рассматриваемые способности человека отражаются в его профессиональной компетентности, в структуре которой выделяют:

- Интеллектуальную компетентность – знания, образованность, способность к аналитическому мышлению и комплексному подходу к выполнению служебных обязанностей. Это – доскональное знание дела, существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей;
- Интегративную компетентность – способность к интеграции знаний и умение выделить приоритетные направления и наиболее действенные формы деятельности, наличие навыков рационально и эффективно действовать в условиях быстро изменяющейся среды;
- Ситуативную компетентность – жизненный и профессиональный опыт, умение действовать в неординарной ситуации, настойчиво добиваться поставленной цели;

– Социальную компетентность – наличие коммуникативных способностей, умение поддерживать ровные и уважительные отношения с коллегами, правильно воспринимать мнение других, вести беседы и переговоры [15, с.27].

Основной характеристикой потенциала человека в рамках его профессиональной деятельности являются несколько важных качеств работника, определяющих его трудоспособность.

Это качества, связанные с состоянием здоровья работника, его работоспособностью, выносливостью, типом нервной системы, т.е. все то, что отражает его физический и психологический потенциал; качества, определяемые врожденными и приобретенными способностями человека, которые обуславливают возможность профессиональной деятельности определенного уровня; качества, позволяющие человеку установить продуктивные социальные отношения и связи в организации.

На основе указанных качеств существует следующий перечень характеристик, отражающих современное представление о кадровом потенциале человека в рамках его профессиональной деятельности:

- интеллектуальный потенциал – способности, приобретенные в рамках непрерывного образования;
- социальный потенциал – коммуникативные способности, обеспечивающие эффективную социализацию;
- потенциал профессионального опыта – приобретенный механизм его обобщения в процессе индивидуальной профессионализации;
- психолого-физиологический потенциал – адаптивные способности к изменениям внутренней и внешней среды организации;
- интегративный потенциал – механизм компенсации отсутствующих или недостаточно развитых способностей, относящихся к вышеперечисленным характеристикам.

Потенциал человека формируется в рамках получения им общего, а затем профессионального образования. При этом под образованием

понимается целенаправленный процесс обучения, воспитания и развития обучающегося.

Выбирая сферу своей будущей деятельности и получая в ней определенную профессиональную квалификацию, человек обретает соответствующий комплекс способностей, качество которых гарантируется государственными образовательными стандартами по специальностям и контролем образовательного процесса.

Учитывая всевозрастающую динамику общества в целом и существенные преобразования, происходящие в России, было бы наивно полагать, что формирование потенциала человека завершается по окончании им профессионального обучения, например, в высшем учебном заведении. Поэтому в стране организована обширная сеть образовательных услуг, которая обеспечивает, во-первых, непрерывное образование персонала в рамках второго высшего образования, профессиональной переподготовки, повышения квалификации, стажировок, а во-вторых, возможности самообразования.

Значительным фактором формирования потенциала человека является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности. При этом наиболее полезно умение обобщать полученные в профессиональной деятельности знания и навыки, адаптировать их к особенностям должностных функций и применять в изменяющихся условиях [18, с.215].

Как правило, такие способности проявляются у специалистов, занимающихся активным самообразованием, поиском передовых способов конкретной профессиональной деятельности, применением их на своих рабочих местах, активно участвующих в исследовательской деятельности или обменивающихся опытом со специалистами аналогичного профиля.

Существенным фактором формирования кадрового состава являются также определенные служебные ресурсы организации, в которой он работает. К ним в первую очередь относится возможность поддержания у персонала достаточно сильной мотивации к обучению или повышению своей

квалификации, которая, как правило, связана с реализацией перспектив: занятия более высокого положения в иерархии организации, соответствующего повышения материального вознаграждения за более эффективную профессиональную деятельность сотрудника, получения новых чинов, званий, наград.

Эффективное управление кадровой политикой предполагает проведение диагностического мониторинга кадрового потенциала, отражающего, с одной стороны, способности персонала, а с другой – существующую и перспективную необходимость в соответствующих способностях, вытекающую из задач организации и функций работника в рамках конкретной должности, и возможности реализации имеющегося потенциала сотрудников. Такой мониторинг обеспечивает эффективное управление развитием потенциала каждого сотрудника и организации в целом.

Предметом изучения кадровой политики и кадрового состава являются, с одной стороны, способности кандидатов, а с другой – возможности их реализации (актуализации), формирования новых и развития имеющихся способностей, определенных на основе анализа их востребованности в интересах как организации, так и самого человека.

Таким образом, кадровая политика, а также кадровый состав организации, являющийся ее главным конкурентным богатством, определяется на основе обобщения потенциала сотрудников и введения дополнительных характеристик, отражающих особенности коллективной профессиональной деятельности. Принятие решения представляет собой выбор из имеющихся вариантов (альтернатив) действий того направления между настоящим и будущим, которое наиболее желательно для организации в сфере работы с кадровым составом.

Принятие кадровых решений – это многообразная деятельность руководителя, начиная от планирования собственного рабочего времени и кончая привлечением экспертов.

В управленческой деятельности принятие кадровых решений по формированию кадрового состава – это систематизированный процесс, который во многом влияет на работников организации и является важнейшей частью каждодневной работы руководителя любого уровня и должностного ранга. Раскрытию содержания этой деятельности и посвящена настоящая глава.

Кадровая политика в организации – управленческое кадровое решение, а также акт целенаправленного воздействия на кадровый состав, который основывается на анализе достоверных персональных данных, характеризующих конкретную кадровую проблему, определяет цель и содержит программу ее достижения [52, с.113].

Кадровое решение принимается руководителем в пределах предоставленных ему прав, с учетом действующего законодательства Российской Федерации. В этой связи выделяются различные роли руководителя, принимающего кадровое решение, – как предпринимателя, как специалиста в работе организации и как специалиста по достижению соглашений в коллективе.

В управлении организацией принятие кадровых решений осуществляется руководителями различных уровней и носит достаточно сложный характер, так как решение касается не только одной личности, но и конкретного подразделения и организации в целом.

Как правило, принятие кадровых решений характеризуется:

- сознательной и целенаправленной деятельностью руководителя;
- поведением, основанным на факторах и ценностях организации;
- взаимодействием членов организации;
- выбором альтернатив кадрового решения;
- частью общего процесса управления;
- неизбежностью необходимой работы руководителя;
- важностью для выполнения всех других функций управления организацией.

Кадровая политика требуют:

- создания соответствующей среды в коллективе;
- определения сроков принятия каких-либо решений;
- вовлечения многих уровней управления;
- группового участия;
- новаторства и инициативы;
- выполнения решения.

Следует однозначно подчеркнуть, что выбор кандидатов на должность, а также принятие правильных кадровых решений при формировании кадрового состава – это область управленческого искусства руководителя.

Таким образом, способность и умение принимать кадровые решения развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении его профессиональной деятельности. Кадровое решение, в отличие от рекомендаций, является обязательным для выполнения. Одновременно возрастает и ответственность каждого руководителя за полное и качественное выполнение принятого кадрового решения.

1.2 Основные элементы формирования кадрового состава в современной организации

Рассматривая основные элементы формирования кадрового состава в современной организации необходимо обратить внимание на информационное обеспечение (электронный документооборот) в работе кадрового управления.

Информационное обеспечение в работе с кадровым составом, представляет собой совокупность организационных, методических и интеллектуальных видов деятельности по сбору, систематизации, анализу, хранению и использованию сведений о тех, кто работает на том или ином предприятии, организации [6, с.36].

Кадровая информация предоставляется кандидатом на замещение должности в аппарате управления в соответствии с действующими законами РФ. Для понимания системы информационно-аналитического обеспечения работы с кадровым составом следует выделить два вида сведений о поступающем на работу или уже находящемся на ней человеке: кадровую информацию и персональную информацию.

Кадровая информация – это сведения о работающем человеке или готовящемся к поступлению на работу, собранные для работы с персоналом для формирования кадрового резерва, определения контингента тех служащих, которые должны получить дополнительное образование, проектирования должностей и так далее [57, с.13].

Персональная информация (персональные данные) – это сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность.

Таким образом, кадровая информация представляет собой сведения, принадлежащие организации, в то время как персональные данные – это «достояние» гражданина. Часть персональной информации входит в состав кадровой.

Кадровая информация – это документированная информация, которая должна быть адресной, прогностичной, систематизированной, оправданно необходимой, достаточной, востребованной, конфиденциальной, ранжированной, доверительной, целенаправленной и этичной [46, с.46].

Главной функцией собранной информации является уведомительная, когда полученные сведения накапливаются в тех объеме, виде и качестве, какие необходимы для объективного представления личности.

Познавательная функция отражает отдельные, специально выделенные в карьере или биографии человека стороны его деятельности, когда в соответствии с задачей планирования работы с персоналом или проектирования должностей ввиду новых целей, стоящих перед аппаратом,

идет поиск кандидатов на выдвижение или замещение должностей по их квалификационным и иным данным.

Также для сбора кадрового состава важна реконструктивная функция информации в работе с персоналом: сведения о людях позволяют соотносить стоящие перед аппаратом цели и задачи с потенциалом, дают возможность определить направления дальнейшей работы с персоналом по повышению его квалификации и так далее.

В управлении кадров или отделе, который непосредственно ведет работу по сбору кадрового состава в организации информационная деятельность должна вестись непрерывно, в режиме мониторинга. Устаревшие, не обновленные данные о служащих теряют свою ценность. Только наличие актуальных сведений позволяет вести анализ кадровой информации, контролировать деятельность служб по управлению персоналом в организации в целом. Анализ этой информации не может осуществляться без профессиональной архивации документальных материалов о служащих.

Актуализация информации предусматривает постоянный обмен сведениями с внешними организациями, чтобы получать данные о состоянии кадровой работы для кадрового состава в той предметной сфере, где действует орган управления, о современных требованиях к персоналу, о конъюнктуре на рынке труда.

Помимо этого важными функциями информационного обеспечения системы управления персоналом для формирования кадрового состава в современной организации являются:

- ведение учета, статистики персонала;
- программное обеспечение системы управления персоналом;
- обеспечение персонала научно-технической информацией;
- организация взаимодействия со всеми подразделениями информационно-аналитического характера;
- информационное обеспечение принятия решений по управлению

персоналом;

– информационное сопровождение кадровых технологий.

В числе задач аналитической работы с кадровым составом выделяются три основные:

– мониторинговая, когда требуется постоянное получение сведений о качественном составе аппарата в соответствии с необходимыми критериями и характеристиками;

– проекционная, когда в соответствии с поставленной целью по развитию организации и ее персонала проводится специальное исследование качественного состава работников;

– инновационная, когда необходимо выделить новые, ранее не привлекавшие к себе внимания тенденции развития персонала и проблемы управления им [3, с. 143].

В ряду мониторинговых исследований – оценка данных по общим критериям развития персонала: определение среднего возраста служащих, соотношения мужчин и женщин, выявление образовательного уровня, среднего дохода, жилищно-бытовых условий и так далее.

Обладая определенной компетенцией в принятии решений и выполнении других своих функциональных обязанностей, специалист кадровой службы в современной организации нуждается в достоверной кадровой информации, возможностях ее оперативной обработки, анализа и подготовки необходимых документов. По разным оценкам, от 30 до 80% рабочего времени субъектов управления расходуется на работу с информацией, что вполне закономерно, так как она является решающим фактором эффективного управления. Основной целью информационного обеспечения для работы с кадровым составом является обработка, интегрирование, агрегирование (обобщение – «сжатие») имеющихся исходных данных для обеспечения управленческих решений и действий.

Большой объем информационных потоков и потребность в выполнении повторяющихся многочисленных операций по сбору, накоплению, хранению,

обработке и использованию различных данных приводят к необходимости не просто использовать современные информационные технологии и средства, а создать оптимальные условия для удовлетворения возникающих при управлении персоналом информационных потребностей.

В Федеральном законе «Об информации, информатизации и защите информации» понятие «информация» определяется как сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления.

«Информатизация» определяется как «организационный социально - экономический и научно-технический процесс создания оптимальных условий для удовлетворения информационных потребностей и реализации прав граждан, органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций, общественных объединений на основе формирования и использования информационных ресурсов» [1].

Естественно, что реализация проекта информатизации управления по работе с кадровым составом в современной организации создает более благоприятные возможности для решения задач формирования и развития ее кадрового потенциала, создания творческой обстановки для субъекта управления персоналом.

