

Мудроха В. А.

## **Кадровая политика в библиотеке: основные тенденции и направления развития**

В статье рассматривается единая система профессионального развития, включающая процессы формирования кадровых ресурсов и профессионализации каждого сотрудника библиотеки. Представлены основные этапы работы с персоналом: реализация кадровой политики, подбор персонала, расстановка, адаптация, оценка и аттестация, профессиональное обучение. Определены пути более эффективного управления персоналом и направления его развития во Львовской национальной научной библиотеке имени В. Стефаника.

В традиционной системе информационных коммуникаций, субъектами которой являются издательства, книжная торговля, архивы, органы научно-технической информации, электронные средства массовой информации, библиотеки по-прежнему прочно занимают место главного, а порой и единственного гарантированного держателя документов, хранителя интеллектуального потенциала человечества.

Библиотеки Украины переживают сегодня трансформацию, связанную с возросшей потребностью пользователей в оперативной релевантной информации, которую можно получить, только применив новые эффективные поисковые тактики и интеллектуальные стратегии при максимальном использовании документных ресурсов. Обеспечивая доступ к информации, знанию, организуя информационную комфортность библиотечной среды, библиотекарь формирует информационный поток и становится проводником к его доступу.

Библиотекари должны искать новые формы библиотечного обслуживания, внедрять современные технологии обработки информации, создавать отечественные электронные и виртуальные

библиотеки, что, в свою очередь, требует соответствующего образования библиотекарей для формирования собственных информационно-библиотечных кадров, повышения информационной культуры специалистов. Внедрение новых направлений подготовки высококвалифицированных библиотечных кадров является фактором ускорения процессов информатизации в библиотечно-библиографической деятельности, формирования и широкомасштабного использования информационных ресурсов.

Библиотекам необходимы профессионалы, которые способны быстро адаптироваться к новым общественным условиям, изменениям в информационно-библиотечной сфере. Это требует целенаправленной работы с персоналом, разработки программ повышения квалификации библиотечных кадров, учитывающих инновационные тенденции развития библиотек.

Формирование системы подготовки библиотечных кадров в Украине связано с историей Кременецкого лицея. С 1805 г. там начали готовить специалистов библиотечного дела. Основы библиологии и библиографии преподавал П. Янковский [1]. Сто лет спустя, в 1905 г. один из основателей украинского библиотековедения К. Рубинский на заседании библиотечной комиссии Харьковского университета в докладе «Положение вопроса о библиотечном персонале в Западной Европе и у нас» подчеркивал необходимость как общеобразовательной, так и специальной (то есть профессиональной) подготовки библиотекарей [2]. К вопросу о необходимости профессиональной подготовки библиотекарей он снова возвращается в 1910 г. в статье «Причины неустройства наших академических библиотек», опубликованной в журнале «Библиотекарь».

Читая курс «Библиотековедение» в 1917–1918 гг. в Киевском Фребелевском педагогическом институте, С. Сирополко направлял свои усилия на формирование в обществе достойного отношения к профессии библиотекаря. Впоследствии эти лекции стали основой первого фундаментального украинского учебника по библиотековедению, изданного под эгидой общества «Просвіта» во Львове [3].

20-е годы XX в. – время зарождения теории и формирования организационных и практических принципов библиотечно-библиографического дела, определения роли библиотечного специалиста в обществе, формирования его знаний, умений и навыков.

Д. Балыка в своих работах «Орієнтовочний перегляд книг бібліотекарем», «Бібліологічна педагогіка як наука» и «Синтетичний та аналітичний метод вивчення читача» отмечал тесную взаимосвязь между качеством деятельности библиотеки, культурой обслуживания читателей и общеобразовательным развитием, интеллектуальным уровнем библиотекарей, их начитанностью и информированностью.

Как вспоминает В. Дорошенко, Михаил Грушевский считал библиотекарей научными работниками, привлекал к сотрудничеству в «Записках НТШ», «Літературно-науковому віснику» и других изданиях [4].

Исследования теоретических принципов библиотечной профессии как библиотековедческой дисциплины продолжили свое развитие только с середины 70-х годов XX ст. На кафедрах библиотечных институтов эту работу возглавляли: в Киеве В. М. Пилецкий, в Москве Ю. Н. Столяров, в системе академических библиотек: в ГПНТБ СО АН – Н. С. Карташов, в ЦНБ АН УССР – А. С. Чачко. Эти ученые в своих трудах сформировали современные требования к профессиональной подготовке библиотечных специалистов и их последующему профессиональному росту.

Значение личных качеств для адаптации в профессии связывались не только с выявлением, раскрытием и развитием профессионально важных качеств специалиста, но и с формированием его готовности к труду в этой сфере.

