

УДК 331.108.2:02

Фоменко И.Г.

МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА БИБЛИОТЕКИ

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

Диагностика кадрового потенциала библиотеки, являясь на сегодняшний день одним из основных элементов библиотечного кадрового менеджмента, не только имеет давнюю и прочную традицию в становлении и развитии практики работы с персоналом, но и продолжает вызывать интерес исследователей.

Само развитие представлений о необходимости, месте и роли диагностики кадрового потенциала в системе управления организацией исторически прошло несколько этапов, а сменяющие друг друга доктрины научного управления порождали разные требования к процессу подбора, оценки и расстановки кадров. Так, господствовавшая в начале XX в. доктрина научной организации труда выдвинула на первое место принципы бюрократической организационной культуры, требующей от персонала развития умений работать в рамках строго заданной технологии и роли [8]. В таких условиях под диагностикой кадрового потенциала можно было понимать процесс выявления соответствия работника требованиям рабочего места или должности. Сменившая ее доктрина человеческих отношений соответствует органической организационной культуре, требующей включенности персонала в общегрупповые ценности и нормы, умения подчинять свои интересы интересам большинства, развития коммуникативных навыков, способности к адаптации в коллективе и т.д., что и выступало в качестве критериев оценки. На первое место выдвигается оценка индивидуальных способностей, потенциала роста, ориентации на достижение результата, гибкости в поведении и мышлении, развития творческого потенциала и т.д. [7]. Соответственно, изменяются и подходы к диагностике кадрового по-

тенциала организации, в том числе и библиотеки.

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

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

Однако, несмотря на видимую актуальность и значимость проведения подобных мероприятий, большинство авторов, формулируя само определение диагностики или во многом разделяя его с уже имеющимися, рассматривают кадровый потенциал организации лишь как легко заменяемый при необ-

ходимости материальный ресурс. Так, М.Н. Борулава определяет оценку персонала как комплекс мероприятий по выявлению профессиональных, деловых и индивидуально-типологических качеств работника [1]. Е.В. Маслов считает, что диагностика работника представляет собой процедуру, проводимую с целью «выявления степени соответствия личных качеств работника... результатов его деятельности определенным требованиям» [6, с. 218], причем сами требования обусловливаются содержанием труда работника и эффективной организацией производства. Г. Деслер характеризует диагностику персонала как процедуру определения характера работ и типа людей (в терминах знаний и умений), выполняющих эти работы, с последующим заключением о соответствии работника рабочему месту [2].

Однако в современных условиях, когда усложнение деятельности часто не позволяет успешно выполнять ее силами лишь одного специалиста, человеческий потенциал организации необходимо рассматривать как целостную систему, принципиально несводимую к сумме потенциалов отдельных сотрудников. Единая задача сегодня часто требует для своего выполнения интеграции усилий различных специалистов и слаженной командной работы этих специалистов. При таком положении дел диагностика кадров является не только оценкой результатов деятельности и не только выявлением особенностей личности отдельного работника. В современном кадровом менеджменте, по мнению ряда авторов, диагностика кадрового потенциала является системообразующей деятельностью для всей организации в целом и само понятие оценки переросло границы изучения лишь отдельной личности.

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

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

Остановимся на методах социологических, из которых и построим модель методов диагностики кадрового потенциала библиотек, связанную с содержательными свойствами, подлежащими диагностированию.

Содержание кадрового потенциала раскрывает, с одной стороны, возможности участия сотрудника (или всех членов коллектива библиотеки) в общественно полезной деятельности как специфического производственного ресурса, с другой – характеристику качеств сотрудника (сотрудников), отражающих степень развития его (их) способностей, пригодности и подготовленности к выполнению работ определенного вида и качества, отношения к труду, возможности и готовности трудиться с полной отдачей сил и способностей.

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

Итак, в оценке кадрового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон, для определения которых и нужны диагностические методы.

Следует отметить, что сбор такого рода информации, особенно в части

получения качественных характеристик, затруднен и требует специальных исследований. Поэтому чаще всего используется упрощенный подход, когда качественная характеристика кадрового потенциала библиотеки ограничивается данными, отражающими образовательный и квалификационный уровень, наличие специальной профессиональной подготовки и ее продолжительность, половозрастной состав.

Диагностика кадрового потенциала – достаточно сложная в методическом и организационном плане работа. В теории и практике классического менеджмента существует множество систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, но не все формы и методы оценки, существующие в теории управления и практике менеджмента, могут быть использованы при диагностике кадрового потенциала библиотеки. Прежде всего, нужно отметить, что единой, универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед диагностикой кадрового потенциала библиотеки, не существует, да и вряд ли она возможна. Выбор методов диагностики кадрового потенциала является задачей каждой библиотеки, решить которую может только ее руководство, в необходимых случаях обращаясь к помощи экспертов, диагностов-исследователей.