В трудовом законодательстве приводится ряд определений:

- Информационные процессы – процессы сбора, обработки, накопления, хранения, поиска и распространения информации;
- Информационная система – организационно упорядоченная совокупность документов (массивов документов) и информационных технологий, в том числе с использованием средств вычислительной техники и связи, реализующих информационные процессы;
- Информационные ресурсы – отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных, и других информационных системах);

– Средства обеспечения автоматизированных информационных систем и их технологий – программные, технические, лингвистические, правовые, организационные средства (программы для ЭВМ; средства ВТ (вычислительной техники) и связи; словари, тезаурусы и классификаторы; инструкции и методики; положения, уставы; должностные инструкции; схемы и их описания, другая эксплуатационная и сопроводительная документация), используемые или создаваемые при проектировании информационных систем и обеспечивающие их эксплуатацию.

Основной миссией информатизации управления персоналом является обеспечение устойчивого функционирования и развития организации путем оптимизации кадровых процессов и внедрения эффективного управления человеческими ресурсами. При этом статус информатизации, который обычно связывается с конкретной организацией, на практике варьируется от простой компьютеризации в рамках отдельных сотрудников кадровой службы до глобальной системы управления кадровым потенциалом в рамках отдельной отрасли.

К основным задачам информатизации в кадровой политике относятся:

– диагностическое исследование комплекса процессов для выявления возможностей их упорядочения и развития с учетом современных подходов к решению подобных кадровых проблем; планирование и реализация необходимых коррекционных мероприятий по кадровому составу;

– анализ состояния и прогнозирование возможностей развития информационных процессов и соответствующих потоков информации, их технологического и аппаратного обеспечения, способностей специалистов кадровой службы к использованию современных информационных технологий и средств автоматизации;

– создание перспективной модели комплексной автоматизации и необходимой компьютеризации, внедрение других аппаратных устройств для оптимизации информационного обеспечения в работе с кадровым составом;

- разработка проекта (программы) информатизации по работе с кадровым составом, проведение мероприятий по его реализации;
- внедрение информационной системы в работе с кадровым составом в современной организации.

Одним из важных элементов информатизации является автоматизация процесса управления кадровым составом, которая заключается в применении технических средств и специальных систем управления, частично или полностью освобождающих человека от непосредственного участия в информационных процессах. Существенную роль при этом играют компьютерные технологии обеспечения процесса управления кадровым составом, то есть связанные с компьютером, свойственные компьютеру, размещаемые в компьютере способы сбора, накопления, хранения, переработки документов (информации), формирования текстовых и графических материалов и документов.

Кроме того, с компьютером связаны процессы, сопровождающие эти виды работ, смоделированные и реализуемые посредством программных и аппаратных средств, гарантирующих надежность и оперативность их исполнения, обеспеченные необходимыми инструктивно-методическими материалами, направленными на автоматизацию рутинных формализованных операций с информацией (документами в электронной форме) и обеспечивающими эффективное управление с кадровым составом.

Актуальность информатизации в управлении кадровой политики определяется современными возможностями автоматизации многих процессов, соответствующих функциям кадрового менеджмента, а также новыми информационными технологиями и компьютерными средствами, доступными для кадровых служб.

Системный подход к проектированию и реализации информатизации в управлении кадровой политики предполагает следующие этапы [16, с.67]:

- предпроектное исследование процессов работы с кадровым составом;
- проектирование системы комплексной автоматизации и

компьютеризации кадровых процессов;

- разработка системы, аппаратное обеспечение;
- опытная эксплуатация, необходимые доработки, внедрение автоматизированной системы обеспечения управления кадровым составом;
- обучение сотрудников кадровой службы, обеспечение их необходимыми инструктивно-методическими материалами.

На практике, как правило, современные автоматизированные системы управления кадровой политикой включают три подсистемы: «Штатное расписание», «Учет кадров», «Расчет заработной платы». В последнее время они дополняются системами информационно-аналитической поддержки процедур отбора кандидатов и аттестации сотрудников, принятия кадровых решений и управления кадровыми процессами. Рассмотрим каждый из модулей подробнее [7, с.12].

Модуль «Штатное расписание» позволяет описать структуру современной организации и вести их штатное расписание.

Модуль «Учет кадров» предназначен для руководителей и специалистов по кадрам. Он позволяет выполнять основные операции по приему, перемещению и увольнению сотрудников, для чего могут использоваться личные карточки сотрудников и кандидатов на работу.

По введенной таким образом информации можно осуществлять структурированный поиск. Пользователи могут самостоятельно готовить различные отчеты по кадрам организации, формировать списки на основании произвольно сформированного запроса.

Модуль «Табельный учет» может использоваться как специально выделенным сотрудником, так и специалистом – расчетчиком заработной платы. С помощью модуля ведется ежедневный учет рабочего времени или формируется табель за определенный период с учетом данных о неявках (отпусках, больничных, командировках и прочее), введенных в отделе кадров. Табель может формироваться как по подразделениям, так и по организации в целом.

Модуль «Расчет заработной платы» предназначен для автоматизации процедуры расчета заработной платы сотрудников организации, формирования на основании проведенного расчета различных отчетных документов, автоматического формирования проводок, отражающих на бухгалтерских счетах организации затраты на оплату труда сотрудников.

Модуль «Администратор системы» предназначен для специалистов, занимающихся администрированием (управлением) базы данных системы, и обеспечивает разграничение прав доступа пользователей системы к данным, программным модулям и функциональным возможностям (пунктам меню) системы. Пользователи модуля могут производить общую настройку системы, настраивать права пользователей с указанием их прав доступа к различным информационным объектам (права доступа могут назначаться группам пользователей).

Для повышения объективности и достоверности результатов аттестации сотрудников организации создаются интерактивные (работающие в диалоге с привлекаемыми специалистами и экспертами по оценке) компьютерные программы, позволяющие получить распределенные по различным показателям профессионализма и агрегированные по основным критериям актуальные оценки персонала.

При проектировании автоматизированной системы должны быть учтены не только рекомендации по оптимизации информационной деятельности, возможности и целесообразность ее автоматизации, но и тот факт, что компьютеризация предусматривает четкую формализацию всех планируемых процедур, возможность представления в электронной форме всех необходимых данных и наличие необходимых программных продуктов.

Современный руководитель организации уделяет значительное внимание кадровой политике и механизму ее реализации, так как учет кадров и кадровое планирование являются неотъемлемой частью единого процесса управления. Перспективные направления развития информатизации управления персоналом можно разделить на три группы: предоставление новых

возможностей в рамках имеющихся функций, расширение спектра автоматизированных функций, разработка новых подходов к управлению человеческими ресурсами с учетом возможностей и тенденций развития информационных технологий и средств.

Информатизация управления персоналом обеспечивает такую оптимизацию и автоматизацию кадровых процессов, при которой субъекты управления персоналом могут сосредоточить свое внимание на контроле и планировании человеческих ресурсов для их эффективного использования, а специалисты кадровых служб получают надежное и удобное средство выполнения своих должностных обязанностей.

К конкретным ожидаемым результатам информатизации – возможностям и функциям, реализуемым современными комплексными информационными системами обеспечения кадровой политики в современной организации – относятся следующие [21, с.57]:

- проведение штатной политики на основе приказов и поддержка кадрового документооборота;
- введение и моделирование структуры организации любой сложности, в том числе включающей выделенные балансовые единицы;
- выполнение всех функций оперативного кадрового учета;
- планирование и оперативное маневрирование кадровыми ресурсами: от работы с кадровым резервом до учета программ повышения квалификации персонала;
- расчет заработной платы, включая автоматическую разницу результатов расчета по проводкам и статьям затрат; составление всех стандартных отчетных форм и возможность подготовки любых произвольных отчетов;
- возможность интеграции с другими программными системами управления предприятием; формирование отчетности для вышестоящих организаций и государственных органов.

Компьютеризированная информационная система в работе с кадровым составом способна обеспечить руководство организации необходимой информацией для принятия обоснованных кадровых решений по формированию и развитию кадрового состава.

Таким образом, кадровая политика и формирование кадрового состава в организации основана на кадровом потенциале, следовательно, формирование его происходит за счет формирования кадрового потенциала. Значительным фактором формирования кадрового потенциала в современной организации является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности и при этом умение обобщать полученные в профессиональной деятельности знания и навыки, адаптировать их к особенностям должностных функций и применять в изменяющихся условиях. Знание структуры и содержания характеристик кадрового состава, критериев их оценки позволяет дать объективную оценку состояния кадровой политики в современной организации.

1.3 Набор, отбор, подбор и расстановка кадрового состава в современной организации

Стратегия подбора кадрового состава интегрируется в общую стратегию управления персоналом организации. Формирование кадрового состава начинается с поиска работников, которые удовлетворяли бы требованиям, предъявляемым организацией, отвечали целям организации, разделяли бы эти цели, и справлялись с задачами их будущей работы.

То есть, сначала осуществляется поиск, затем отбор среди претендентов и последней стадией будет набор персонала в организацию.

Имеет принципиальное значение, то, что поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение надлежащего человека для производства конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом программ, осуществляемых в сфере управления

персоналом, призванных обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии, разработанной руководством. Необходимо принимать во внимание не только степень профессиональной грамотности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут включаться в культурную и социальную конструкцию организации.

Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки. Так же необходим учет всех требований трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Ситуация, в которой организации необходимо принять новых работников, сталкивают ее, первоочередно, с двумя задачами: где искать потенциальных работников (источники) и как известить соискателей об имеющихся рабочих местах (методы).

Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников. Внешние источники подразделяются на две группы: поиск персонала собственными силами, ко второй группе относится поиск с привлечением специальных организаций и структур.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, телевидение, радио, интернет, лизинг персонала, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии, также устраиваются ярмарки вакансий.

Многие организации отдают приоритет проведению набора, в основном, внутри своей организации. Поиск работников внутри организации, не требует колоссальных финансовых затрат, способствует упрочнению

авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных кандидатов перед необходимостью внедрения в организации.

Для работников, проведение внутренних конкурсов, выступает дополнительной мотивацией. Они имеют шанс передвижения по карьерной лестнице, возможность участвовать во внедрении новых проектов, это повышает их заинтересованность, моральный климат и увеличивает их соотнесенность к организации. К известным способам набора персонала из внутренних источников относятся следующие: внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация (или перемещение) руководящих работников, привлечение ранее отсеянных работников, бывших работников организации, уволившихся по собственному желанию, родственников и близких знакомых работников организации по их рекомендации.

Независимо от того, идет ли речь о внутреннем или о внешнем отборе, для установления степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям может использоваться целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Комплекс используемых методов отбора может включать в себя:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в резюме стандартной формы, и результатов предварительного интервью);
- сбор информации о кандидате (от других людей);
- личностные вопросники и тесты (в том числе и тесты профессиональных способностей);
- групповые методы отбора;
- экспертные оценки;
- решение проблем;
- собеседование/интервью.

Сравнение источников набора:

Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из предлагаемых методов по отдельности

не дает исчерпывающей информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме на работу.

Чтобы иметь возможность сравнивать результаты, полученные от разных кандидатов, важно, чтобы используемые при отборе методы предполагали единообразие фиксации полученных результатов. Этому может способствовать использование стандартных форм и бланков.

Наиболее широко используемым и одним из наиболее эффективных методов отбора следует признать интервью, которые проводят с кандидатами представители организации-работодателя.

Серьезной проблемой для многих специалистов, занимающихся отбором, является фиксация и последующее сравнение результатов, полученных в ходе интервью с кандидатами. Эта проблема может быть успешно решена с использованием стандартного бланка.

Сопоставление результатов, полученных после интервью с разными кандидатами и зафиксированных в стандартной форме, дает возможность сравнить их сильные и слабые стороны.

Принятию продуманного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование рассчитанной системы оценки результатов, полученных в ходе отборочных процедур.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна иметь следующие характеристики:

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- она должна стимулировать тех, кто производит отбор, к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке

кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;

– она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Наем на работу – это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и взглядами, нужных организации для достижения поставленных ею задач.

Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой.

Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива, на основе соблюдения следующих условий:

– равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;

– использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией;

– обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;

– обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы.

При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов: соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на следующих условиях:

– установление возрастного ценза для различных категорий должностей;

– определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;

– возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Расстановка персонала в организации, прежде всего, предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП). При этом следует добиваться наиболее оптимального соотношения между численностью данных категорий путем установления нормативов численности рабочих, ИТР и других категорий персонала.

На базе научно обоснованных норм затрат труда решается в каждом конкретном случае, сколько требуется рабочих для выполнения того или иного объема работ.