Концептуальная модель библиотеки, разработанная Ю. Н. Столяровым, включающая «персонал» – библиотекаря и науку о нем – «профессиологию», выполнила очень важное теоретическое задание, а именно – очертила методологические основы библиотечной профессии [5]. Разработанные Столяровым теоретические принципы получили развитие в работах современного украинского ученого-библиотековеда А. С. Чачко [6]. Библиотечную

профессиологию она рассматривает в тесном взаимодействии с психологией и социологией труда, социальной психологией, а также профессиональной педагогикой и этикой.

А. С. Чачко, разрабатывая концепцию социальных функций библиотек, рассматривает такие важные проблемы, как профессиональная миссия библиотекаря, требования к персоналу, профессиональная этика [7]. Решение этих проблем даст возможность создать такую модель библиотечного специалиста, на которую будут ориентироваться не только библиотечные учебные заведения, но и система непрерывного библиотечного образования. Какие кадры нужны библиотекам, и как должна выглядеть модель современного библиотечного профессионала, – эта проблема в последние годы приобрела еще большую остроту в связи со значительным повышением требований к библиотечным специалистам и с расширением их функций.

К основным критериям библиотечных кадров нового типа принадлежат, в первую очередь, профессиональная компетентность, творческая активность, умение глубоко анализировать рыночные ситуации, качество выполняемых работ (соблюдение нормативных требований, оперативность, систематичность и своевременность), дисциплинированность, коммуникабельность и организаторские способности. Условно (по должностям) эти требования можно распределить так:

- руководитель библиотеки должен владеть теорией вопроса стратегического развития учреждения, уметь прогнозировать и планировать его деятельность, принимать инновационные решения;

- руководитель среднего уровня (заведующие отделами, секторами, группами) должен иметь высокую библиотечную квалификацию, потому что без целостного понятия о библиотеке как единой системе трудно решать любые производственные вопросы. Эти руководители должны владеть методами научно-исследовательской работы, уметь составлять технологические задания для разработки программного обеспечения и необходимые методические документы;

– ведущие библиотекари, библиографы – библиотечные практики, профессионализм которых заключается в компьютерной подготовке, умении проводить технологические анализы циклов, изучать информационные потребности пользователей, непосредственно внедрять в практику результаты исследований и инноваций;

– квалификация библиотекарей тесно связана с профессионализмом заведующих отделами и главных специалистов, поскольку именно они проверяют на практике внедрение новых технологических циклов, программ. На производственной деятельности этой категории специалистов сказываются все ошибки и просчеты, допущенные руководителями подразделений и ведущими специалистами.

К сожалению, реальный уровень знаний и умений библиотекарей не всегда соответствует требованиям к профессиональной компетенции библиотечных специалистов. Профессиональные качества библиотекаря условно можно разделить на группы, отображающие отношение к работе, общий стиль поведения и деятельности, креативные способности, отношение к людям и к себе лично. Одновременно уровень профессионализма трудно измерять. Он не зависит от количества отработанных лет, ведь квалификация специалиста не растет в соответствии со стажем, да и опыт может быть разным.

Необходимо отметить, что некоторые библиотекари, официально признавая необходимость и важность усовершенствования своего мастерства, фактически не прилагают усилий для его повышения.

Как свидетельствуют многочисленные публикации в профессиональных изданиях, в больших библиотеках часть работников сегодня не удовлетворена своей работой из-за ее неопределенности, неясности полномочий, неочевидности результатов. А выполняемая повседневная работа чаще всего не требует постоянного, системного самоусовершенствования, поэтому некоторые специалисты чувствуют ненужность полного раскрытия своего потенциала [8].

Библиотека – это целостная производственная система, состоящая из подсистем: технической, административной и кадровой. В управлении библиотекой, как и любой организацией, выделяют два направления: управление деятельностью и управление кадрами.

Управление кадрами в библиотеке должно состоять из обеспечения взаимосвязи и сотрудничества между работниками коллектива, кадровой политики, учебы, информированности, мотивации работников.

Постоянной тенденцией является старение коллективов библиотек. Среди многих причин здесь, прежде всего, следует назвать низкие зарплаты и отсутствие перспективы служебного роста. В основном из-за этого молодежь не задерживается в библиотеках. Например, в ЛННБ им. В. Стефаника из 418 сотрудников 150 – пенсионного и предпенсионного возраста.

Руководители библиотеки должны планировать потребности в персонале, постоянно проводить оценку личных и профессиональных качеств работников, их потенциала, поддерживать вдумчивых, творческих и инициативных сотрудников. Необходимо разработать систему поощрений для каждой категории специалистов, которая бы способствовала повышению ими собственного профессионального уровня.

