

Г. Ю. Кудряшова, И. Г. Воронская

Развитие кадрового потенциала Зональной научной библиотеки Уральского федерального университета

Освещены реальные и перспективные подходы к организации работы по профессиональному обучению персонала Зональной научной библиотеки Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург) для информационного обеспечения задач, стоящих перед университетом, научных исследований и учебного процесса, совершенствования библиотечно-информационного обслуживания.

В Уральском федеральном округе (УрФО) на базе Уральского государственного технического университета – УПИ (УГТУ-УПИ) распоряжением Правительства РФ (№ 501-р от 2 апр. 2010 г.) создан Уральский федеральный университет (УрФУ), перед которым стоит масштабная инновационная задача, обозначенная в Программе развития УрФУ: создать точку роста системы профессионального образования, развитие которой повысит эффективность системы образования УрФО в целом. Эти нововведения предъявляют значительные требования к развитию кадрового потенциала университета и профессиональному ресурсу Зональной научной библиотеки (ЗНБ), непосредственно задействованной в информационно-библиотечном обслуживании.

Задачи развития кадрового потенциала университета рассматриваются в Программе развития УрФУ с точки зрения управления человеческим капиталом, обладающим таким набором квалификаций и компетенций, который необходим для создания и поддержки лидерства в каждой области деятельности университета – педагогической, научно-исследовательской, проектной и инновационной.

В связи с этим одним из приоритетных направлений деятельности ЗНБ УрФУ становится кадровый менеджмент – поиск скрытых профессиональных резервов, построение персонал-стратегии. Первым шагом в этом направлении стала формулировка кадровой проблемы, поиск ответа на вопрос: что нужно библиотеке с точки зрения ее кадрового обеспечения?

Поскольку в процессе планирования кадровые вопросы представляют собой ненадежные сегменты, а в прогнозировании отношения сотрудников к работе, возможностей их использования в профессиональной деятельности присутствует высокая степень неопределенности, первоочередной задачей представляется формулирование требований к персоналу, разработка плана действий для достижения желаемых результатов. Для ее выполнения первоначально пришлось определить, что включает в себя понятие *профессиональная деятельность*, и проанализировать положение с кадрами в библиотеках вузов Уральской зоны.

Профессиональный библиотекарь, кто он?

Профессиональная деятельность предусматривает предварительную теоретическую и практическую подготовку по профессии и связана с технологической культурой. По сути – это социально значимая деятельность, выполнение которой требует специальных знаний, умений и навыков, профессионально обусловленных качеств личности; это совокупность функций, действий, операций, которые приходится выполнять библиотечному специалисту при осуществлении должностных обязанностей. Успешность профессиональной деятельности зависит от социально-профессиональных мотивов работника и его профессиональной направленности.

В процессе профессиональной деятельности происходит профессиональное становление личности, а результаты работы определяются экономическими показателями эффективности деятельности. Один из критериев профессионализма библиотекаря – это специальное образование. В принципиально изменившейся технологической среде имеет большое значение механизм гарантированного получения профессионального образования и воспроизводства кадров для библиотечно-информационной сферы, адаптация библиотечных специалистов к меняющимся условиям, постоянное совершенствование сотрудниками библиотек своих профессиональных знаний. Это подтверждается статистическими данными.

Сейчас на территории УрФО – 7 534 библиотеки, из них 3 496 относятся к сфере культуры, 4 038 – к системе образования и науки [1. С. 10]. ЗНБ УрФУ является методическим центром для шести методических объединений (МО) и 52 библиотек государственных вузов из четырёх областей УрФО – Свердловской, Курганской, Тюменской и Челябинской, а также библиотек вузов Оренбургской области и Пермского края. Аналитические данные по кадровому состоянию в этих библиотеках представлены на сайте (<http://library.ustu.ru/zona/zonastat>) и частично – в табл. 1.

Таблица 1

Кадровый состав библиотек вузов Уральской зоны

Кадровый состав по образованию (в %)	
Высшее профильное	28
Высшее непрофильное	41
Средне-специальное профильное	12
Средне-специальное непрофильное	19

Анализ представленных показателей позволяет сделать следующие выводы: наибольшее число специалистов с библиотечным образованием – в библиотеках челябинских вузов, там же сохраняется стабильное положение с кадрами. В Курганской области показатели не подвержены существенным изменениям, в вузах Тюменской и Челябинской областей, Пермского края наблюдается увеличение кадров, получивших библиотечное образование. В Свердловской области, где наибольшее число разных вузов, – наименьший процент профессиональных специалистов от общего количества сотрудников библиотек.