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Таким образом, формирование кадрового состава способствует непрерывному совершенствованию методов и способов работы с кадрами. Все кадровые процессы, происходящие в организации, взаимосвязаны и направлены на формирование кадрового потенциала организации, успешное его использование и профессиональное развитие.

2. Современное состояние кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Согласно Закону РФ «О библиотечном деле» от 29.12.1994 №78-ФЗ, библиотека – это «информационное, культурное, образовательное учреждение, располагающее организованным фондом тиражированных документов и предоставляющее их во временное пользование физическим и юридическим лицам» [1]. Из Закона следует, что библиотеке как социальному учреждению присущи три социальные функции: информационная, культурная, образовательная.

Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека. Государственное бюджетное учреждение культуры. Адрес: г. Белгород, ул. Попова, д. 39а, 308000. Библиотека основана с 1955 года.

Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека имеет статус центральной библиотеки региона и является крупнейшей библиотекой области, региональным хранилищем документов в традиционном печатном и электронном видах, научно-методическим и научно-информационным учреждением, центром общественной и культурной жизни.

Согласно своему статусу библиотека специализируется на комплектовании отраслевой, научной литературой, монографиями, нормативной документацией – книги, брошюры, журналы, литература и периодика по всем отраслям знаний: общественно-политическая, естественно-научная, техническая, сельскохозяйственная, по искусству, художественная.

Библиотека обеспечивает свободный и оперативный доступ жителей и гостей Белгородской области к информации и культурным ценностям, создает условия для интеллектуального развития каждого человека.

Государственное бюджетное учреждение культуры «Белгородская государственная универсальная научная библиотека» – крупнейший в области информационный, социокультурный и образовательный центр.

Целями деятельности библиотеки являются содействие развитию солидарного общества, инновационного научного и производственного потенциала региона, обеспечение свободного и оперативного доступа граждан к информации, создание условий для интеллектуального развития каждого человека на основе формирования единого библиотечно-информационного пространства Белгородчины.

В фонде библиотеки 564838 изданий. В фондах библиотеки хранится свыше 2 млн. экз. документов, в том числе на электронных носителях.

Ежегодно библиотеку посещает более 300 тысяч читателей, которым выдается весь массив библиотечного фонда. К ее электронным ресурсам за год обращаются свыше 1 млн. удаленных пользователей.

Библиотека поддерживает научные и творческие отношения с множеством структур Белгорода и области: учебными заведениями всех уровней, промышленными предприятиями, учреждениями культуры, социальной сферы, общественными организациями, творческими союзами.

Пользователям Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеки предоставляются информационные и библиотечно-библиографические услуги. Основные услуги библиотека оказывает бесплатно, дополнительные – на платной основе. Услуги можно получить при непосредственном посещении библиотеки и в режиме удаленного доступа.

Бесплатные услуги библиотека оказывает в соответствии с нормативно-правовыми документами, как:

– Федеральный закон о «О библиотечном деле» от 29.12. 1994 г. № 78-ФЗ (в ред. от 02.07.2013);

– Закон Белгородской области о библиотечном деле в Белгородской области от 28.10.1999 г. (в ред. законов о Белгородской области от 29.12.2001 № 18, от 12.07.2004 № 128, от 13.07.2013 № 123);

– Правила пользования БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» (утв. 26.12.2013 г.).

Услуги, предоставляемые библиотекой:

– получение полной информации о составе фондов библиотеки и наличии в фонде конкретного документа;

– пользование в читальных залах и на абонементных столах всеми видами документов из фондов библиотеки;

– консультативная помощь в поиске и выборе источников информации;

– уточнение сведений о документе;

– поиск информации в автоматизированном режиме по базам данных (БД), имеющимся в библиотеке;

– выполнение библиографических и фактографических справок по разовым запросам;

– беспроводной доступ в Интернет (зона свободного Wi-Fi доступа);

– рабочие места, оснащенные компьютерным оборудованием с доступом к локальным и удаленным электронным ресурсам;

– рабочие места с розетками для подключения личного компьютерного оборудования;

– участие в плановых культурно-просветительских, интеллектуально-досуговых мероприятиях, проводимых библиотекой.

Бесплатные услуги, предоставляемые пользователям библиотеки дистанционно:

– доступ к электронному каталогу БГОУНБ;

– услуги виртуальной справочной службы библиотеки;

– доступ к библиографическим и полнотекстовым ресурсам БГОУНБ;

- самостоятельное продление взятых в библиотеке изданий;
- предварительный электронный заказ и бронирование читательского билета.

Платные услуги:

Платные услуги оказываются в соответствии с действующим законодательством на основании следующих документов:

- Положение о платных услугах БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека», утвержденное Приказом директора № 107 от 31 декабря 2013 г.

- Устав БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» № 474 от 30 ноября 2011 г.

- Прейскурант на платные услуги БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека», утвержденный директором Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеки.

В библиотеке имеется издательский центр, который оказывает широкий спектр полиграфических услуг разной категории сложности: изготовление и разработка дизайна афиш, плакатов, логотипов, открыток, визиток, бланков и др., а также рекламной продукции, оперативный набор, редактирование и верстка рукописей, копировально-множительные услуги.

В структуре библиотеки 17 отделов, семь читальных залов, конференц-зал, издательский центр. Библиотека предоставляет читателям возможность воспользоваться услугами отделов краеведческой и производственной литературы, отдела абонемента, специализированных отделов – литературы по искусству и на иностранных языках, информационно-библиографического, а также Интернет-зала, Центра правовой информации, зала деловой информации.

БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» оснащена 8 красивейшими залами (рис. 2.1):

- Зал научных сотрудников,

- Конференц-зал,
- Литературная гостиная,
- Учебный класс НМО,
- Зал совещаний,
- Зал клубных объединений,
- АРТ-пространство «Галерея»,
- Выставочное пространство.



Рис. 2.1. Оформление залов БГОУНБ

БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» осуществляет свою деятельность на основании официальных документов:

- Устав;
- План финансово-хозяйственной деятельности;
- Предписания органов, осуществляющих государственный контроль;
- Акт контроля за деятельностью БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» по итогам плановой проверки, проведенной лицами, уполномоченными на проведение проверки
- Прейскурант на платные услуги БГОУНБ;

– Целевые показатели деятельности и оценочная шкала эффективности деятельности работников из числа основного персонала Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеки;

– Приказ управления культуры Белгородской области от 13 января 2016 года № 10 «Об утверждении целевых показателей эффективности деятельности государственных учреждений культуры и их руководителей на 2016 год»;

– Специальная оценка условий труда.

Являясь неотъемлемой и органической частью культуры, сама, выступая в качестве величайшей ценности общечеловеческой культуры, библиотека в то же время представляет собой один из важнейших факторов культурного развития, распространения, обновления и приращения культурного достояния стран и народов. Библиотека не создает каких-либо ценностей, выходящих за пределы ее функционального назначения. Главная ее социальная миссия выражается в том, что она играет незаменимую обеспечивающую, а именно информационную роль по отношению к институту культуры вообще, к культуре каждого конкретного читателя.

Библиотеку можно уподобить улице с двусторонним движением: в одном направлении усилиями библиотекарей поступает к читателям информация об имеющихся достижениях культуры, в другом – движется информация о вновь созданных ее ценностях. Чтобы проиллюстрировать роль современной библиотеки в духовной жизни общества, достаточно сказать, что если в древности великие творения могли создаваться вне какой-либо связи с библиотечным делом, то ныне они практически невозможны без самого тесного сопряжения творческой мысли с «памятью» человечества, сконцентрированной в библиотеках. Современные писатели, режиссеры, художники, ученые, представители других профессий на определенных этапах творчества не могут обходиться без источников информации, которые предоставляет им библиотека. Разумеется, это не единственное, но важное условие творчества.

Особенно велика роль библиотеки в культурно-репродуктивной деятельности человека. Библиотеки были и остаются наиболее распространенными общественными очагами культуры, образуя самую разветвленную, самую доступную сеть каналов доведения информации о культуре до широчайших слоев населения. В мире действует более одного миллиона библиотек с фондом свыше шести миллиардов единиц хранения. Ни одно другое учреждение культуры не идет в сравнение с библиотеками в этом отношении.

В настоящее время Белгородская государственная универсальная научная библиотека – центральная библиотека региона – располагает крупнейшим в области универсальным научным фондом изданий – около 2,5 млн. единиц хранения: книги, газеты, журналы, ноты, грампластинки, аудио- и видеокассеты, нормативно-технические документы и обслуживает более 300 тыс. человек.

В течение года услугами библиотеки пользуются свыше 50 тысяч человек. Им выдается более 2,5 млн. изданий. Число посещений в год достигает 350 тысяч, а за день – до тысячи человек.

Наиболее активная читательская аудитория – студенчество, значительную часть составляют специалисты различных отраслей экономики, малого и среднего бизнеса, научные работники.

Ежегодно в библиотеку поступает свыше 18 тысяч экземпляров документов, в том числе – обязательный экземпляр всех видов печатной продукции области. Гордость книжной коллекции библиотеки – фонд редкой книги, составляющий шесть тысяч изданий, рукописные раритеты – книги «Аристотель» (1552 г.) и «Часовник» (1646 г.), издания кириллической (до 1710 г.) и гражданской печати (с 1910 г.), коллекция книжек-малюток, книги с автографами писателей. В последние годы фонд библиотеки активно пополнялся документами на электронных носителях: СО- и БУВ-дисках, что позволило в библиотеке открыть медиатеку.

Богатства информационного фонда раскрываются благодаря системе каталогов и картотек. С 1992 года ведется электронный каталог, в настоящее время в нем более ста тысяч записей.

Кроме того, вниманию пользователей предлагаются документы, подготовленные и изданные специалистами библиотеки: профессиональный ежеквартальный сборник «Библиотечная жизнь Белгородчины» (издается с 1998 г.), ежегодники «Календарь знаменательных и памятных дат Белгородской области», «Белгородская книга», материалы научных конференций, чтений, библиографические пособия, указатели, методико-аналитические материалы, сборники коммерческой информации.

Отличительная особенность сложившейся системы печатных материалов библиотеки – тематическая актуальность, конкретизированное целевое, персонифицированное читательское назначение. Пользуются спросом указатели «Местное самоуправление в РФ: современные аспекты», «Российское земство, традиции и современность», «Философ. Критик. Публицист. К 175-летию со дня рождения Н.Н. Страхова», пособие по поиску работы в Интернет «Реальная работа из виртуального мира», сборники «Сервис для инвалидов», «Рынок услуг г. Белгорода», «Аптеки г. Белгорода».

Партнеры библиотеки – свыше 70 международных и российских организаций и творческих союзов. С 1985 года библиотека активно сотрудничает с Воеводской библиотекой города Ополе (Польша). 2002 год положил начало активному сотрудничеству библиотек четырех областей (Белгородская, Брянская, Курская, Орловская) на основе создания корпоративного проекта «Через объединение – к новому витку развития». Формируется сводный краеведческий электронный каталог библиотек четырех областей.

БГОУНБ – признанный в России лидер библиотечных инноваций. Ежегодно с 2000 года на ее базе проводится Всероссийская школа библиотечной инноватики.

С 1996 года библиотека является организатором и методическим центром работы библиотек области по восстановлению истории населенных пунктов Белгородчины и написанию летописей, отражающих значимые политические, экономические, культурно-бытовые события, происходящие в крае.

В 1991 году началась компьютеризация библиотечной деятельности. Первыми были автоматизированы процессы комплектования фондов и их обработка. Сейчас усилия библиотеки направлены на то, чтобы как можно дальше продвинуться по пути превращения библиотеки в информационный центр. В библиотеке создана локальная сеть, объединяющая более ста машин; имеется возможность доступа в мировое информационное пространство, организована служба электронной доставки документов. Создаются собственные электронные информационные ресурсы, библиографические и полнотекстовые базы данных, в том числе «Край», «Белгород-пресс», «Культура». Выпущен лазерный компакт-диск «Добро пожаловать на Белгородчину», посвященный 50-летию образования Белгородской области. Полная версия электронного издания – это настоящая энциклопедия о Белгородчине и одновременно путеводитель по области.

На основе новых технологий в библиотеке был открыт общедоступный Центр правовой информации. Он располагает электронными законодательными базами нашей области, России, стран СНГ. Более 40 процентов всех запросов, поступающих в библиотеку, выполняется с помощью электронных баз данных и Интернета в режиме удаленного поиска.