Анализ эффективности труда библиотечных работников является еще одной важной составляющей управления кадрами в библиотеке. Аттестация в научных библиотеках является формой оценки качества и эффективности труда специалистов. Аттестация персонала носит комплексный характер. Поэтому, помимо оценки качества труда персонала, ее целями должны стать: выявление проблем и препятствий, снижающих отдачу от сотрудников; определение путей более эффективного управления персоналом и направлений его развития; анализ существующих систем мотивации и стимулирования, подбора и расстановки кадров, выработка предложений по совершенствованию этих систем, оценка потенциала кадров; определение необходимости обучения сотрудников при недостатке профессиональных знаний и компе-

тенций; принятие решений по кадровой политике, выяснение возможностей карьерного роста сотрудников и формирование резерва кадров; выработка обоснованных предложений по внесению изменений в организационно-штатную структуру библиотеки.

Для повышения квалификации кадров в Украине действует многоступенчатая система, включающая конференции, семинары, а также стажировки. Эти формы повышения квалификации обеспечивают знакомство с опытом деятельности библиотек и общение с коллегами-профессионалами и, соответственно, становятся стимулом в работе.

Повышению профессионализма библиотечных работников служит их непосредственное участие в научных исследованиях. За последние годы заметно выросло количество работников библиотек, участвующих в библиотековедческих исследованиях, характерной чертой которых стала коллективность в их проведении, интеграция знаний и опыта не одинокого исследователя, а группы специалистов. Раскрытие потенциала научного коллектива, формирование в нем благоприятной творческой атмосферы и единства действий зависят как от взаимодействия и взаимовлияния участников, так и компетенции руководителя проекта, его знаний в области методики библиотековедческого исследования, владения основами менеджмента и психологии общения.

Определенные традиции повышения квалификации сотрудников существуют и во Львовской национальной научной библиотеке им. В. Стефаника. В ней организована учеба персонала с учетом новых информационных технологий. Сотрудники библиотеки осваивают процессы поиска в сети Интернет, знакомятся с организацией информационного обслуживания с помощью источников информации любого уровня.

В 2007 г. с целью обеспечения надлежащего функционирования во Львовской национальной научной библиотеке им. В. Стефаника была внедрена библиотечная система ALEPH 500 – продукт фирмы Ex Libris Ltd, которая является интегрированной системой, предназначенной для автоматизации всех библиотечных

процессов. Соответственно сегодня библиотекари ЛННБ адаптируются к изменившимся условиям работы, их необходимо учить методике информационного обслуживания пользователей с применением компьютерных средств и новейших технологий, учету и обработке документов с использованием соответствующих модулей системы ALERH. Именно такие задания призвана выполнять система повышения квалификации библиотечных работников.

Основной целью системы повышения квалификации в ЛННБ им. В. Стефаника является обеспечение переподготовки кадров и создание условий для достижения всеми работниками библиотеки надлежащего уровня квалификации, которая отвечает требованиям времени. До 1985 г. основы библиотечных знаний преподавались на занятиях по изучению минимума библиотечной техники для работников со средним образованием и на двухгодичных курсах изучения основ библиотековедения и библиографии для работников с высшим неспециальным образованием.

Сегодня, учитывая потребности времени, двухгодичные курсы реорганизованы в экспресс-курсы изучения основ библиотековедения, библиографоведения и автоматизации библиотечно-библиографических процессов. Занятия проводятся ежедневно и рассчитаны на изучение тем, которые касаются всех аспектов деятельности библиотеки, в частности:

- История ЛННБ Украины им. В. Стефаника;
- Автоматизация библиотечно-библиографических процессов в ЛННБ Украины им. В. Стефаника. Интегрированная библиотечная система ALERH-500;
- Организация книжного ядра и тематико-типологического профиля комплектования ЛННБ Украины им. В. Стефаника и структурных подразделений;
- Формы и виды учета документов. Модуль комплектования в системе ALERH;
- Каталогизация документов. Организация системы каталогов ЛННБ Украины им. В. Стефаника:
  - система карточных алфавитных каталогов,



- электронный каталог в ЛННБУ им. В. Стефаника,
- каталогизация документов в формате MARK-21. Основные правила описания,
- каталогизация периодических изданий,
- классификационные системы. УДК,
- предметизация. Составление предметных рубрик;
- Организация и сохраненность фондов;
- Обслуживание пользователей;
- Организация библиографической деятельности ЛННБ Украины им. В. Стефаника;
- Научная и научно-методическая работа ЛННБ Украины им. В. Стефаника
- Основные направления деятельности ЛННБ Украины им. В. Стефаника

За последние десять лет курсы изучения основ библиотековедения, библиографоведения, книговедения и автоматизации библиотечно-библиографических процессов закончили 105 сотрудников библиотеки. Однако все еще актуальной остается разработка программы учебы, в которую входили бы и теоретические вопросы, и практические занятия.