В плохой практике оценки кадрового потенциала для диагностики используются те методы, которые у диагноста находятся, что называется, «под рукой», в пределах досягаемости. Однако использование неправильно выбранных диагностических методов может и не дать существенного выигрыша в принятии кадровых решений по сравнению с обычным здравым смыслом.

Диагностика кадрового потенциала библиотеки предполагает, как правило, использование различных методов исследования для получения достоверной информации. Это компенсирует возможные ошибки и помехи, связанные с одним конкретным методом. Кроме того, различные методы дают либо разные типы данных (качественные или количественные), что обогащает результаты, либо данные, взаимно подтверждающие друг друга. В то же самое время при диагностике кадров, как правило, стараются использовать простые, компактные, апробированные методики, которые соответствуют всем научным требованиям. Методы диагностики могут быть стандартизированными (основанными на определенной концепции), полустандартизированными или разрабатываться для конкретного случая.

Необходимо иметь определенную модель методов диагностирования кадрового потенциала библиотеки, которая характеризовала бы значение всей совокупности разнородных факторов кадрового потенциала. Тогда можно было бы сопоставлять величины кадрового потенциала на тот или иной момент времени по различным коллективам библиотек, выявлять влияние отдельных факторов на общую его величину, что облегчило бы выбор кадровой политики и способствовало более эффективному использованию кадрового потенциала библиотеки. Однако эта проблема остается пока нерешенной.

При исследовании данного вопроса обнаружен некоторый перечень методов диагностирования персонала библиотеки, однако не предпринята попытка построения модели, а лишь дан перечень методов диагностики персонала, с их описанием и вариантами их использования.

Выделить структурные компоненты – еще не значит полностью описать систему (модель). Для того чтобы задать систему, необходимо не только выявить ее структурные элементы, но и определить совокупность связей между ними, т.е. описать, как именно составляющие модели зависят друг от друга.

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

Наблюдение. Данный метод применяется в тех случаях, когда необходимо получить данные о реальном, открытом поведении сотрудников библиотеки, об их конкретных действиях, а не их мнение об этом, как при применении других диагностических методов. Однако этот метод не всегда можно применить открыто, так как люди, которые знают, что за ними наблюдают, ведут себя неестественно, напряженно, и достоверные результаты при наблюдении получить нельзя. Он также не обеспечивает возможности

выявления количественных данных на высоком уровне. Кроме того, результаты применения данного метода зависят от субъективности наблюдателя и его интерпретации событий, поэтому этот метод диагностики кадрового потенциала библиотеки необходимо применять в комплексе с анкетированием или другими диагностическими методами. Возникает вопрос и о том, кто будет выступать в условиях библиотек в качестве наблюдателя: работник библиотеки, обученный методу научного наблюдения, или диагност-исследователь, который практически не имеет возможности постоянно находиться в условиях библиотеки.

Интервью. Применение данного метода в диагностике кадрового потенциала библиотеки позволяет диагностировать как качественные составляющие персонала библиотеки, так и количественные и условия воспроизводства, однако данный метод используется при диагностировании отдельных людей или небольших групп. Для диагностики больших групп исследуемых этот метод неприменим, так как на опрос каждого члена группы требуется значительное количество времени и средств. Данный метод в диагностике кадрового потенциала можно применять при изучении мнения директоров библиотек либо руководителей кадровых служб. Его преимущество заключается в том, что при проведении интервью исследователь может повернуть беседу в нужную сторону, ориентируясь на текст беседы. Здесь нет таких ограничивающих рамок, как при других формах опроса в изучении кадрового потенциала библиотеки.

Анкетирование. Основными достоинствами данного метода диагностирования являются его оперативность и экономичность. С его помощью можно получить значительный объем инфор-

мации в краткие сроки. Применение этого метода в диагностике кадрового потенциала библиотеки позволяет диагностировать все составляющие персонала библиотеки, как качественные, так и количественные и условия воспроизводства. Однако, в отличие от интервью, данный метод помогает получить информацию по заранее сформулированным вопросам, вариативность которых можно изменить только после того, как было проведено пилотажное исследование. Результаты, полученные в процессе анкетирования, не всегда можно проверить на правдивость, так как респонденты могут идеализировать или, наоборот, принижать свои ответы на вопросы. Однако достоинства данного метода диагностики преобладают, поэтому большинство современных исследователей кадрового потенциала библиотек использует в своих материалах именно результаты анкетирования, обычно для разового изучения каких-либо ситуаций: изучения профессиональной активности молодых сотрудников, изучения мотивов профессиональной текучести и сменяемости и т.д. Основной недостаток данного метода заключается в возможности получения только обобщенной информации о кадровом потенциале библиотеки.