Также библиотека предлагает пользователям, имеющим выход в Интернет, новую и уже популярную услугу – электронную доставку документов (ЭДД). Служба ЭДД предоставляет абонентам электронные копии документов из фондов не только областной библиотеки, но и других крупных российских библиотек.

Библиотека разработала собственный веб-сайт и является дипломантом всероссийского конкурса вебсайтов муниципальных библиотек в номинации

«Лучшая информационная страница о муниципальной библиотеке на сайте библиотеки субъекта РФ».

Ежедневно, в течение почти пятидесяти лет, библиотека выполняет главное свое предназначение – собирает, хранит документы, удовлетворяет информационные потребности населения области. В стремлении к постоянному совершенствованию своей деятельности она открыта всем нововведениям!

В библиотеке трудятся в 2016 году 189 человек, рассмотрим организационную структуру в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Организационная структура БГОУНБ

Наименование структурных подразделений	Количество
Директор библиотеки	1
Администрация (4 заместителя директора по разным вопросам)	6
Отдел кадров	3
Бухгалтерия	3
Справочные отделы (2 отдела)	19
Служебные отделы (7 отделов)	102
Вспомогательный персонал	55
	189

Из таблицы 2.1 видно, что штат библиотеки 189 человек, 13 из которых руководители, библиотечных специалистов –121,

Рассмотрим финансовое обеспечение деятельности БГОУНБ.

Финансирование государственных и муниципальных библиотек и в том числе БГОУНБ осуществляется из средств областного и местного бюджетов. Библиотекам независимо от организационно-правовых форм и форм собственности предоставляются налоговые льготы в соответствии с законодательством о налогах и сборах. Финансовое обеспечение целевых программ развития библиотечного дела осуществляется из средств

областного и местного бюджетов. Порядок использования финансовых средств БГОУНБ регламентируется ее уставом.

Неиспользованные за отчетный период финансовые средства БГОУНБ не могут быть изъяты у библиотеки и не учитываются в объеме финансирования на следующий отчетный период. Финансовые и другие средства, поступившие в библиотеку из дополнительных источников, не влекут за собой уменьшение бюджетного финансирования.

В целях содействия материальному обеспечению деятельности библиотек в области создаются негосударственные фонды развития библиотек.

Источником их формирования являются взносы учредителей, поступления и благотворительные взносы юридических и физических лиц, доход от коммерческих мероприятий и другие источники.

Проанализируем финансовое состояние БГОУНБ в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели финансового состояния БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» за 2014 - 2016 год (тыс.руб)

Показатели	Годы			Отклонение (+; -)	
	2014	2015	2016	2016 от 2014	2016 от 2015
Финансирование из муниципального бюджета	418,7	599,5	617,6	+ 198,9	+ 18,1
Средства от учредителей органов местного самоуправления	378 187,0	413 312,0	449 647,0	+ 71 460,0	+ 36 335
Финансирование из внебюджета	41,0	42,5	202,0	+ 161,0	159,5

Из таблицы 2.2 видно, что в 2016 году происходит увеличение бюджетных и внебюджетных средств для библиотек по причине сокращения библиотек в области.

Средства указанных фондов распределяются на дополнительное финансирование программ развития библиотечного дела; на деятельность библиотек, поддержку координации и кооперации в области библиотечного обслуживания, на финансирование иных мероприятий, направленных на совершенствование библиотечного дела в области.

Инвестиционная политика. В целях привлечения инвестиций в библиотечную систему органы государственной власти в соответствии с законодательством о налогах и сборах предусматривают специальную систему налоговых льгот предприятиям, учреждениям и организациям независимо от их организационно-правовых форм, а также физическим лицам, в том числе иностранным гражданам, вкладывающим свои средства в развитие библиотек Белгородской области.

Государственные и муниципальные библиотеки вправе оказывать населению, предприятиям, учреждениям и организациям платные дополнительные услуги, не предусмотренные библиотечным обслуживанием и государственными библиотечными стандартами.

В 2016 году общий объём финансирования деятельности муниципальных библиотек снизился на 2 млн. рублей и составил 413 млн. 99 тыс. рублей. За счет сокращения сети общедоступных библиотек средний объём финансирования на одну библиотеку остался на уровне 2015 года и составил 645,1 тыс. руб. Из них в среднем 70 % составляют расходы на заработную плату, соответственно, всего 30 % от общего бюджета одной среднестатистической библиотеки были направлены на ее развитие. Выделенные средства библиотека тратит не только на организацию публичных мероприятий, но и на текущий ремонт библиотеки и т.д.

Таким образом, недостаточное финансирование побуждает библиотеку активнее заниматься поиском дополнительных источников дохода. В течение трёх последних лет муниципальные библиотеки увеличивают объём внебюджетных средств. В 2016 году этот показатель составил 2 936 тыс. рублей. Это на 195 тыс. рублей больше, чем в предыдущем году. В среднем,

на 1 библиотеку приходится по 4,5 тыс. заработанных рублей. Анализ ситуации по регионам Центрального федерального округа показывает, что эта цифра может быть выше в 2 раза. В методической консультации «Поиск дополнительных средств в библиотечный бюджет», подготовленной Белгородской государственной универсальной научной библиотекой, предложены пути развития платных услуг в библиотеках.

Не один год проблемной зоной остаётся финансирование комплектования библиотечных фондов. В 2016 году ситуация еще усугубилась. Отменён один из 3 основных источников комплектования – федеральные субсидии. На 3 млн. 642 тыс. рублей уменьшился объем финансирования комплектования из муниципальных бюджетов. По итогам года он составил 22 млн. 854 тыс. рублей [3].

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Современная библиотека – это сложная, инновационно-развивающаяся структура, требующая от её работников специальных знаний и их постоянного обновления. В 2016 году в муниципальных библиотеках на 2 % увеличилось число специалистов с высшим образованием. Однако остаётся проблема приобретения высшего профильного образования. Всего 27 % библиотекарей имеют высшее специальное образование, несмотря на то, что в Белгородской области есть своя «кузница» библиотечных кадров – БГИИК.

В 2015 году возрастная группа молодых библиотекарей составляла всего 13 % от общего числа основного персонала. По существующим нормативам их число не может быть ниже 30 %.

Во многом от молодых кадров зависит качественный уровень изменений, происходящих в библиотечной сфере. Именно с целью повышения профессионального уровня молодежи в 2016 году состоялся II областной форум молодых библиотекарей Белгородской области. Самое важное событие Форума – создание областного Совета молодых библиотекарей Белгородской области.

Рассмотрим систему управления персоналом в БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека».

Органами управления в БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» в соответствии с действующим гражданским законодательством и действующим Уставом является – директор библиотеки (исполнительный орган).

Руководство текущей деятельностью БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» осуществляется директором библиотеки, который назначается Администрацией Белгородской области сроком на пять лет.

На рис. 2.2. представим организационную структуру БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека».

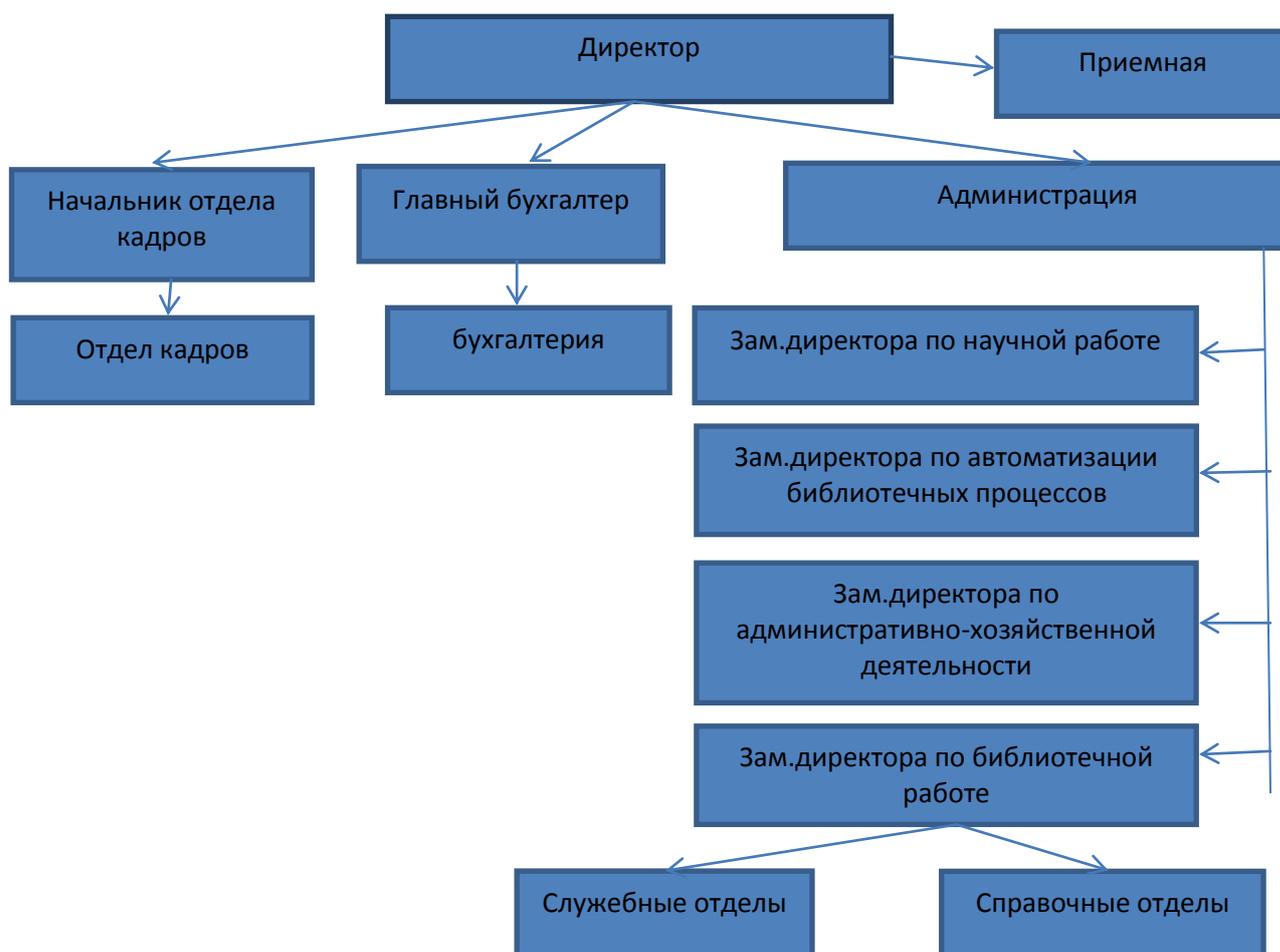


Рис. 2.2. Организационная структура БГОУНБ

Структура управления БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» является линейно-функциональной.

Рассмотрим анализ кадровых процессов в БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Анализ основных кадровых процессов в БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	244	212	189
На начало отчетного периода	244	212	189
Принято всего, чел.	12	7	6
Выбыло всего, чел.	12	32	23
- по сокращению штатов:	10	30	21
- по собственному желанию:	2	2	2
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
На конец отчетного периода	244	212	189
Коэффициент оборота по приему	4,9	3,3	3,2
Коэффициент оборота по выбытию	4,9	15,1	12,1
Коэффициент постоянства кадров	95,1	84,9	87,8
Коэффициент текучести кадров	0,8	0,9	1,0

Из таблицы 2.3 видно, что с каждым годом общее количество персонала уменьшается. Коэффициент оборота по приему с каждым годом также уменьшается. Текучка кадров в библиотеке, в основном, отсутствует (0,1%). По мнению социологов, изучающих и анализирующих причины миграции (увольнения) работников из трудовой организации, оптимальным уровнем текучести кадров считается 10–15%. Если текучесть меньше, то возникают такие проблемы, как старение коллектива, консерватизм, отсутствие перспективы для профессионального продвижения молодых работников. И если две последние проблемы не характерны для нашей

библиотеки, то первая – старение коллектива – является в настоящий момент достаточно актуальной. Представим это в виде таблицы 2.4.

Таблица 2.4

Возрастной состав работников БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» за 2014 - 2016 гг.

Возраст, лет	Количество человек			% от общей численности		
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год
18-30	41	28	23	16,8	13,2	12,1
30-40	123	111	103	50,4	52,3	54,5
40-50	53	50	45	21,8	23,6	23,9
50-60 и старше	27	23	18	11,0	10,9	9,5
Всего	244	212	189	100	100	100

Основываясь на данных, приведенных в таблице 2.4, можно сделать вывод о том, что в БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» работают преимущественно люди среднего возраста. Значительный удельный вес занимает группа от 30 до 40, на ее долю приходится 54,5%. Группы старшей возрастной категории (50 - 60 лет и старше) с каждым годом уменьшается.

