

**Кадровый потенциал вузовских библиотек Республики Беларусь
и проблемы развития человеческих ресурсов**

**Personnel Potential of University Libraries in the Republic of Belarus
and Human Resources Problems**

**Кадровий потенціал вузівських бібліотек Республіки Білорусь
і проблеми розвитку людських ресурсів**

Стрелкова И. Б.

*Фундаментальная библиотека Белорусского государственного университета,
Минск, Беларусь*

Irina Strelkova

Belarusian State University Fundamental Library, Minsk, Belarus

Стрелкова І. Б.

*Фундаментальна бібліотека Білоруського державного університету,
Мінськ, Білорусь*

Обосновывается необходимость качественного отбора кадров в библиотеки вузов. Подчёркнуто, что от профессиональной компетентности и управленческой подготовки руководителя зависит то, насколько качественно будет осуществляться комплектование штата вузовской библиотеки. Анализируется состояние и перспективы работы с кадрами руководителей вузовских библиотек Беларуси. Предлагаются пути решения проблемы совершенствования кадрового потенциала библиотек вузов РБ.

The necessity of a qualitative university libraries staff choice is substantiated. The director's professional reputation and management grounding influences directly on the university libraries staff selection. The state and trends of the directors' staff work in the Belarusian university libraries are analyzed. The ways of problem solving for the Belarusian university libraries staff potential improvement are proposed.

Обґрунтовується необхідність якісного відбору кадрів до бібліотек вузів. Наголошено, що від професійної компетентності й управлінської підготовки керівника залежить те, наскільки якісно буде здійснено комплектацію штату вузівської бібліотеки. Аналізується стан і перспективи роботи з кадрами керівників вузівських бібліотек Білорусі. Запропоновано шляхи розв'язання проблеми удосконалення кадрового потенціалу бібліотек вузів РБ.

***Никакая теория, программа или
правительственная политика не
могут сделать предприятие ус-
пешным, – это могут сделать
только люди.***

А. Морита

Для того чтобы выжить и процветать в современных условиях, организации необходимо иметь определённое количество работников с соответствующим уровнем квалификации. Люди – это душа организации. Организация может располагать самыми лучшими помещениями и оборудованием, но не быть успешной без квалифицированных работников, их знаний, умений и опыта. Всё это в полной мере относится и к библиотеке.

Совершенно очевидно, что в XXI веке преимущество перед другими библиотеками будут иметь те, которые вложили значительные средства в отбор и подготовку сотрудников, наиболее подходящих для выполнения соответствующих видов работ. Сегодня библиотекам нужны профессионалы, сочетающие в себе высокие нравственные качества, культуру предметных знаний, способность рефлексивно работать на стыке наук, обладающие профессиональной мобильностью – способностью оперативно реагировать на постоянно возникающие изменения в практической и научной деятельности; способные понимать и предвидеть, что будет востребовано в будущем; умеющие не только работать в коллективе, но и руководить им.

Сегодня вузовские библиотеки Беларуси не только предоставляют информационные услуги и участвуют в развитии навыков пользования информацией с целью обеспечения высокого уровня образовательного процесса, но и в ряде случаев являются лидерами в библиотечной сфере по организации функционирования, научно-методической и справочно-библиографической деятельности, развитию технологий, внедрению автоматизированных библиотечно-информационных систем и т.д. Проблемная ситуация заключается в том, что в настоящее время вузовские библиотеки не обеспечиваются кадрами, ориентированными на работу именно в этих библиотеках, не имеют научно обоснованных рекомендаций по формированию штатов, по преодолению противоречий между степенью квалификации сотрудников и содержанию их труда, система требований к образовательному и профессиональному уровню сотрудников вузовских библиотек требует своего пересмотра.