Стоит добавить, что развитию профессиональных возможностей университетских библиотек не способствует и возрастной показатель кадров: средний возраст библиотекарей по Свердловской области – 47–55 лет, количество молодых специалистов незначительное. Между тем, профессионалы считают, что библиотека жизнеспособна, если поддерживается равновесие возрастных категорий сотрудников (до 35 лет, от 36 до 55 лет). Среди сотрудников ЗНБ УрФУ в категории от 36 до 55 лет, составляющих основную костяк специалистов и имеющих достаточный стаж и опыт работы, также велик процент персонала с непрофильным образованием, а желаемое равновесие все-таки нарушено: молодых сотрудников – 35%, а среднего возраста – 46%.

Однако основания для оптимистического прогноза по привлечению профессиональных кадров в ЗНБ УрФУ всё же есть, поскольку в УрФУ мы растим кадры для себя со студенческой скамьи. С 2005 г. в нашем университете ведется обучение студентов по специальности «Библиотечно-информационная деятельность»; директор ЗНБ возглавляет кафедру информатизации библиотечного дела – единственную в Свердловской области. Причем, начиная с первых курсов, студенческая практика проходит на базе ЗНБ УрФУ, Центральной научной библиотеки УрО РАН, ОУНБ им. В. Г. Белинского и других библиотек, и студентов старших курсов принимают на работу в эти библиотеки. Такой подход позволяет выпускать адаптированных молодых специалистов не только с хорошей теоретической подготовкой, но и с устойчивыми практическими навыками и умениями.

Информационному обслуживанию – сервисный подход

Следующим шагом для нас стало обоснование актуальности сервисного подхода в информационном обеспечении научно-исследовательского и образовательного процессов в УрФУ как принципиального подхода к организации деятельности ЗНБ.

Д. И. Блюменау еще в 1989 г. в своей работе «Информация и информационный сервис» [2] ввел в научный оборот понятие *информационный сервис* и тем самым определил место и предназначение информационного обслуживания, которое сегодня рассматривается как деятельность по удовлетворению информационных потребностей пользователей посредством предоставления информационных услуг, как феномен культуры и коммуникации и как механизм распространения знаний, доступа пользователей к информации. Такая широкая трактовка информационного обслуживания продуктивна в условиях использования новых информационных технологий и создания единого информационного пространства.

Сервисный подход в информационно-библиотечном обслуживании пользователей УрФУ сегодня

чрезвычайно актуален, а деятельность библиотеки нацелена на удовлетворение разнообразных информационных потребностей пользователей университета. Сервис рассматривается в трех аспектах: как форма человеческой деятельности, как способ удовлетворения потребностей индивидов или групп людей и как оказание услуг. Сервисный процесс – это набор действий и операций, в ходе которых происходит преобразование вводимых факторов в результат и которые обычно выполняются в определенной последовательности [6. С. 9].

В ЗНБ УрФУ сервисный процесс – трудоемкий набор тех или иных последовательных действий с множеством пересекающихся операций и косвенных связей между ними. Ряд этих действий происходит в видимом пользователю (клиенту) пространстве, остальные – в невидимом. Именно из-за большого числа операций, проходящих «за кулисами», работа персонала библиотеки, с точки зрения пользователя, сводится к выдаче и приему литературы, и зачастую пользователь не желает тратить время на ожидание выполнения своего запроса.

Этот факт становится одной из важнейших причин уменьшения количества потенциальных лояльных пользователей. При сервисном процессе для нас важно создать массив лояльных клиентов (пользователей). Лояльность – несколько старомодное слово, которое традиционно использовалось для обозначения искренней и полной преданности стране, делу или человеку. Несколько позже оно стало применяться в бизнес-контексте для описания готовности пользователя оставаться постоянным клиентом организации. Таким образом, для библиотеки лояльный клиент – тот, кто на протяжении всего срока обучения или работы в университете пользовался ее услугами.

Очевидно, что в настоящее время библиотекам вузов довольно сложно сделать студента лояльным пользователем, о чем говорят статистические данные по библиотекам вузов Уральского зоны. На протяжении уже нескольких лет наблюдается снижение показателей посещаемости и книговыдачи практически во всех библиотеках вузов. Пользователи стали посещать библиотеку намного реже, так как у них появились альтернативные (виртуальные) источники получения информации. Сегодня уже не требует доказательств тот факт, что парадигма информационного обслуживания, базирующегося на использовании только бумажных носителей, устарела, и ей на смену приходит другая, основанная на электронном представлении самой разнообразной информации, тиражируемой в неограниченном количестве и мгновенно доступной через Интернет независимо от времени и местонахождения пользователя.