Проанализируем структуру численности персонала по категориям в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Категории персонала в БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» за 2014 - 2016 годы

Категории	Количество человек			2014 %	2015 %	2016 %
	2014 год	2015 год	2016 год			
Всего по библиотеки	244	212	189			
в том числе:						
Руководители	11	11	11	4,5	5,2	5,8
Специалисты	228	196	173	93,4	92,4	91,5
Вспомогательный персонал	5	5	5	2,0	2,3	2,6

В таблице видно, что доминирующей категорией персонала в БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» за 2014 - 2016 годы являются специалисты – более 90% от общего числа персонала. Руководители составляют 5,8% в 2016 году, вспомогательный персонал составил – 2,6% в 2016 году.

В таблице 2.6 рассмотрим уровень средней заработной платы сотрудников БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» за 2014 - 2016 годы.

Таблица 2.6

Средний размер заработной платы, (руб.)

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Всего по библиотеке	14 894	17 385	24 800

Из таблицы 2.3 видно, что средняя заработная плата по библиотеки равна 24 тыс. 800 рублей. По уровню заработной платы библиотекарей в Центральном федеральном округе Белгородской области занимают 7-ю позицию из 18 возможных.

Далее рассмотрим структуру персонала в БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» за 2014 - 2016 годы по половому признаку (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Структура персонала по половому признаку за 2014 - 2016 гг.

Пол	Численность, чел.			% от общей численности		
	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год
Женщины	229	199	179	93,8	93,8	94,7
Мужчины	15	13	10	6,1	6,1	5,2
Всего	244	212	189	100	100	100

Проводя анализ структуры персонала по половому признаку можно сделать следующие выводы: количество мужчин (5,2%) гораздо меньше, чем женщин (94,7%) в 2016 году.

Анализ персонала по трудовому стажу работы представлен в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Стаж работы персонала в библиотеке

Стаж работы на предприятии	Период времени, лет		
	2014 год	2015 год	2016 год
до 1 года	8	10	12
1-5 лет	98	78	71
5-10 лет	99	84	72
10-20 лет	14	16	13
20-25 лет	15	15	14
свыше 25 лет	10	9	7
Всего	244	212	189

Исходя из таблицы 2.8. можно сделать вывод, что трудовой коллектив библиотеки стабильный и постоянный.

Качественная оценка персонала (уровень образования) изучаемой организации представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Образовательная структура персонала

Образование	Количество человек		
	2014 год	2015 год	2016 год
Неполное высшее	17	15	14
Среднее специальное	30	24	22
Высшее	136	112	101
Среднее техническое	61	61	52
Всего	244	212	189

Из данных таблицы 2.9 видно, что штат библиотеки в 2016 году составляет 189 человек, библиотечных специалистов – 121, из них двое кандидаты наук, 99 имеют высшее образование, 22 – среднее специальное, 14 обучаются в вузах.

Таким образом, из вышесказанного следует, что в БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» работают 189 человек. В основном демографический состав

персонала составляют женщины. В БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» работает высококвалифицированный персонал стаж работы которых на данном предприятии в среднем 5 и более лет.

2.3 Актуальное состояние кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке

Ни одно учреждение культуры сегодня не может сравниться с библиотекой, деятельность которой направлена на создание условий беспрепятственного, равноправного и комфортного доступа пользователя к информации. Будущее библиотек и их социальная востребованность в век электронных коммуникаций в первую очередь зависит от решения кадровых проблем отрасли, профессионализма, компетентности и организаторских способностей библиотекарей.

Анализируя штатный состав БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» мы увидели, что на протяжении последних нескольких лет происходит снижение персонала. Такое значительное снижение библиотечных специалистов связано с исполнением Указа Президента РФ от 07.05.2012 №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [4] в части доведения средней заработной платы работников культуры до средней заработной платы в соответствующем регионе.

В БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека», так же как и во всех библиотеках региона, каждый год происходит оптимизация кадрового состава, в результате чего произошло сокращение библиотечных работников.

Изменения произошли и в возрастном делении кадрового состава. На сегодняшний день в БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» остро стоит проблема с молодыми специалистами.

Работа кадровой службы государственного бюджетного учреждения культуры «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» осуществляется согласно требованиям Трудового законодательства Российской Федерации, указам, постановлениям, распоряжениям правительства Белгородской области, официальным документам управления культуры Белгородской области, Положению об отделе кадров БГОУНБ.

Следуя основной цели кадровой политики – обеспечение баланса процессов обновления и сохранения численного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, кадровая служба библиотеки продолжила осуществлять деятельность по оптимально подобранному кадровому составу.

Перед администрацией БГОУНБ стоит комплекс задач: увидеть думающих, творческих сотрудников в большом количестве; «вести» их, помочь раскрыться, реализовать свои способности, найти свое место в библиотеке, библиотечном мире; вовлечь в общую жизнь библиотеки; помочь получить необходимые знания, умения, навыки, обеспечить повышение квалификации.

Ни для кого не секрет, что наряду с сильно меняющимися представлениями о функциях, задачах и возможностях библиотек остро стоят проблемы развития их кадрового потенциала, формирования перспективных персонал-стратегий в профессиональной подготовке и переподготовке библиотекарей, их успешной профессиональной адаптации.

Поэтому повышение квалификации кадров является одним из жизненно важных элементов деятельности публичных библиотек.

2016 год был в достаточной степени успешным в плане организации обучения специалистов библиотеки. 55 человек получили удостоверения государственного образца о повышении квалификации, причем 4 из них, по стечению обстоятельств, сумели обучиться дважды. По сравнению с 2015

годом процент специалистов, прошедших повышение квалификации, возрос с 19,5 до 26,9.

В качестве обучающих организаций традиционно выступили федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Академия переподготовки работников искусства, культуры и туризма» («АПРИКТ») и региональный центр дополнительного профессионального образования государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный институт искусств и культуры».

Одной из важных составляющих кадровой работы в БГОУНБ является аттестация работников. В соответствии с Положением об аттестации работников БГОУНБ и приказом по библиотеке в октябре 2016 года плановую аттестацию прошли специалисты, которые проработали в библиотеке более года с момента прихода на работу, вышедшие из отпуска по уходу за детьми год назад, специалисты, претендующие на вышестоящую должность.

Аттестации предшествовала большая подготовительная работа по написанию характеристик-представлений, заполнению оценочной таблицы деятельности специалиста, заполнению аттестационных листов.

В ходе аттестации руководители и специалисты подтвердили свою квалификацию и показали хорошие знания теории и практики библиотечной работы и признаны аттестационной комиссией соответствующими занимаемой должности. Решение аттестационной комиссии утверждено приказом директора библиотеки Н. П. Рожковой.

По результатам аттестации кадровый резерв библиотеки пополнился новыми специалистами. Выявленные проблемы в организации работы отделов и основных технологических процессов рассмотрены заместителями директора в индивидуальных беседах по своим направлениям с руководителями структурных подразделений.

При разработке программы повышения квалификации специалистов на 2015–2016 учебный год включены для изучения темы и проблемы с учетом выявленных в процессе аттестации типичных ошибок в технологии и организации работы.

Со всеми работниками, прошедшими аттестацию, заключены дополнительные соглашения к трудовым договорам, с июня 2016 года эффективный контракт заключается со всеми вновь принятыми работниками.

Форма Трудового договора составлена на основании методических рекомендаций Министерства труда Российской Федерации.

Важную роль в повышении эффективности библиотечной деятельности играет поощрение работников. Главной целью этой работы является выстраивание определенной иерархии наград от региональных до государственных, неуклонное соблюдение наградного законодательства и, как результат, – повышение престижа наград и значимости каждого награждения. В коллективе библиотеки независимо от должностного положения всегда существует общественная оценка каждого его члена. К награждению представляются работники, показывающие стабильно лучшие, самые высокие показатели в сфере своей деятельности. Так, в 2016 году один сотрудник получил ежегодную премию губернатора области клубных и библиотечных работников государственных и муниципальных учреждений культуры «Творчество. Мастерство. Успех», двум сотрудникам вынесена благодарность департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области, трем – благодарность Белгородской областной Думы, 10 человек отмечены грамотами управления культуры Белгородской области, один – почетной грамотой управления культуры администрации г. Белгорода.

Управление любой организацией, в т.ч. и библиотекой, требует создания многих видов документов, без которых невозможно решать задачи управления, бухгалтерского учета и отчетности, финансирования, кадрового обеспечения деятельности и т. д. Деятельность учреждения оформляется

совокупностью определенным образом взаимодействующих документов, обычно соответствующих функциям управления.

В истекшем году было обработано более 400 заявлений, подготовлено и заключено 17 трудовых договоров и 9 дополнительных трудовых соглашений, оформлено 17 личных дел, выдано свыше 30 справок с места работы, подготовлено 20 протоколов заседания комиссии по определению стимулирующих коэффициентов и 2 – аттестационной комиссии, подготовлено 366 приказов по всем направлениям управленческой деятельности библиотеки.

Своевременно заполнялись трудовые книжки, вносились соответствующие записи в личные карточки и карточки-справки.

В дальнейшем кадровая служба библиотеки продолжит работу по сохранению, укреплению и развитию кадрового потенциала, созданию высококвалифицированной и высокопроизводительной сплоченной команды специалистов.

Основные направления деятельности кадровой политики БГОУНБ:

- Оптимизация численности персонала;
- Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- Обеспечение задач качественного формирования и эффективного использования кадрового состава;
- Совершенствование системы формирования и работы с кадрами, обеспечение карьерного роста и продвижения молодых специалистов;
- Внедрение современных методик компенсации и мотивации труда;
- Осуществление эффективной кадровой политики, используя новейшие кадровые технологии;
- Обеспечение с помощью качественного подбора кадров максимальной производительности труда, эффективных направлений производственной деятельности;

– Создание условий для обеспечения социально-экономических потребностей работников.

Кадровая деятельность в БГОУНБ осуществляется в несколько этапов.

1. Набор персонала. При появлении новых вакансий в БГОУНБ поиск сотрудников на вакантное место осуществляется, во-первых, внутри библиотеки. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газет, специально изданных информационных листах, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Иногда отдел кадров обращается к персоналу библиотеки с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями.

Внутренние источники привлечения персонала (наем персонала за счет внутренних источников) во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских резервов может позволить библиотеке обойтись без нового набора. Его преимущество в том, что появляются шансы для служебного роста, повышается степень привязанности к организации. Улучшается социально психологический климат в коллективе, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников.

Также использование внутренних источников привлечения кадров в БГОУНБ позволяет обеспечить «прозрачность» кадровой политики, высокую степень управляемости, возможность планирования данного процесса и целенаправленного повышения квалификации персонала.

Организация, производящая набор персонала за счет внутренних источников привлечения претендентов, имеет возможность избежать убыточной текучести кадров. Иногда БГОУНБ сообщает о свободных вакансиях в Центр занятости населения и в средства массовой информации.

Если на данные вакансии приходят люди со стороны у них запрашивается резюме. Сотрудник отдела кадров обрабатывает все имеющиеся резюме, затем приглашает более подходящие кандидатуры. Здесь учитывается возраст, опыт работы по данному направлению, образование.

2. Подбор персонала. Далее приглашенным кандидатам на вакантную должность предлагается ответить на анкету. Вопросы в анкете стандартные, например:

- почему Вас привлекает данная вакансия;
- Ваше образование;
- семейное положение;
- число иждивенцев, их возраст (дети, пенсионеры и т.д.);
- Ваш опыт работы по данному направлению;
- уровень владения ПК;
- наличие необходимых профессиональных навыков;
- информация о состоянии здоровья;
- планы личного и карьерного роста;
- последняя заработная плата;
- последнее место работы, по какой причине уволились;
- пожелания к месту работы.

После того, как претенденты на вакантную должность ответят на вопросы анкеты, данные анкеты просматривает начальник отдела и заместитель директора того направления, куда планируется данный работник. Из имеющихся претендентов выбираются более подходящие кандидатуры и приглашаются на собеседование с непосредственным начальником того подразделения, в которое требуется работник.