Тестирование. Наиболее высоким уровнем диагностирования кадров является тестирование, которое позволяет изучить личностные особенности кадрового потенциала библиотеки: темперамент, установки, интересы, особенности мотивации и характера. Однако разработка и применение тестов требуют от создателя специального обучения (психологического или педагогического) и осторожного применения. Данный метод очень редко применяется при диагностировании кадрового потенциала би-

библиотеки. При анализе публикаций по изучению библиотечных кадров в профессиональной периодической печати использование данного метода встречается в публикациях С.А. Езовой и А.В. Соколова [3; 4; 9].

Ранжирование. Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания

Экспертная оценка. Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок. Количественные оценки, например, деловых и организаторских качеств сотрудника библиотеки производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. С помощью данного метода можно оценить способность организовывать и планировать труд; профессиональную компетентность; сознание ответственности за выполняемую работу; контактность и коммуникабельность; способность к нововведениям; трудолюбие и работоспособность.

Программированный контроль. Диагностика профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов. По результатам оцениваются знания и умения. Внешне напоминает метод тестирования.

Решение ситуационных задач (кейс-оценка). Этот метод имитирует реальную деятельность сотрудника, причем можно усложнять или видоизменять задачи, с которыми он обычно сталкивается. Данный метод может напоминать деловую игру. Кейсы чаще используются в обучении, чем в оценке кадрового потенциала библиотеки. Но если необходимо понять, насколько успешно специалист способен решать аналитические, стратегические или управленческие задачи, без кейсов не

обойтись: остальные методы диагностики в лучшем случае выявят наличие или отсутствие соответствующих профессиональных способностей, и только кейсы могут показать, как эти способности будут использоваться в реальной ситуации. Интересный практический опыт использования кейс-метода, или метода ситуационного анализа, при проведении тренинг-семинара по управлению персоналом библиотеки, а также примеры «кейсов» даны в одной из работ Э.Р. Сукиасяна [10], а также в работе Т.В. Еременко [5].

Аттестация персонала. Одной из наиболее распространенных форм диагностики кадрового потенциала библиотеки является аттестация персонала. Так как данный метод диагностики носит комплексный характер, помимо оценки качества кадров и качества труда персонала целью аттестации является выявление проблем и препятствий, снижающих рабочий потенциал сотрудников; определение путей более эффективного управления персоналом организации; анализ существующих систем мотивации и стимулирования, подбора и расстановки кадров, выработка предложений по их совершенствованию; выявление потенциала кадров; определение направлений развития персонала; формирование резерва кадров; определение возможностей карьерного роста сотрудников; принятие решений по кадровой политике.

Таким образом, с классификацией методов диагностики кадрового потенциала библиотеки появляется новая возможность улучшить процесс диагностирования, так как используемые методы собраны в единой описательно-классификационной модели. Разработанное проанализированное описание этих методов позволит определить, какой метод в каком случае лучше ис-

пользовать. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, поэтому особое значение в выборе методов приобретает надежность и унифицированность критериев, достоверность применяемых показателей. Наибольшую трудность представляет оценка личностных качеств: необходимость выбора из широкого спектра, субъективизм при их восприятии нередко приводят к искаженной оценке.

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

В перспективе методы социологической диагностики кадрового потенциала важно переводить на индивидуально-психологический уровень, который может быть обеспечен только с использованием методов тестирования.

Литература

1. *Берулава М.Н.* Психология и педагогика менеджмента. Бийск: НИЦ, Б и ГПИ, 1995.
2. *Деслер Г.* Управление персоналом. М.: БИНОМ, 2002.
3. *Езова С.А.* О доброжелательности и агрессивности библиотекарей. URL: http://libconfs.narod.ru/2005/s1/s1_p13.htm.
4. *Езова С.А.* Профессиональное поведение библиотекаря в ракурсе психологии // Формирование и развитие положительной Я-концепции библиотекаря (социально-психологический тренинг). Улан-Удэ, 1995. С. 10–17.
5. *Еременко Т.В.* Метод кейс-стади в подготовке библиотечного менеджера: учеб.-метод. пособие. Белгород; Рязань, 2008.
6. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия. М.: Новосибирск: ИНФРА-М, 1998.
7. *Пригожин А.И.* Социология современной организации. М.: ЮНИТИ, 1995.
8. Психологическая диагностика в управлении персоналом: учеб. пособие для сотрудников кадровых служб / под ред. Е.А. Климова. М.: РПО, 1999.
9. *Соколов А.В.* Жанны, Пенелопы, Клеопатры в библиотеке завтрашнего дня // Библиотечковедение. 2002. № 3. С. 26–36.
10. *Сукиасян Э.Р.* Метод ситуационного анализа при проведении тренинг-семинара по управлению персоналом // Научные и технические библиотеки. 2002. № 11. С. 25–45.