В настоящее время в Республике Беларусь действует **59** вузов: **44** государственных, **15** негосударственных. Реально мы имеем **56** библиотек. Ежегодно вузовские библиотеки республики в соответствии с «Таблицами статистических показателей деятельности библиотек вузов РБ» [5] предоставляют статистические сведения в Фундаментальную библиотеку Белорусского государственного университета, являющуюся Республиканским методическим центром сети библиотек учреждений, обеспечивающих получение высшего образования. Более подробно мне бы хотелось остановиться на анализе состояния и перспектив работы с кадрами руководителей вузовских библиотек Беларуси.

По мнению одного из американских профессоров менеджмента, «...80 процентов успеха зависят от руководителя и только 20 процентов – от подчинённых». Исторический опыт свидетельствует, что успешное развитие, престиж, результативность работы библиотеки вуза определяется качеством её руководства. В любой цивилизации, на любом уровне социально-экономического развития, при любых экономических и общественных потрясениях, политических условиях, достаточном или недостаточном финансировании библиотек учреждений образования, – всегда были руководители с высоким и низким уровнем профессиональной компетентности. Недостаточный профессионализм руководителей невозможно компенсировать ни комфортабельными и прекрасно оборудованными помещениями, ни материальным стимулированием работников данной организации. Ответственность в делах, умение рисковать в нетрадиционных ситуациях, чувствительность к инновациям, умение управлять конфликтами, стремление к самосовершенствованию, высокая работоспособность, устойчивость к стрессам, позитивное отношение к жизни [4], – вот далеко не полный перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель. При этом нельзя согласиться с утверждением, что профессиональный управляющий (по образованию менеджер) может руководить любой организацией, чем бы она ни занималась. Что специалист в области управления не обязан до тонкостей разбираться в определённой деятельности (в нашем случае – в библиотечном деле), а должен хорошо знать лишь менеджмент и психологию [1]. На наш взгляд, невозможно установить, что важнее: управление библиотечным процессом или управление персоналом. Мы считаем, что руководитель, некомпетентный в решении производственных проблем, не сможет управлять и коллективом. Прежде всего, потому, что не знает точно, куда и зачем его вести, что и как конкретно люди должны делать на данный момент и в перспективе. То есть он не видит той цели, для достижения которой нужно предопределить способ действий человека. Именно по этой причине никто всерьёз не воспримет его в качестве руководителя, даже в том случае, если в его власти уволить работников или значительно повысить им зарплату. И наоборот, когда руководитель не умеет обращаться с людьми, даже если у него есть, чем управлять (объективные рычаги), и зачем управлять (глубокое понимание производственных целей и задач), он не справится с персоналом. Сотрудники не будут делать то, что он считает должным. Либо будут делать это настолько плохо, насколько смогут. Таким образом, современный руководитель библиотеки вуза должен обладать и высокой профессиональной компетентностью, и специальными знаниями, умениями и навыками в области управленческой деятельности. При этом хорошее знание менеджмента библиотечным специалистом совершенно не обязательно будет являться свидетельством того, что он **готов и сможет** стать руководителем.

Количество руководителей (директора библиотек, заместители, заведующие отделами) в вузовских библиотеках Республики Беларусь составляет сегодня **12%** от общего количества персонала (данные на 01.01.2006г.). При этом следует отметить неравномерность распределения процент-

ного содержания руководителей по вузовской сети. Так, например, в крупных библиотеках (таких, как Фундаментальная библиотека БГУ, библиотеки Белорусского государственного экономического университета, Белорусского национального технического университета, Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники, Белорусского государственного педагогического университета им. М. Танка) доля руководящего состава в общем количестве персонала составляет от **13%** до **20%**. В то же время в ряде вузовских библиотек только один руководитель – зав. библиотекой: это библиотека Белорусской государственной академии музыки – один руководитель на **16** сотрудников; библиотека Белорусской государственной академии искусств – один руководитель на **6** сотрудников, библиотека Пинского банковского колледжа – 1 руководитель на **7** сотрудников и др.). При этом встречается и совершенно иная ситуация, когда в маленькой библиотеке очень много руководящих должностей, например: в библиотеке Института правоведения **6** руководителей на **9** сотрудников.