Для того чтобы ЗНБ была активной составляющей вузовской системы и содействовала реализации масштабных инновационных задач УрФУ, удовлетворяя потребности пользователей в информации и создавая массив лояльных пользователей услуг, важно, чтобы существующий сервисный процесс видоизменялся, проходил очень оперативно и с максимальной выгодой для пользователя. Это можно обеспечить только в том случае, если библиотечный персонал ЗНБ будет знать свои обязанности, обладать достаточной квалификацией для выполнения инновационных профессиональных функций.

Для библиотеки как сервисной организации главный вводимый фактор – информационная потребность пользователя (клиента), степень участия которого в процессе предоставления услуг варьируется. Например, при выдаче книг студенту сотрудники библиотеки могут предложить ему поискать нужную литературу в электронном каталоге, а могут и сами её подобрать или посоветовать воспользоваться имеющимися электронными полнотекстовыми ресурсами. Чтобы визит пользователя в библиотеку был приятным для обеих сторон, нужно принимать во внимание следующие факторы: позитивный контакт с обслуживающим персоналом, его внешний вид, интерьер библиотеки, умение пользователя (клиента) и персонала обращаться с оборудованием, быстрота предоставления услуги, качество услуги. Всё перечисленное выше так или иначе связано с персоналом библиотеки.

Организация профессионального обучения кадров ЗНБ

В задачи управления человеческим капиталом УрФУ входит привлечение и отбор высококвалифицированного персонала, его оценка, продвижение и развитие. Это своего рода индикаторы работы с кадровым ресурсом ЗНБ УрФУ, которые нацеливают на модификацию профессионального обучения библиотечных кадров, разработку модели компетенций базового и высшего уровня подготовки сотрудников в соответствии с целями и стратегическими планами университета и библиотеки.

Организация системы управления персоналом ЗНБ УрФУ реализуется по этапам: 1) комплексная оценка

персонала, 2) планирование развития персонала, 3) оценка эффективности и результативности мероприятий по развитию персонала.

На первом этапе немаловажно, чтобы персонал знал и четко выполнял свои обязанности. Для этого сотрудники библиотеки в дополнение к должностным составляют перечень своих функциональных обязанностей, перерабатывают технологические инструкции на процессы деятельности ЗНБ. Эта работа позволила выявить, насколько четко каждый специалист представляет перечень и объем возложенных на него функций для исполнения технологических процессов, определить актуальность и достаточность регламентирующих технологических документов, используемых в работе, возможности взаимозаменяемости сотрудников. Персонал ЗНБ оценивается комплексно: как по общим критериям для всех категорий сотрудников университета, предусмотренных в Программе развития УрФУ, так и по специализированным критериям оценки сотрудников ЗНБ (табл. 2).

Таблица 2

Критерии оценки сотрудников УрФУ и ЗНБ

Общие критерии оценки персонала УрФУ	Специализированные критерии оценки персонала ЗНБ
Вклад в реализацию миссии и стратегических задач УрФУ	Вклад в реализацию миссии и стратегических задач ЗНБ
Результативность деятельности	Соответствие индикаторам эффективности СМК
Оценка квалификации	Соответствие модели компетенций библиотечно-информационного специалиста ЗНБ
Личностная оценка (оценка развития)	Результативность выполнения функциональных обязанностей

Для обеспечения объективности оценки деятельности и квалификации сотрудника ЗНБ используются следующие инструменты:

оценка непосредственным руководителем на основании вмененных должностных и функциональных обязанностей, которыми наделяется каждый сотрудник на определенном участке работы с учетом его компетенций, сложившихся условий труда и потребностей библиотечного производства;

внешняя оценка читателями, партнерами, профессиональным сообществом (фиксируется в тетради отзывов, благодарственных письмах и т.п.);

взаимооценка внутри отделов ЗНБ;

экспертная оценка на публичных мероприятиях (презентациях, конференциях, семинарах, тренингах, деловых играх и т.д.);

отчет сотрудника по самооценке.

Результаты оценки прозрачны и публичны – они доводятся до сведения всего коллектива.