Руководитель беседует с претендентом на должность, задает ему вопросы, например:

- Кто из сотрудников нашего предприятия может Вас охарактеризовать?
- Ваше семейное положение?
- Число иждивенцев, их возраст (дети, пенсионеры и т.д.)?
- Где и с кем проживаете? Условия проживания?
- Как будете добираться до работы? Сколько времени Вам понадобится, чтобы добраться до работы?
- Как Вы относитесь к командировкам?
 - Опыт работы по данному направлению?
 - Ваше образование?
 - Какую заработную плату Вы получали на последнем месте работы, и какую хотели бы получать? и т.д.

Руководитель, при подборе нового сотрудника для предприятия отдает предпочтение молодым, перспективным кандидатам, более активным при собеседовании, также желательно с образованием по данному направлению и, желательно с опытом работы.

Что касается тех сотрудников, которые уже работают в БГОУНБ, для них отделом кадров каждые три года проводится аттестация кадров.

Цели аттестации персонала:

- оценка результатов труда сотрудника;
- определение соответствия их занимаемой должности;
- выявление недостатков в уровне подготовки;
- составление плана развития работника;
- проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству);
- проверка мотивации к труду, к работе в данной должности;
- определение перспектив развития карьеры работника.

Также аттестация персонала в БГОУНБ проводится для улучшения управления персоналом и повышения эффективности кадровой работы

библиотеки, для повышения ответственности и исполнительской дисциплины сотрудников, для определения круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению, а также для улучшения морального и психологического климата в БГОУНБ.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствования стиля и методов управления персоналом.

Она имеет цель изыскания резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности. Аттестация базируется на комплексной оценке персонала определяемой по результатам его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств требованиям рабочего места.

Рассмотрим процедуру подготовки и проведения аттестации в БГУНБ. После того как определена цель проведения аттестации и выбран метод, специалисты бухгалтерии готовят ряд документов, необходимых для аттестации:

– Положение об аттестации. По данному Положению необходимо проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.

Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.

Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов). Обязательно предусмотреть обратную связь – каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

Процесс аттестации кадров делится на четыре основных этапа:

1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.

2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение.

3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет, компьютерная обработка результатов.

4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.

По трудовому законодательству от аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года.

Среди работников БГОУНБ проводится разъяснительная, работа о задачах аттестации, ознакомление с методикой проведения, порядком подготовки необходимых документов. График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а документы в комиссию должны представляться не менее чем за две недели аттестации. Это чаще всего аттестационный лист и отзыв-характеристика.

Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности на предприятии, в должности и т.д.

Отзыв-характеристика отражает обобщенные результаты оценки деятельности работника, анкетного опроса о поведении работника в

коллективе, оценка работника руководителем. Регулярное проведение экспертной оценки проведения аттестуемых должно возлагаться на специалистов кадровой службы.

Ответственность за учет и оценку деятельности работника несет руководитель подразделения. Отзыв-характеристика обсуждается на собрании коллектива. Работник должен быть ознакомлен с ней не менее чем за неделю до аттестации под роспись. Отзыв-характеристика передается в кадровую службу или непосредственно в аттестационную комиссию. Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Оценка работы аттестуемого принимается с учетом: личного вклада в выполнение планов работы предприятия, совершенствованию организации труда и производства, соблюдению трудовой дисциплины, квалификации и исполнения должностных обязанностей, установленных в соответствии с квалификационным справочником должностей.

На основании этого, с учетом обсуждения в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих итоговых оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения квалификации. Заседание аттестационной комиссии

протоколируется. Материалы аттестации передаются руководителю предприятия для принятия решения.

Аттестационный лист и отзыв-характеристика хранятся в его личном деле. На основании собранных в ходе аттестационной процедуры данных можно решать ряд управленческих задач. Первая группа задач может быть решена только на основании аттестационных данных, без всякой дополнительной информации, вторая требует дополнительной информации о прямых и косвенных результатах хозяйственной деятельности предприятия.

Аттестационная комиссия по окончании аттестации подводят итоги и представляют руководителю предприятия отчет с анализом расстановки трудовой активности аттестованных кадров. Выводы и предложения по дальнейшему совершенствованию работы с кадрами и организации проведения аттестации.

Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные правовые последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и др. Поэтому по итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники.

Таким образом, анализируя систему кадрового состава на БГУНБ видно, что в библиотеке прослеживается проблема с молодыми специалистами. Привлечь, а главное удержать в библиотеке молодых специалистов – непростая задача. Руководителям библиотеки необходимо искать пути решения данной проблемы: перспективы должностного роста, удовлетворение от выполняемых функциональных обязанностей, создание условий для реализации творческих амбиций, возможности для профессиональных контактов со своей возрастной категорией, получение новых знаний с учетом склонностей и интересов, возможность обучения в профильных вузах, различные формы социальной поддержки и защиты.

3. Организационно-экономическое обоснование совершенствования кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке

3.1 Разработка проекта по оптимизации кадрового состава организации

Анализируя актуальное состояние кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке, мы выявили несколько недостатков в работе библиотеки:

– в библиотеке прослеживается проблема с молодыми специалистами, так как в течение последних лет в библиотеке происходит сокращение персонала, под сокращение в основном и попадают молодые библиотекари, у которых нет опыта работы;

– в библиотеке отсутствует кадровый резерв, на освободившиеся вакансии набирают работников со стороны. Работники, принятые со стороны, зачастую не знают специфику работы библиотеки, долгое время адаптируются, что негативно сказывается на работе БГОУНБ.

Совершенствуя систему кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке, мы предлагаем сформировать кадровый резерв среди своих сотрудников БГОУНБ, для более эффективной деятельности библиотеки, для развития молодых библиотекарей, для повышения квалификации персонала предлагаем создать для молодых библиотекарей условия для реализации творческих амбиций, возможности для профессионального роста, получение новых знаний с учетом склонностей и интересов, возможность обучения в профильных учебных заведениях.

Кадровый резерв в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке предполагает повышение квалификации, развитие библиотечного работника, подготовку к занятию резервируемой

должности. Подготовка кадрового резерва должна вестись по специально разработанным программам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку.

Кадровый резерв – группа лиц, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными компетенциями, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку и отобранных на основании требований, установленных в Белгородской государственной универсальной научной библиотеке.

Для профессионального роста, повышения квалификации и получение новых знаний с учетом склонностей и интересов молодых библиотекарей мы предлагаем на базе Белгородской государственной универсальной научной библиотеке провести **Форум по объединение усилий и координации деятельности молодых библиотечных работников**. На данное мероприятие будут приглашены не только молодые библиотекари центральной библиотеки, но также и молодые специалисты областных библиотек.

Организатором данного мероприятия (Форума) должна быть Белгородская коллегия библиотечного сотрудничества и развития – совещательное объединение библиотечного сообщества, которое призвано обеспечить согласованную координацию деятельности библиотек региона независимо от их ведомственной принадлежности.

На Форуме должны принять участие издающие и книготорговые организации, библиотекари и писатели Белгородской области в целях популяризации белгородских изданий и развития взаимодействия. На данном Форуме можно провести выставку-ярмарку белгородских книг.

Цель Форума – объединение усилий и координация деятельности молодых библиотечных специалистов региона, создание областного Совета молодых библиотекарей.

В работе Форума планируется принять участие более 150 специалистов государственных и муниципальных библиотек Белгородской области.

Мероприятие рассчитано на три дня. В течение трех дней в библиотеке должны проходить тренинги, деловые игры, профессиональные дискуссии.

В программу Форума должны быть включены обсуждение таких вопросов, как: региональная молодёжная политика, созидательная роль молодых специалистов в совершенствовании библиотечного дела региона, взаимодействие библиотек с общественными молодёжными объединениями и перспективы развития областного Совета молодых библиотекарей Белгородской области.

В рамках Форума можно провести областной профессиональный конкурс «Библиотечный лидер». Молодые специалисты муниципальных библиотек представят работы в двух номинациях: «От библиотечного клерка к библиотечному лидеру» и «Библиотека – территория интеллекта». Большинство конкурсных проектов будет направлено на расширение возможностей библиотеки благодаря внедрению в практику работы информационно-коммуникационных технологий. В конкурсе примут участие 15 молодых библиотечных специалистов.

Подводя итоги Форума молодых библиотекарей Белгородской области, необходимо отметить живой интерес молодых специалистов ко всем профессиональным проблемам, желание решать их и отстаивать свою точку зрения. Форум станет площадкой профессионального самовыражения молодых работников, неформального общения, способствовать развитию креативного мышления и обмену опытом.

Цели проекта по оптимизации кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Цели проекта по оптимизации кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке

Проблемы	Цели
<p>1. В библиотеке прослеживается проблема с молодыми специалистами.</p> <p>2. По Указу Президента РФ в рамках оптимизации кадрового состава каждый год происходит сокращение персонала в библиотеке, под сокращение в основном попадают молодые библиотекари, у которых нет стажа и опыта работы в библиотечном деле;</p> <p>3. В библиотеке отсутствует кадровый резерв, на освободившиеся вакансии набирают работников со стороны. Работники, принятые со стороны, зачастую не знают специфику работы библиотеки, долгое время адаптируются, что негативно сказывается на работе БГОУНБ.</p>	<p>1. Разработать и утвердить проект по оптимизации кадрового состава в библиотеке путем создания для молодых библиотекарей условия для реализации творческих амбиций, возможности для профессионального роста, получение новых знаний с учетом склонностей и интересов, возможность обучения в профильных учебных заведениях.</p> <p>2. Сформировать кадровый резерв среди своих сотрудников БГОУНБ, для более эффективной деятельности библиотеки</p> <p>3. Укрепление имиджа и повышение конкурентоспособности БГОУНБ.</p> <p>4. Сокращение текучки кадров в библиотеке в связи с возможностью карьерного роста.</p> <p>5. Выбор приоритетных направлений, позволяющих в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата среди коллектива библиотеки.</p>

Из таблицы 3.1. видно, что цели проекта по оптимизации кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке: сформировать кадровый резерв среди своих сотрудников БГОУНБ, для более эффективной деятельности библиотеки; укрепить имидж и повышение конкурентоспособности БГОУНБ; выбор приоритетных направлений, позволяющих в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата среди коллектива библиотеки.

Основными задачами проекта являются:

- интерес молодых специалистов ко всем профессиональным проблемам, желание решать их и отстаивать свою точку зрения, а также профессионального самовыражения молодых работников, неформального общения, способствовать развитию креативного мышления и обмену опытом;
- профессиональный рост, повышение квалификации и получение новых знаний с учетом склонностей и интересов молодых библиотекарей;
- «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы библиотеки от и до и на разных уровнях должностей;
- сохранение знаний о работе библиотеке и средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника;
- построение правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию сотрудника «со стороны»;
- сильное средство мотивации для молодых библиотекарей, в том числе для тех, для которых в данный момент нет свободной вакансии, как способ удержать перспективного сотрудника в организации. Молодых библиотекарей мотивирует возможность профессионального развития и карьерного роста, организация получает большую отдачу от таких специалистов;
- непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.

Основные составляющие данного проекта, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Логическая структура

Описание проекта	Объективно-проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Общие цели: Оптимизация кадрового состава библиотеки	Улучшение деятельности библиотеки	Беседа с руководителями и работниками организации Учет расходов на финансирование мероприятий	
Цель проекта: 1. Разработать и утвердить проект по оптимизации кадрового состава 2. Сформировать кадровый резерв среди своих сотрудников БГУНБ, для более эффективной деятельности библиотеки 3. Укрепление имиджа и повышение конкурентоспособности БГОУНБ. 4. Сокращение текучки кадров в библиотеке в связи с возможностью карьерного роста. 5. Выбор приоритетных направлений, позволяющих в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение психологического климата среди коллектива библиотеки.	Анализ результатов деятельности	Беседа с руководителями и работниками библиотеки	Улучшение приема работников на вакантную должность. Повышение квалификации
Результаты: Снижение текучести кадров. Конкурентоспособность предприятия. Укрепления имиджа предприятия Непрерывность процесса управления, уменьшение риска, связанного с ошибочным назначением на вакантную должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными.	Улучшение работы персонала	Статистика удовлетворенности персонала работой. Статистика показателей деятельности организации	
Действия: 1. Разработать и утвердить проект по оптимизации кадрового состава, путем проведения Форума для повышения квалификации молодых библиотекарей 2. Сохранение в библиотеке молодых специалистов	Средства: Финансовые средства, Человеческие ресурсы, Информационные средства	Затраты: Единовременные затраты Возмещаемые затраты	Директор проводит мероприятия по оптимизации кадровой состава

Из таблицы 3.2 видно, что основными задачами при разработке проекта является: Разработать и утвердить проект по оптимизации кадрового состава Белгородской государственной универсальной научной библиотеки.