Анализируя руководящий состав вузовских библиотек по стажу работы, отметим следующее: основной процент составляют руководители, проработавшие в данной библиотеке более 20 лет – **59%**; **18%** руководителей работают на одном месте от 11 до 20 лет, **10%** – от 6 до 10 лет и, наконец, **13%** руководителей – это новые сотрудники в библиотеке, проработавшие в ней не более 5 лет.

В руководящей должности **18%** специалистов работают уже более 20 лет (в т.ч. все руководители библиотеки Высшего государственного колледжа связи и Гомельского государственного университета им. Ф. Скорины), **28%** – от 11 до 20 лет. Подавляющее число специалистов занимает руководящую должность от 6 до 10 лет – **24%** и менее 5 лет – **30%** (в библиотеках Белорусского государственного университета, Белорусского государственного педагогического университета им. М. Танка, Белорусского государственного университета физической культуры, Брестского государственного университета им. А.С. Пушкина, Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники и др.).

Из общего количества руководителей (**231** чел.) высшее образование имеют **99%** (**2** чел., руководящие отделами книгохранения, имеют среднее специальное библиотечное образование), в том числе высшее библиотечное образование – **194** чел. (**83%**); **36** чел. руководителей (**16%**) имеют высшее неблиотечное образование. Кроме того, в библиотеке Минского государственного лингвистического университета 1 из руководителей имеет 2 высших образования, в т.ч. одно – высшее библиотечное, а в библиотеке Белорусского государственного экономического университета 1 из руководителей, имеющих высшее неблиотечное образование, закончил факультет переподготовки в БГУКИ.

Располагая данными, касающимися возраста руководителей вузовских библиотек, отметим, что руководителей моложе 25 лет всего 2 чел. (**1%**); **9%** – это руководители в возрасте от 26 до 35 лет, **24%** – от 36 до 45 лет, основной процент составляют руководители в возрасте от 46 до 55 лет – **51%**; **15%** составляют руководители старше 55 лет.

Таков портрет сегодняшнего руководящего состава вузовских библиотек Республики Беларусь. Отрадно отметить, что в последнее время на руководящие должности в библиотеках вузов РБ всё чаще выдвигаются молодые специалисты, обладающие, кроме диплома о высшем библиотечном образовании, целым набором профессиональных и деловых качеств, которые необходимы современному руководителю, в том числе целеустремлённостью, оптимизмом, способностью создать команду единомышленников, умением расставлять приоритеты и достигать поставленных целей, способностью видеть перспективу, наконец, обладающие уважением к своей профессии и испытывающие чувство гордости за принадлежность к профессиональному библиотечному сообществу.

В США университетскими библиотеками всегда руководили только библиотекари-профессионалы, крупные учёные, авторы многих статей и книг по библиотековедению. Очень часто в Америке руководство крупной библиотекой сочетается с преподавательской работой в библиотечной школе, авторами практических пособий являются именно директора крупных библиотек. Содержание учебников и учебного процесса не должно быть оторвано от реальности, от проблем и тенденций развития библиотечного дела, поэтому, на наш взгляд, американский подход является очень правильным и достоин того, чтобы данный опыт стал применяться в практике работы библиотек вузов Республики Беларусь.

Неотъемлемым качеством руководителя вузовской библиотеки должен быть высокий уровень профессиональной компетентности, вот почему мы считаем, что при построении системы повыше-

ния квалификации *руководителей всех уровней* вузовских библиотек в её основу должна быть положена интегрированная модель, позволяющая на протяжении всего периода обучения осуществить как общепрофессиональную подготовку руководителей, так и их подготовку к руководству коллективом вузовской библиотеки в условиях динамично развивающейся библиотечной практики, инноваций и новых информационных технологий. Результатом обучения должно стать изменение личностной позиции руководителя или потенциального руководителя вузовской библиотеки наряду с углублением его профессиональной компетенции, создание им программы обновления своей деятельности и стиля руководства.

