

**Управленческий персонал  
как фактор повышения эффективности  
инновационной деятельности библиотек**

*Рассмотрена роль управленческого персонала как определяющего фактора активизации инновационной деятельности библиотек. Освещена деятельность управленческого персонала Научной библиотеки Украинской инженерно-педагогической академии по внедрению организационных, технико-технологических и управленческих инноваций.*

**Ключевые слова:** управленческий персонал библиотеки, управленческие решения, нововведения, инновационная деятельность, инновационные менеджеры, инновационный потенциал библиотеки.

Современный этап развития вузовских библиотек характеризуется изменением приоритетов в их деятельности. Вузовские библиотеки трансформируются в научно-информационные центры, задача которых – обеспечение информационного сопровождения образовательного и научного процессов, интеллектуальный доступ к информационным ресурсам, документно-ресурсной базе, удовлетворение научно-педагогических, образовательных и духовных потребностей профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и студентов вуза. Такая трансформация стала возможной только благодаря внедрению в практику работы современных информационных технологий, активному развитию инновационной деятельности.

Инновационная деятельность требует от управленческого персонала и сотрудников высокого профессионализма, прогрессивного мышления и готовности к принятию инноваций. Важной составляющей эффективного инновационного процесса должно быть создание условий для повышения производительности труда библиотечных работников, а именно: обеспечение свободы творчества и инициативы, стимулирование и развитие в людях творческой индивидуальности, создание условий для повышения инновационного потенциала библиотеки.

Цель статьи – рассмотреть роль управленческого персонала как определяющего фактора активизации инновационной деятельности библиотек.

Большой опыт изучения инновационных процессов, накопленный в библиотековедении, отражён в публикациях А. Н. Ванеева, Н. С. Карташова, Е. Ю. Качановой, С. Г. Матлиной, В. А. Минкиной и других исследователей [1–3].

Одна из разработчиков теории и практики инноваций Е. Ю. Качанова [2] считает, что успешность инновационной деятельности во многом зависит от эффективности управления и инновационной ориентированности управленческого персонала библиотеки. В последние годы управленческий персонал библиотек принято называть библиотечными менеджерами – так подчёркивается их роль в создании новых систем управления, способность работать в новых условиях, быть проводниками нововведений.

В современной теории и практике библиотечного дела выделяют три уровня управления: высший, средний и низший, в соответствии с которыми управленческий персонал библиотек разделяется на три категории работников:

- высшее звено – административно-управленческий персонал (дирекция), выполняющий функции администрирования, общего руководства деятельностью библиотеки;
- функциональные руководители (заведующие отделами), которые обеспечивают управление производственными процессами структурных подразделений библиотеки;
- линейные руководители (заведующие секторами, главные библиотекари), в должностные обязанности которых в первую очередь входит обеспечение деятельности конкретного участка или направления.

Предполагается, что руководители всех трёх уровней управления должны быть ядром инновационного потенциала библиотеки. Но, как показывает практика, некоторые библиотечные менеджеры, особенно

линейные руководители, не способны творчески руководить конкретными участками работы. Причины этого связывают с размытостью квалификационных требований к руководителям разных уровней и издержками в подборе кадров.

Непродуманность кадровой политики, отсутствие анализа динамики профессиональной структуры с учётом потребности в кадрах (на ближайшую и отдалённую перспективу) и системы оценки в целях продвижения кадров могут стать причиной глубокого кризиса [4]. Как показывает практика, для наших библиотек типично стихийное продвижение по службе и повышение разряда сотрудника без существенных изменений его функций или выполняемых процессов, освоения смежных участков работы. Во многих структурных подразделениях библиотек нарушена пропорция между уровнем сложности труда и необходимой квалификацией сотрудников. Отсутствие закономерности в распределении должностей главных библиотекарей между подразделениями во многих случаях привело к девальвации должности главного библиотекаря. На руководство структурными подразделениями нередко назначаются «выдвиженцы поневоле», которые не имеют ни опыта, ни профессиональных и организационных навыков.

Нельзя не согласиться с Э. Р. Сукиасяном [4]: персонал библиотек очень быстро адаптируется к существующим условиям и в сложившейся инфраструктуре непроизвольно становится консервативным. Многие сотрудники пассивно относятся к технической и технологической перестройке и предпочитают работать в известной, понятной, привычной и легко прогнозируемой обстановке. Отсюда единственное требование подавляющего большинства сотрудников – «повысить зарплату» – выдвигается без каких-либо предполагаемых или прогнозируемых улучшений результатов труда.

Такой подход к продвижению по служебной лестнице отрицательно сказывается на внедрении инновационных преобразований. Поэтому необходимо совершенствовать управление библиотекой и работу с кадрами, организовывать систему повышения квалификации сотрудников, создавать условия для внедрения новых технологий, научной организации труда управленческого персонала библиотеки.

Особая роль в инновационной деятельности возлагается на руководителя библиотеки, который должен обладать знаниями по использованию информационных технологий и обострённым чувством нового, видеть перспективу, анализируя ситуацию, выстраивать инновационную стратегию.