Представим проект по оптимизации кадрового состава Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеки в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Проект по оптимизации кадрового состава БГОУНБ

Наименование проекта	Проект по оптимизации кадрового состава Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеки на 2017 г.
Основание для разработки проекта	Сокращение персонала библиотеки за счет молодых специалистов.
Государственный заказчик	Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека
Основные разработчики проекта	Отдел кадров БГОУНБ
Цели проекта	1. Разработать и утвердить проект по оптимизации кадрового состава в библиотеке путем создания для молодых библиотекарей. 2. Сформировать кадровый резерв среди своих сотрудников БГОУНБ. 3. Укрепление имиджа и повышение конкурентоспособности. 4. Сокращение текучки кадров в библиотеке.
Задачи проекта	1. Профессиональный рост, повышение квалификации и получение новых знаний с учетом склонностей и интересов молодых библиотекарей; 2. «Выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы библиотеки от и до и на разных уровнях должностей; 3. Построение правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию сотрудника «со стороны».
Сроки реализации проекта	2017 год
Перечень основных мероприятий проекта	1. Проведения Форума в БГОУНБ; 2. Формирование кадрового резерва внутри предприятия.
Ответственный исполнитель проекта	Начальник отдела кадров
Исполнители	Отдел кадров
Источники финансирования	Местный бюджет, Средства полученные от учредителей органов местного самоуправления
Ожидаемые конечные результаты реализации проекта	Снижение текучести кадров. Конкурентоспособность библиотеки. Укрепления имиджа библиотеки. Средство мотивации для молодых сотрудников
Контроль за исполнением	Директор Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке

Мероприятия проекта определены на основе исследования кадрового состава Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеки.

Предложим план-график работ по оптимизации кадрового состава Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеки в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Календарный план-график работ по проекту

Название задачи	Длительность, дни	Состав участников (должности ответственных лиц)
1. Разработать и утвердить проект по оптимизации кадрового состава Белгородской государственной универсальной научной библиотеки на 2017 г.	1 неделя	Отдел кадров
2. Разработать комплекс мероприятий по повышению квалификации, профессиональному росту и получению новых знаний с учетом склонностей и интересов молодых библиотекарей	2 недели	Отдел кадров
3. Сформировать кадровый резерв внутри библиотеки	1 месяц	Отдел кадров
4. Проанализировать риски	1 неделя	Отдел кадров
5. Внедрить проект по оптимизации кадрового состава Белгородской государственной универсальной научной библиотеки на 2017 г.	6 месяцев	Отдел кадров
5. Проанализировать улучшение деятельности библиотеки после внедрения проекта	1 неделя	Отдел кадров

Данный график отражает основные этапы внедрения проекта по оптимизации кадрового состава Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеки.

Основная роль в разработке документации отводится отделу кадров, но активное участие в этой работе должен принимать и руководитель.

Директор библиотеки должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Кроме того, задача директора донести важность проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения к ним до персонала.

Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 6 месяцев.

Проведем идентификацию рисков проекта. Документирование рисков осуществляется в Реестре рисков (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Риски предлагаемого проекта по оптимизации кадрового состава
Белгородской государственной областной универсальной научной
библиотеки

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Риск отказа от участия в мероприятиях	Негативное отношение к мероприятиям, конфликты в организации	заблаговременное информирование работников организации о внедрении мероприятий	моральное и материальное стимулирования за участие в процессе
2.	Риск отторжения предложенных процедур работником	Отказ работника в участии в мероприятиях	введение контролеза проектом	
3.	Риск быстрого ухода из организации	Работник покидает организацию	введение системы обратной связи с работниками - его анкетирование, позволяющее выявить и устранить недостатки	

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Предлагаемые нами мероприятия по оптимизации кадрового состава Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеки необходимы:

- для повышения квалификации и карьерного роста молодых библиотекарей;
- для снижения текучести кадров;
- для конкурентоспособности библиотеки;

- для укрепления имиджа библиотеки;
- для мотивации молодых сотрудников;
- как действенный способ «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы именно этой отрасли от и до и на разных уровнях должностей;
- как средство сохранения знаний о работе предприятия и средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника;
- кадровый резерв выгоден с экономической точки зрения при условии построения правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию сотрудника «со стороны».

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Совершенствуя систему кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке, необходимо помнить, что в настоящее время все сложнее становится найти настоящего профессионала, который сможет эффективно справляться с задачами, стоящими перед организацией, предложенные нами мероприятия существенно облегчить данную задачу.

Исходя из планов развития Белгородской государственной универсальной научной библиотеке необходимо поставить конкретные цели, которые должны быть четко сформулированы и расставлены по приоритетам.

Основные цели проведения мероприятий по оптимизации кадрового состава Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке и использованию кадрового резерва представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Основные цели по оптимизации кадрового состава библиотеки

Цели	Критерии оценки	Запланированные результаты
Повышение квалификации и карьерный рост	Процент сотрудников, включенных в реестр на повышение квалификации и в кадровый резерв	Количество молодых библиотекарей должно соответствовать поданным в реестр участников мероприятия. Количество сотрудников, включенных в резерв, должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом
Мотивация карьерного роста библиотекарей	Количество сотрудников, включенных в мероприятия	100% участников должны повысить квалификацию и быть повышены в должности
Своевременное замещение вакансий по должностям руководителей	Процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва	Не ниже 80%
Повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации наиболее перспективных молодых сотрудников	Процент охвата резервистов программой развития	100% участников кадрового резерва
	Частота обучения резервистов	Не менее 1 мероприятия в месяц
	Количество стажировок на одного сотрудника	Не менее 1 стажировки в течение 6 месяцев

Для нас важно, чтобы в предложенных мероприятиях приняли участие самые перспективные и успешные в своей работе молодые библиотекари.

Проведение Форума и формирование кадрового резерва – это сложный и многосторонний процесс, требующий активного включения в работу и молодых библиотекарей и непосредственного руководителя (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Процесс включения в работу молодых библиотекарей и руководителя

Сотрудник	Руководитель	БГОУНБ
Проявляет себя: – активно участвует в работе всей организации; – принимает участие в мероприятиях организации	– оценивает деятельность молодого специалиста; – предоставляет информацию о возможностях для развития; – контролирует развитие	– создает прозрачную карьерную лестницу для молодых сотрудников (резервистов), в том числе – возможность претендовать на управленческие должности на предприятии

Для участников предложенных нами мероприятий Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке нужно проводить:

- профконсультирование и психологическое тестирование;
- психологические тренинги на развития необходимых для успешного карьерного роста навыков (целеполагание, коммуникативные навыки, умение работать в команде и т.п.);
- консультации по составлению и следованию индивидуальному плану развития для скорейшего достижения поставленных целей.

Для того, чтобы развитие было эффективным, необходимо сделать его системным. Учитывая это, целесообразно отметить ряд специальных мероприятий по работе молодыми библиотекарями, которые могли бы улучшить функционирование системы подготовки руководящих кадров и работу библиотеки в целом.

В частности, представляется полезным следующее.

Привлечение в участие предложенных мероприятий молодых талантливых сотрудников библиотеки.

Поскольку Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека переживает серьезные кадровые перестановки, а также постоянное сокращение персонала, работа в данном направлении является не

только актуальной, но и просто необходимой. И, как было отмечено в предыдущей главе, одна из ключевых проблем в работе с молодыми специалистами – это нехватка молодого компетентного поколения, а предприятие видит свое будущее именно в молодых, энергичных, инициативных сотрудниках, готовых принимать решения и брать на себя ответственность, поэтому основной задачей, поставленной руководством библиотеки, является подбор молодых кандидатов из числа сотрудников, которые смогли бы претендовать на освободившиеся вакансии.

Процесс подготовки кадрового резерва и проведение предложенного Форума строится, как и большинства процессов в системе управления персоналом, прежде всего на затратах. Поэтому целесообразно рассматривать возможные пути их снижения.

Формирование и поддержание кадрового резерва помогает экономить финансы организации за счет снижения затрат на подбор персонала, потому что в случае замещения вакантной должности сотрудником из кадрового резерва, организация получает следующие преимущества:

- сотрудник уже проработал в библиотеке и является носителем культуры и основных корпоративных принципов;
- сотрудник уже «показал себя в деле», поэтому в данном случае минимизированы риски по введению такого сотрудника в должность.

В ситуации же, когда сотрудник приходит на предприятие из вне, всегда есть риск, что кандидат просто удачно показал себя на собеседовании, и в этом случае предприятие будет нести большие финансовые потери.

Считается, что потери организации при неверном подборе нового сотрудника равны сумме его годового дохода. Поэтому далее мы определим экономию затрат от формирования на предприятии предложенных мероприятий.

Итак, примерный объем затрат на предложенные мероприятия по оптимизации кадрового состава в Белгородской государственной универсальной научной библиотеки представим в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Предварительная оценка затрат на предложенные мероприятия по
оптимизации кадрового состава в Белгородской государственной областной
универсальной научной библиотеки

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Проведение Форума по объединению усилий и координации деятельности молодых библиотечных работников на базе БГОУНБ в целях повышения квалификации и карьерного роста молодых библиотекарей	100 000
Затраты, связанные с организацией формирования кадрового резерва	0,0 (проводится работниками кадровой службы в соответствии с их должностными обязанностями и не требует дополнительных затрат)
Результаты ежегодной аттестации	0,0 (проводится своими силами и не требует существенных затрат)
Обучение резервистов, путем наставничества или обучение на курсах повышения квалификации (1 раз в три года)	2,500 (из средств резервиста)
Администрирование проекта осуществляется также работниками кадровой службы в соответствии с их должностными обязанностями	0,0
Всего	100 000

Как видим из таблицы затраты на проведение предложенных мероприятий составляют 100 000 рублей. Финансирование будет осуществляться из местного бюджета и средств полученных от учредителей органов местного самоуправления. На такого типа мероприятия каждый год выделяются средства из муниципального бюджета, а также средства от учредителей органов местного самоуправления, также финансирование осуществляется из внебюджета. Проект окупится уже через 1 год.

Также для оценки эффективности предложенных мероприятий по проведению Форума, а также формирования кадрового резерва в библиотеке можем пронаблюдать, изменилось ли поведение работников после зачисления их в кадровый резерв на руководящие должности, повлияли ли

предложенные нами мероприятия на показатели деятельности библиотеки в целом (таблица 3.10).

Таблица 3.10

Влияние работников на вступления в кадровый резерв на руководящие должности, а также после повышения квалификации

Влияние на работу резервистов (позитивные изменения отмеченные резервистом)	Влияние на работу всего предприятия
Расширился кругозор, изменились взгляды на управление на предприятии; Появился осознанный подход к решению производственных проблем	Повышение мотивации за счет понимания важности выполняемой работы; Улучшение координации как внутрифирменной, так и между подразделениями;
Более качественная и эффективная организация работы (рабочее время планируется, улучшилась самоорганизация на рабочем месте);	Повышение эффективности работы на прежнем месте работы сотрудника, входящего в резерв;
Добавились инструменты к мотивации персонала (приобретены навыки по управлению конфликтами, мотивации к групповой работе), стало легче работать в коллективе; Улучшилась работа в команде;	Повышение эффективности работы в качестве руководителя сотрудника, входящего в резерв;
Повысилось умение общаться и взаимодействовать с людьми; Улучшилась работа в команде - расширились связи;	Улучшение взаимодействия между подразделениями; Уменьшение конфликтов между подразделениями;

В качестве позитивных изменений мы отметили следующее:

- расширение кругозора, изменение взглядов на управление на предприятии;
- появление осознанного подхода к решению проблем;
- улучшение планирования рабочего времени;
- улучшение самоорганизации на рабочем месте;
- улучшения в управлении командой;
- расширение «сети связей»;
- улучшение общения с подчиненными.

Отмеченные нами позитивные изменения были сгруппированы по критерию влияния изменений в работе резервистов на работу подразделения, в котором он работает.

Кроме того, следует обратить внимание и на возможные издержки при отсутствии специалиста, готового в любой момент занять ключевую должность, т.к. для поиска нового сотрудника через кадровое агентство и введение его в профессию, ознакомление со спецификой работы, адаптация и т.д., требуется немало времени. А без специалиста, занимающего ключевую должность, работа библиотеки существенно затруднена.