Успех культурных преобразований, значимость библиотеки вуза в библиотечном сообществе зависит, прежде всего, от её кадрового потенциала. И насколько верно подобран персонал для задач и целей организации, настолько успешно будет его функционирование и развитие. Необходимо подобрать специалистов таким образом, чтобы они составили творческий и работоспособный коллектив, отвечающий задачам и целям организации на каждом этапе её развития. И вот тут именно от профессиональной компетентности и управленческой подготовки руководителя зависит то, насколько качественно будет осуществляться комплектование штата вузовской библиотеки. Мы считаем, что правильный подбор персонала намного важнее, чем его правильное обучение. На наш взгляд, руководителям вузовских библиотек необходимо сосредоточиться на формировании слаженного коллектива сотрудников путём отбора и найма «лучших из лучших», вместо того, чтобы тратить время, силы и средства на жёсткое управление неудачно подобранным персоналом и на его обучение.

Продвижение по служебной лестнице должно быть возможно лишь с учётом соответствия уровня квалификации квалификационным требованиям. Предстоит разработать профессиограммы сотрудников библиотек вузов (в т.ч. руководящего состава), эффективную методику аттестации персонала, а компьютерное тестирование сделать обязательным этапом собеседования при трудоустройстве в вузовскую библиотеку республики.

Считаем необходимым постоянно осуществлять анализ и прогнозирование кадровой ситуации в библиотеках системы Министерства образования РБ. Недостаточно разовых разрозненных исследований, которые не позволяют выявить тенденции, своевременно почувствовать изменения. Нужно создать адекватную современным задачам систему анализа и прогнозирования, которая позволит проследить все основные процессы во взаимосвязи и, что особенно важно, в динамике. Необходимо осуществлять мониторинг кадровой ситуации, причём, мониторинг должен включать не только использование статистики, материалов специальной печати, но и социологического опроса различных категорий библиотечных специалистов: руководителей, библиотекарей, выпускников, молодых специалистов, студентов [2]. Безусловно, осуществлять это необходимо совместными усилиями всех заинтересованных организаций и, возможно, в рамках Белорусской библиотечной ассоциации с одновременным ведением соответствующей базы данных и широким общественным использованием этих данных.

Необходимо отслеживать и анализировать причины профессиональной миграции (как внешней, когда специалисты уходят в другие сферы деятельности, так и внутрибиблиотечной). Чтобы не потерять своих высококлассных специалистов, директорам вузовских библиотек РБ следует пересмотреть, на наш взгляд, свою кадровую политику, больше внимания уделять личным и профессиональным качествам и достижениям каждого сотрудника библиотеки, создавать необходимые условия для творчества, самовыражения и профессионального роста, искать источники дополнительного материального стимулирования специалистов.

В то же время стержневым направлением в кадровой политике вузовской библиотеки должно стать повышение инициативы и ответственности каждого работника, профессиональный рост, формирование и развитие корпоративной культуры. Мы считаем, что каждый работник вузовской библиотеки должен иметь индивидуальную программу кадрового роста, согласованную с руководством отдела и кадровой службой. Ежегодное подведение итогов развития кадрового потенциала должно стать такой же нормой, как составление производственных отчётов. Для того чтобы видеть, насколько эффективно человек решает поставленные перед ним профессиональные задачи, необходимо пересматривать кадровую структуру, анализируя изменения объёма и сложности работы на каждом рабочем месте, проводя аттестацию рабочих мест. Для обоснования любого кадрового назначения и для создания положений о структурных подразделениях вузовских библиотек очень