В библиотеке сформировались традиционные направления повышения квалификации кадров: расширение общетеоретического уровня и прикладных знаний в отрасли библиотековедения, библиографоведения и книговедения. Сотрудники изучают конкретные технологические процессы в отдельных структурных подразделениях, систему организации фондов и специфику обслуживания пользователей в разных читальных залах, знакомятся с интегрированной библиотечной системой ALEPH 500, опытом использования новейших технологий в библиотечном деле.

Кроме того, библиотекари-практики повышают свою квалификацию, принимая участие в научных семинарах, методических совещаниях, обмениваясь опытом на научных конференциях и изучая опыт других библиотек (стажировки в библиотеках США, Австрии, Польши...).

Современные требования к квалификации персонала побуж-

дают значительное количество специалистов к участию в научных исследованиях, которые проводятся в ЛННБ.

Обязательным для всех библиотекарей является ознакомление с профессиональными книжными и периодическими изданиями. Сотрудниками отдела библиотековедения формируется поисковая база по вопросам библиотековедения, библиографоведения, книговедения и информатики, содержащая аналитические описания материалов из профессиональных научных сборников и периодических изданий. На основе этой базы ежеквартально выходят информационные издания, структурированные по системе УДК. Эти издания помогают ориентироваться в профессиональной литературе.

Планируется время на повышение квалификации сотрудников путем самообразования. На протяжении года в отделах проводят методические семинары и обзоры профессиональных изданий, которые по-прежнему остаются одной из наиболее распространенных форм повышения профессиональной компетентности.

Основные принципы работы автоматизированной системы АЛЕРН-500 библиотечные работники осваивали самостоятельно, получая консультации специалистов отдела автоматизации. Они научились с помощью модуля комплектования заказывать документы, проводить их учет и списание. Работники отдела каталогизации с помощью модуля каталогизации обрабатывают новые поступления и занимаются ретроконверсией карточных каталогов. Сотрудники читальных залов и абонементов освоили обслуживание читателей в автоматизированном режиме, что упростило учет выдачи изданий читателям.

Бесспорно, кадровые ресурсы являются самым ценным потенциалом библиотеки. Кадровая политика в библиотеках зарубежных стран строится на концепции развития человеческих ресурсов, поскольку именно они являются необходимой гарантией в достижении уставных целей. Главные же качественные изменения в работе украинского библиотекаря сегодня определяются освобождением от политической зависимости, овладением новыми источниками информации, внедрением высоких технологий, мик-

розелектроніки, телекомунікацій, вільного вибору форм і методів роботи. Вхождення України в світове інформаційне співдружство підвищує вимоги до бібліотечних спеціалістів, до їх професійної підготовки і кваліфікації, вимагає вміння орієнтуватися в світі новітніх технологій. Для цього важливо не тільки належна кваліфікація бібліотечного працівника, а й постійне підвищення його професійного рівня.

### Література

1. Яковський Павло // Енциклопедія українознавства : в 11 т. / Наукове товариство ім. Шевченка у Львові, фонд духовного відродження ім. Митрополита Андрія Шептицького. – Л., 2000. – Т. 10. – С. 3984.
2. Третє читання пам'яті Костянтина Івановича Рубинського «Бібліотека на порозі ХХІ століття» / ЦНБ ХНУ ; уклад. Н. М. Березок ; відп. ред. С. Б. Глибицька. – Х., 2001. – 44 с.
3. *Сірополко, С.* Короткий курс бібліотекознавства [Текст] : історія, теорія та практика бібліотечної справи / С. Сірополко. – Л., 1924. – С. 105–109.
4. *Дорошенко, В.* Бібліотека НТШ у Львові / В. Дорошенко // Записки НТШ. – Нью-Йорк, 1961. – Т. 171. – С. 16.
5. Дальнейшее исследование вопроса о сущности библиотеки и месте библиотечного фонда в ее структуре // Эволюция библиотечного фондирования / Ю. Н. Столяров, Н. Н. Кушнаренок, А. А. Соляник. – М. : ФАИР, 2007. – С. 506–515.
6. *Чачко, А. С.* Бібліотечна професіологія : наук. посіб. / А. С. Чачко. – К., 1996. – 120 с.
7. *Чачко, А.* Бібліотекарі в інформаційному суспільстві: не проблема, а реальність / А. Чачко // Вісник Книжкової палати. – 2001. – № 10. – С. 23–25.
8. *Головко, С. И.* Повышение квалификации библиотечных кадров: традиционные и инновационные аспекты / С. И. Головко // Специалист: образование, компетентность, новаторство : науч.-практ. пособие. – М. : Либерия-Бибинформ, 2005. – С. 59–63.