На втором этапе организации профессионального обучения планируется развитие персонала, ключевой момент – определение потребностей ЗНБ, связанных с выполнением производственных обязанностей. Потребности определяются в соответствии со стратегическими задачами развития ЗНБ, инновационными изменениями в библиотечных процессах на основе анализа технологических процессов в отделах и результатов работы, а также – анализа заявок руководителей подразделений и самих сотрудников путем проведения опросов руководителей и специалистов.

На основании анализа выявленных потребностей разрабатываются модульные программы обучения

сотрудников, определяются их конкретные цели. Например, разработаны модули: управление библиотекой в современных условиях инновационного развития системы образования и науки, система менеджмента качества, формирование единого документного фонда, создание справочно-библиографического аппарата библиотеки, система информационного обслуживания пользователей библиотеки, организация информационного поиска, компьютерные технологии в библиотечно-информационной деятельности.

Работа по профессиональному развитию персонала библиотеки планируется в двух плоскостях: внутри университета и библиотеки (обучение на ФПК, проведение библиотечных обучающих мероприятий по плану повышения квалификации ЗНБ и др.) и вне университета (участие в конференциях, международных мероприятиях с целью изучения лучшей практики и обмена опытом в известных зарубежных и российских университетах и др.). На этом этапе необходимым элементом работы мы считаем создание модели универсальных и профессиональных (специальных) компетенций библиотекаря ЗНБ.

Компетенции рассматриваются как набор факторов, включающий деловые и личностные качества, знания, умения и навыки, необходимые сотрудникам библиотеки для успешного выполнения требуемого функционала в соответствии с миссией и ценностями ЗНБ. Применение модели компетенций предполагается при подборе новых сотрудников, формировании кадрового резерва и планировании карьеры, проведении оценочных и аттестационных мероприятий, формировании системы профессионального обучения всех сотрудников и составлении личных планов развития.

На третьем этапе результативность и эффективность работы каждого сотрудника оцениваются по индикаторам системы менеджмента качества (ENQA), входящим в информационные карты процессов. Кроме того, результативность мероприятий по профессиональному обучению оценивается по следующим критериям: практическая, научная и/или инновационная значимость результатов внедрения новых методов работы; разработка и осуществление новых проектов; карьерное и профессиональное продвижение библиотечных кадров. Основываясь на том, что по своей сути профессиональное обучение – это процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний и выработки навыков сотрудником библиотеки, в ЗНБ УрФУ этот процесс можно представить в виде схемы (рис.).



Рис. Процесс профессионального обучения сотрудников ЗНБ УрФУ

Поэтапная организация профессионального обучения формирует конкретные навыки и умения, необходимые сотруднику ЗНБ УрФУ, и нацелена на решение таких проблем, как:

подготовка к кадровому аудиту человеческого капитала УрФУ, создание возможностей для самостоятельного повышения квалификации сотрудников библиотеки;

выявление инициативной группы и формирование кадрового резерва;

повышение профессиональной грамотности и квалификации персонала библиотеки для обновления теоретических и практических знаний и навыков в современном образовательном и информационном пространстве;

обеспечение взаимозаменяемости сотрудников на рабочих местах;

развитие навыков сотрудничества, коммуникативных связей, понимания общих и частных задач в библиотечно-информационной сфере и сфере высшего образования.

Таким образом, развитие кадрового потенциала нацелено на интеллектуальное взаимодействие ЗНБ и университета, так как от профессионального обучения кадров зависят эффективность использования новейших технологических и информационных возможностей библиотечного обслуживания, развитие информационно-образовательной среды университета, улучшение качества образовательных услуг, расширение информационных сервисов для пользователей УрФУ.

Список источников

Библиотеки образовательных учреждений Уральского федерального округа : информ.-аналит. сб. – Екатеринбург. – 2008.

Блюменау Д. И. Информация и информационный сервис / Д. И. Блюменау. – Ленинград : Наука, 1989. – 192 с.

Брежнева В. В. Сервисный подход как стратегия развития библиотеки, ориентированная на клиента // Науч.-техн. информ. Сер. 1. Орг. и методика информ. работы. – 2006. – № 9. – С. 6–12.

Лавлок К. Маркетинг услуг. Персонал, технология, стратегия. – 4-е изд. – Москва : Вильямс, 2005. – 231с.

Программа развития университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.ustu.ru/home/documents/>.

Сервисная деятельность : учеб. пособие / С. Н. Коробкова, В. И. Кравченко, С. В. Орлов, И. П. Павлова ; под общ. ред. В. К. Романович. – 3-е изд. – Москва; С.-Петербург; Нижний Новгород [и др.] : Питер, 2006. – 156 с.