важно иметь регулярно пересматриваемые должностные инструкции и квалификационные характеристики. В настоящее время многие из них устарели; требует пересмотра аттестация рабочих мест; Положения о структурных подразделениях не всегда соответствуют изменившемуся содержанию деятельности, и, следовательно, тем самым нарушается пропорция между уровнем сложности труда и необходимой квалификацией работников. Во многом это связано с тем, что до сих пор не решён вопрос об утверждении новых «Типовых штатов вузовских библиотек Республики Беларусь». В настоящее время действует Приказ Министерства высшего и среднего специального образования СССР «Типовые штаты библиотек высших и средних специальных учебных заведений» от 22 декабря 1978г. Проект новых «Типовых штатов...», разработанный сотрудниками Республиканского методического центра сети вузовских библиотек (ФБ БГУ) ещё в 2001году, до настоящего времени не был одобрен ни Министерством образования, ни Министерством труда, ни Министерством финансов Республики Беларусь. В результате происходит несоответствие уровня сложности выполняемых работ должности, которую занимает специалист в библиотеке вуза; особенно это касается молодых специалистов, выпускников Факультета информационно-документных коммуникаций Белорусского государственного университета культуры и искусства (ФИДК БГУКИ). Сегодня происходит переход на двухуровневую систему подготовки специалистов: бакалавр – магистр. Выпускники магистратуры в своей подготовке ориентируются на научно-исследовательскую, научно-методическую, научно-педагогическую и управленческую деятельность. Они смогут в дальнейшем работать в качестве научных сотрудников крупнейших библиотек, преподавателями в высших и средних специальных учебных заведениях, возглавлять библиотечные и информационные учреждения или быть руководителями их структурных подразделений [6]. С 1 сентября 2005г. на вакантные места в вузовские библиотеки республики пришли молодые специалисты – выпускники ФИДК БГУКИ. Многие из них имеют диплом «с отличием», практические результаты их дипломных исследований представляют значительный интерес для библиотечных специалистов не только вузовских библиотек, но и Национальной библиотеки Беларуси, а также информационно-библиотечных специалистов зарубежных стран. Молодые специалисты на высоком уровне владеют компьютером, свободно владеют одним или двумя иностранными языками, умеют применять на практике современные формы и методы библиотечной работы. Безусловно, радует тот факт, что библиотекари, имеющие высшее профессиональное образование, *хотят* работать по своей специальности, отдав предпочтение вузовской библиотеке. В то же время, будучи связанными решениями 1978 года (я имею в виду Приказ Министерства высшего и среднего специального образования СССР «Типовые штаты библиотек высших и средних специальных учебных заведений» от 22 декабря 1978г.), в 2006г. они вынуждены 3 года занимать должность библиотекаря 2-й категории, выполняя при этом должностные обязанности библиотекаря 1-й категории, а часто и ведущего специалиста. Вот почему утверждение новых «Типовых штатов вузовских библиотек РБ» является необходимым и безотлагательным.

Итак, уровень профессиональной компетентности библиотекарей становится одним из определяющих факторов в создании библиотеки нового типа, соответствующей постоянно изменяющимся потребностям не только сегодняшнего дня, но и будущего информационного общества. Невозможно не согласиться с Э.Р. Сукиасяном в том, что нам нужно «серьёзно менять систему наших представлений о том, как решать в перспективе проблему кадров. Чтобы изменить что-то в нашей жизни, нам надо думать о радикальных решениях. Думать сегодня, а не откладывать на завтра» [3]. Хорошо осознавая это, опираясь на лучший зарубежный опыт, мы предлагаем следующее:

- Комитету по кадрам и непрерывному библиотечному образованию БА уделять особое внимание повышению престижа высшего библиотечного образования (и, соответственно, оплаты труда его обладателей).
- На сайте БА, а также в печатных изданиях (бюллетенях, газетах, профессиональных журналах) давать подробную, развёрнутую, как у наших американских коллег, информацию о потребностях библиотеки, её сотрудниках, назначениях, продвижениях по службе и т.д.
- Лица со специальными знаниями должны иметь преимущественное право на занятие соответствующих должностей.