Таким образом, предлагаемые нами подходы к расчету экономии от формирования и подготовки кадрового резерва и проведение Форума является простым инструментом, и в то же время позволяющим обосновать целесообразность как и саму идеологию подготовки кадрового резерва руководящих должностей, так и обучения работников перед назначением на вышестоящую должность.

Заключение

Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека имеет статус центральной библиотеки региона и является крупнейшей библиотекой области, региональным хранилищем документов в традиционном печатном и электронном видах, научно-методическим и научно-информационным учреждением, центром общественной и культурной жизни.

Согласно своему статусу библиотека специализируется на комплектовании отраслевой, научной литературой, монографиями, нормативной документацией – книги, брошюры, журналы, литература и периодика по всем отраслям знаний: общественно-политическая, естественно-научная, техническая, сельскохозяйственная, по искусству, художественная.

Библиотека обеспечивает свободный и оперативный доступ жителей и гостей Белгородской области к информации и культурным ценностям, создает условия для интеллектуального развития каждого человека.

Государственное бюджетное учреждение культуры «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» – крупнейший в области информационный, социокультурный и образовательный центр.

Целями деятельности библиотеки являются содействие развитию солидарного общества, инновационного научного и производственного потенциала региона, обеспечение свободного и оперативного доступа граждан к информации, создание условий для интеллектуального развития каждого человека на основе формирования единого библиотечно-информационного пространства Белгородчины.

В фонде библиотеки 564838 изданий. В фондах библиотеки хранится свыше 2 млн. экз. документов, в том числе на электронных носителях.

Ежегодно библиотеку посещает более 300 тысяч читателей, которым выдается весь массив библиотечного фонда. К ее электронным ресурсам за год обращаются свыше 1 млн. удаленных пользователей.

Библиотека поддерживает научные и творческие отношения с множеством структур Белгорода и области: учебными заведениями всех уровней, промышленными предприятиями, учреждениями культуры, социальной сферы, общественными организациями, творческими союзами.

Анализируя штатный состав БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» мы увидели, что на протяжении последних нескольких лет происходит снижение персонала. Такое значительное снижение библиотечных специалистов связано с исполнением Указа Президента РФ от 07.05.2012 №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» в части доведения средней заработной платы работников культуры до средней заработной платы в соответствующем регионе.

В БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека», так же как и во всех библиотеках региона, каждый год происходит оптимизация кадрового состава, в результате чего произошло сокращение библиотечных работников.

Изменения произошли и в возрастном делении кадрового состава. На сегодняшний день в БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» остро стоит проблема с молодыми специалистами.

Работа кадровой службы государственного бюджетного учреждения культуры «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» осуществляется согласно требованиям Трудового законодательства Российской Федерации, указам, постановлениям, распоряжениям правительства Белгородской области, официальным документам управления культуры Белгородской области, Положению об отделе кадров БГОУНБ.

В БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» работают 189 человек. В основном демографический состав персонала составляют женщины. В БГОУНБ «Белгородская государственная областная универсальная научная библиотека» работает высококвалифицированный персонал стаж работы которых на данном предприятии в среднем 5 и более лет.

Анализируя актуальное состояние кадрового состава в Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеке, мы выявили несколько недостатков в работе библиотеки:

– в библиотеке прослеживается проблема с молодыми специалистами, так как в течение последних лет в библиотеке происходит сокращение персонала, под сокращение в основном и попадают молодые библиотекари, у которых нет опыта работы;

– в библиотеке отсутствует кадровый резерв, на освободившиеся вакансии набирают работников со стороны. Работники, принятые со стороны, зачастую не знают специфику работы библиотеки, долгое время адаптируются, что негативно сказывается на работе БГОУНБ.

Совершенствуя систему кадрового состава в Белгородской государственной универсальной научной библиотеке, мы предлагаем сформировать кадровый резерв среди своих сотрудников БГОУНБ, для более эффективной деятельности библиотеки, для развития молодых библиотекарей, для повышения квалификации персонала предлагаем создать для молодых библиотекарей условия для реализации творческих амбиций, возможности для профессионального роста, получение новых знаний с учетом склонностей и интересов, возможность обучения в профильных учебных заведениях.

Как видим их таблицы затраты на проведение предложенных мероприятий составляют 100 000 рублей. Финансирование будет осуществляться из местного бюджета и средств полученных от учредителей органов местного самоуправления. На такого типа мероприятия каждый год

выделяются средства из муниципального бюджета, а также средства от учредителей органов местного самоуправления, также финансирование осуществляется из внебюджета.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Предлагаемые нами мероприятия по оптимизации кадрового состава Белгородской государственной областной универсальной научной библиотеки необходимы:

- для повышения квалификации и карьерного роста молодых библиотекарей;
- для снижения текучести кадров;
- для конкурентоспособности библиотеки;
- для укрепления имиджа библиотеки;
- для мотивации молодых сотрудников;
- как действенный способ «выращивать» собственных специалистов, знающих специфику работы именно этой отрасли от и до и на разных уровнях должностей;
- как средство сохранения знаний о работе предприятия и средство непрерывного обучения ключевых специалистов и передачи опыта напрямую от опытного наставника;
- кадровый резерв выгоден с экономической точки зрения при условии построения правильной политики подготовки резервистов, в том числе сокращается время на поиск и адаптацию сотрудника «со стороны».

Считаем предложенный нами проект эффективным и окупится в течение 1 года.

Список используемой литературы

1. Закон «О библиотечном деле» [Текст] от 29.12.1994 №78 – ФЗ.- КонсультантПлюс.
2. Закон Белгородской области от 09.11.1999 «О библиотечном деле в Белгородской области [Текст].
3. Белгородская область в цифрах [Текст] / Краткий статистический сборник. Белгород. – 2016.
4. Указа Президента РФ от 07.05.2012 №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [Текст].
5. Андреева, Н.Е. Персонал стратегия: эффективное кадровое планирование в библиотеке [Текст]/ Н.Е. Андреева // Учреждения культуры.-2015.-№9.-С. 70.
6. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст] // Учреждения культуры. - 2015.-№9.-С.120.
7. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. -М. : ИНФРА-М, -2015. -328 с.
8. Артамонов, Н.В. Кадровый менеджмент [Текст]: метод, пособие / Н.В. Артамонов. СПб. : ГУАП, 2013. - 215 с.
9. Артемов, О.Ю. Кадровый менеджмент: практич. руководство для руководителей и специалистов кадровых служб [Текст] / О.Ю. Артемов, Н.И. Архипова, И.Н. Ермакова. - М. : ПРИОР, 2015. - 448 с.
10. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учеб. пособие [Текст]/ Т.Ю. Базаров. 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2013. - 224 с.
11. Басаков, М.И. Делопроизводство [Текст] / М.И. Басаков. Ростов н/Д : Феникс, 2015.-192 с.
12. Басаков, М.И. Как найти хорошего работника [Текст] / М.И. Басаков. Ростов н/Д : Феникс, 2014. - 256 с.
13. Библиотечные кадры: статус, использование, непрерывное образование : науч.-реф. сб. / сост. С.Д. Колегаева, Л.Б. Хайцева. М. : РГБ, 2012. -163 с.
14. Белгородское дело [Текст] // № 16 (250), 2015

15. Библиотечный коллектив: формирование и управление : учеб. пособие [Текст] / сост.: А.П. Ванеев, Н.И. Мошкина, Ж.С. Шадрина. СПб. : ГАК, 2016.-58 с.
16. Бизюкова, И. В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст] / И.В. Бизюкова. -М. : Экономика, 2015. -150 с.
17. Бугаева, Р.У. Профессиональная квалификация библиотечных работников и пути ее повышения [Текст] / Р.У. Бугаева // Науч. и техн. б-ки. - 2003. № 6. - С. 62-71.
18. Бутов, Р. Мобильность кадров [Текст] / Р. Бутов // Упр. персоналом. 2010. - № 6.-С. 34-38.
19. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст]/ А. П. Волгин. -М. : Экономика, 2012. -541 с.
20. Воробьев, Г. Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала / Г. Г. Воробьев // Социолог, исслед. 1996. -№ 11. - С. 109-115.
21. Высоцкая, Е.К. Кадровый потенциал библиотечной отрасли в России [Текст] /Е.К. Высоцкая // Вестник БАЕ. 2012. - № 3. - С. 56-59.
22. Вялова, Л.М. Документационное обеспечение деятельности кадровой службы : учеб. пособие [Текст] / Л.М. Вялова. -М. : Академия, 2013. - 176 с.
23. Галимова, Е.Я. Организационная культура библиотеки: учеб. пособие[Текст]/ Е.Я. Галимова. Краснодарский гос. ун-т культуры и искусств. -М. : Профиздат : Изд-во МГУКИ, 2012. - 56 с.
24. Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала : учеб. пособие[Текст]/ Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. Ростов н/Д : Феникс, 2014. - 448 с.
25. Грэхем, Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. Пособие [Текст]/ Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 598 с.
26. Дерезина, Л. Текучесть персонала со знаком минус и со знаком плюс [Текст] / Л. Дерезина // Служба кадров и персонал. 2015. - № 12. - С. 56-62.
27. Джерелиевская, И.К. Менеджмент: история, теория, содержание [Текст] / И.К. Джерелиевская // Науч. и техн. б-ки. 2015. - № 12. - С. 45-58.

28. Дорохова, А. Информационные технологии: управление персоналом [Текст] / А. Дорохова // Упр. персоналом. 2022. - № 9. - С. 25-26.
29. Друкер, П. Практика менеджмента [Текст]: пер с англ. / П. Друкер. — СПб.; Киев: Вильяме, 2011. 86 с.
30. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст]/ А. П. Егоршин. -Н. Новгород : НИМБ, 2013. 624 с.
31. Ежова, Л. С. Инновационные методы кадровой политики: технология разработки и реализации программы управления, развития и мотивации персонала[Текст] / Л. С. Ежова // Справ, рук. учреждения культуры. 2013. - № 1. -С. 64-84.
32. Зайцева, Т.А. Современные методики делопроизводства в библиотеке : учеб.-метод. пособие[Текст] / Т. А. Зайцева. М. : ЛИБЕРЕЯ, 2014. - 128 с.
33. Збаровская, Н.В. Управление персоналом: имитационно-ролевая игра «Школа резерва» / Н. В. Збаровская // Библиотека. 2015. - № 5. - С. 45-47.
34. Кацай, М. Разрабатываем систему управления персоналом [Текст]/ М. Кацай // Упр. персоналом. 2014. - № 21. - С. 40^4.
35. Клюев, В.К. Библиотечный менеджмент[Текст]/ В.К. Клюев, А.И. Пашин, И.М. Сулова. -М. : МГУКИ, 2013. - 208 с.
36. Клюев, В.К. Правовые аспекты деятельности библиотек [Текст]: сб. науч. тр. / В.К. Клюев. -М. : Пашков дом, 2012. - 234 с.
37. Кожевникова, Л.А. Экономика библиотеки в вопросах и ответах [Текст]: учеб.-метод, пособие / Л.А. Кожевникова; ГПНТБ СО РАН. Новосибирск.- 2015.-48 с.
38. Концепция научного управления библиотекой в контексте ее внешней и внутренней среды [Текст] // Библиотека в системе общественных отношений региона / Е. Б. Артемьева и др. ; отв. ред. Е. Б. Соболева. Новосибирск, 2014.- С. 134-139.
39. Кузьмин, Е.И. Библиотеки России на пороге XXI века: цифры и факты [Текст] / Е.И. Кузьмин. -М. : Либерия, 2012. - 224 с.

40. Кузьмин, Е.И. Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий. Государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы [Текст] / Е.И. Кузьмин. - М. : Либерия, 2014. - 224 с.
41. Кузьмин, Е.И. Национальная библиотека и общенациональная библиотечная политика [Текст]/ Е. И. Кузьмин // Национальные библиотеки на пороге XXI века / сост. В.Н. Зайцев, В.В. Федоров. СПб., 2014. - С. 2228.
42. Куштанина, Л.И. Социальная защита библиотечных работников в России [Текст] / Л.И. Куштанина // Библиотечное дело XXI век. - 2014. - Вып. 2.- С. 47-65.
43. Лабунский, Л.О. Развитии персонала [Текст]/ Л. Лабунский // Упр. персоналом. 2013. - № 7. - С. 43-46.
44. Минкина, В. Коммуникационная политика библиотеки: содержание и особенности формирования [Текст] / В. Минкина // Науч. и техн. б-ки. - 2013. № 6. -С. 13-30.
45. Могутнова, Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы [Текст] / Н.Н. Могутнова // Науч. и техн. б-ки. - 2013. № 6. -С. 130.