- При подборе кадров для вузовской библиотеки, тем более на руководящую должность, необходимо, на наш взгляд, сочетать собеседование (личное и в рабочей группе) с обязательным небольшим творческим заданием кандидату и испытательным сроком, практиковать запрос рекомендаций, проводить консультации с администрацией по предыдущему месту работы, а окончание срока каждого контракта завершать оценкой целесообразности сохранения того или иного работника в штате библиотеки вуза. В качестве критериев должны рассматриваться и оцениваться творческие способности, деловые и личные качества, предприимчивость и инициатива, профессионализм и компетентность.
- Необходимо наладить тесный контакт с Факультетом информационно-документных коммуникаций БГУКИ: продумать возможности подготовки кадров специально для вузовских библиотек (подобно тому, как в настоящее время ведётся подготовка кадров целенаправленно для Национальной библиотеки Беларуси); совместно (возможно, в рамках работы Комитета по кадрам ББА) разрабатывать и утверждать практико-ориентированные темы дипломных, магистерских работ и диссертационных исследований; привлекать практиков к преподавательской работе, к рецензированию учебных и методических пособий.
- Стоит более серьёзно подумать о формировании резерва руководящих кадров вузовских библиотек. Заблаговременное выявление людей с высоким потенциалом и годных к руководящей работе поможет, на наш взгляд, избежать двух опасностей: первое – это организационная инерция, т.е. чересчур длительная задержка на одной должности; второе – слишком быстрое продвижение (когда руководящие посты занимают молодые люди, ещё не набравшиеся опыта работы). Мы считаем, что будущий руководитель библиотеки вуза должен быть, прежде всего, практиком, должен «созреть» в библиотеке, на рядовой оперативной работе. Выявить людей, обладающих соответствующими интеллектуальными, психологическими и организаторскими способностями, необходимыми для руководящей работы, поможет специальная методика, которую сможет разработать Комитет по кадрам и непрерывному библиотечному образованию ББА.
- Необходимо подумать о системе обучения потенциальных управленческих кадров. Начало уже положено: 23-25 мая 2006г. Комитетом по кадрам и непрерывному библиотечному образованию ББА была проведена первая Школа директоров крупнейших научных и вузовских библиотек Беларуси «Искусство результативного управления», где в качестве преподавателей выступили лучшие руководители и специалисты библиотек России, Латвии и Беларуси. Уверена, что Школа будет иметь своё продолжение и развитие.
- Стремиться к профессионализму. Профессионал должен знать профессиональную литературу, читать монографии по своей специальности, интересоваться опытом (формами, методами, технологией, организацией труда) других библиотек. Подлинный профессионализм приобретается лишь в результате общения с коллегами, посещения библиотек. А многие наши библиотекари похвастаться этим не могут, многие из них никогда не бывали в других библиотеках, никогда не ездили на научно-практические конференции ни республиканского, ни тем более международного уровня, не писали статей в профессиональные журналы, не выступали с докладами, да и не стремятся к этому. Но ведь никто не должен предоставлять нам работу или повышение. Мы должны сами находить и обнаруживать в себе качества, которые делают нас особенными, отличными от других, быть профессионалами.

Литература

1. Абрамова, С.Г. Психологические механизмы управления, и о том, как их использовать / С.Г. Абрамова. – М., 2002. – С.26-27.
2. Зыгмантович, С.В. Кадровый потенциал публичных библиотек и перспективы его развития / С.В. Зыгмантович // Вестник БГУ культуры. – 2003. – №2. – С.100.
3. Сукиасян, Э.Р. Новые подходы, иные решения (Современная кадровая ситуация. Пути выхода из назревающего кризиса) // Сукиасян Э.Р. Библиотечная профессия. Кадры. Непрерывное образование : сб. статей и докладов. – М., 2004. – С. 176 – 189.
4. Суслова, И.М. Организация обучения библиоменеджеров / И.М. Суслова // НТБ. – 2003. – №12. – С.87.
5. Таблицы статистических показателей работы библиотеки: Метод. пособие по заполнению / Сост. И.Я. Василькович, И.Б. Стрелкова, О.Ф. Баньковская. – Мн., 2003. – (утверждены директорами библиотек – методических центров РБ 18 декабря 2003г. на семинаре «Статистика как инструмент управления развитием библиотеки»).
6. Яцевич, Н.А. Высшее библиотечное образование в Беларуси: состояние и перспективы: Доклад на XI межд. конф. «Крым-2004» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gpntb.ru/win/inter-events/crimea2004/disk/doc/344.pdf>