Из множества значимых качеств руководителя библиотеки как лидера инноваций наиболее важными считаются:

- личная инновационная активность и инициативность, позволяющие выступать в роли генератора идей, носителя инновационного стиля деятельности;
- эмоциональность, коммуникабельность и открытость для новых идей, предложений сотрудников, пользователей и партнёров. Эти качества позволяют заручиться поддержкой сотрудников, вовлечь в инновационную деятельность новых участников, использовать любые возможности для пропаганды новых разработок (на различных производственных совещаниях, конференциях, семинарах, встречах представителей библиотечного сообщества), тем самым способствуя распространению внедряемых нововведений;
- способность предвидеть развитие событий. Это позволяет эффективно планировать изменения, рассчитывать потребности в ресурсах, распределять роли и контролировать ход работ, учитывать неожиданные изменения;
- ответственность и способность анализировать текущие события, позволяющие постоянно находить новые возможности для улучшения профессиональной деятельности;
- способность создать творческую атмосферу, что позволяет поддерживать и поощрять авторов творческих идей, исполнителей инновационных проектов;
- способность создать в коллективе инновационный климат, т.е. особые условия, способствующие инновационной активности сотрудников и устраняющие различные препятствия на пути преобразования инновационной идеи в инновацию [2].

Как свидетельствует практика, высокий коэффициент интеллекта (IQ) – важнейшее качество успешного руководителя, которое, однако, не гарантирует успех. Большое значение имеют эмоциональный интеллект (EQ), финансовый интеллект (FQ), интеллект взаимоотношений (RQ). Эти способности может развить в себе каждый руководитель, в отличие от коэффициента интеллекта IQ, который, как утверждают учёные, заложен в человеке на генетическом уровне.

Эмоциональный интеллект – это способность отразить сопротивление со всех сторон и продолжать движение дальше, т.е. это ключ к конкурентоспособности. Финансовый интеллект позволяет формировать чёткое представление о целях и конечных результатах внедрения инноваций в работу библиотеки. Интеллект взаимоотношений – это способность умело, ненавязчиво налаживать контакты с другими сотрудниками. Для этого необходимо отбросить ненужные эмоции и проявлять инициативу, стремиться помочь другим в достижении их целей.

Не личный IQ, а «большая тройка» должна стать критерием эффективности управленческой деятельности по внедрению инноваций и продвижению вперед. Как правило, большинство инноваций вызывают определённое напряжение и влияют на привычный ход библиотечной жизни, функциональные обязанности сотрудников. Некоторым библиотечным работникам преимущества от внедрения нового могут показаться неубедительными. Кто-то боится потерять авторитет, признать свою некомпетентность в новых для него вопросах профессиональной деятельности. Реакция персонала библиотеки часто выражается в идеализации традиционных форм и методов, противопоставлении их нововведениям. Определённая часть сотрудников с ностальгией вспоминает прошлое (прежнего директора, привычный порядок и методы работы и т.д.), не включается в инновационный процесс или имитирует своё участие в нём.

В соответствии с теорией и практикой инновационной деятельности успешная реализация нововведений во многом зависит от эффективности решения различных управленческих задач, среди которых:

- поиск и поддержка сотрудников, способных к генерации и инициированию идей и внедрению новшеств;
- информирование сотрудников об изменениях и привлечение их к управлению, изучение отношения сотрудников к возможным изменениям и своевременное предотвращение сопротивления нововведениям;
- организация работы проектных групп и подбор команды исполнителей проектов;
- создание условий, способствующих росту творческой активности сотрудников (система повышения квалификации, льготы, методы материального и нематериального стимулирования инновационной активности, организация конкурсов и банка идей).

Сформулированные задачи для большинства руководителей не новые, но важно в практической деятельности применять системный подход, готовить сотрудников к нововведениям. Важно, чтобы каждый сотрудник осознал их необходимость, понимал их суть и уяснил для себя, каким образом его участие в нововведениях будет способствовать повышению уровня удовлетворения информационных запросов пользователей библиотеки, повышению качества её работы в целом.

Достичь этих результатов помогает регулярное проведение в коллективе мотивационных семинаров или совещаний с обязательным участием всех сотрудников библиотеки. Такая форма подготовительной работы к внедрению инноваций целесообразна и необходима.

В теории управления нововведениями подчёркивается, что для эффективной реализации инноваций и результативного управления нововведениями большое значение имеет позитивное мышление руководителя. Психологи считают, что позитивное мышление – это резерв сил и возможностей, который каждый руководитель может использовать во благо себе и своим подчинённым. Позитивный настрой руководителя располагает к созданию благоприятного внутреннего климата в библиотеке. Считается, что любое поощрение приближает позитивный результат, в то время как любая критика мешает конструктивному решению проблемы в целом.

Важно поощрять подчинённых за их действия по достижению цели, а не только за само достижение. Критика, особенно необъективная, не приближает к положительному результату и не позволяет воспитать идеального работника, она сковывает, а не окрыляет.

Подводя итоги анализа отдельных аспектов управления инновационной деятельностью библиотек, следует отметить, что несмотря на отдельные промахи и недостатки в управлении, отсутствие должного материально-технического и кадрового обеспечения, практически в каждой из вузовских библиотек проводится большая инновационная работа.

Постоянно совершенствуясь, управленческий персонал Научной библиотеки Украинской

инженерно-педагогической академии (НБ УИПА, Харьков) ведёт активную работу по внедрению всех видов инноваций, среди которых – организационные, продуктные, технико-технологические и управленческие.

К организационным инновациям относятся изменение библиотечной политики, проектная деятельность, изменения в структуре библиотеки. Сотрудники участвуют в корпоративных проектах Национальной библиотеки Украины им. В. Вернадского (<http://www.nbuv.gov.ua/>) «Наукова періодика України», «Україніка наукова», цель которых – формирование и поддержка в режиме онлайн общегосударственной полнотекстовой научной и реферативной БД.

НБ УИПА продолжает работу в корпоративных проектах Государственной научно-педагогической библиотеки Украины (ГНПБУ) им. В. Сухомлинского по формированию отраслевой реферативной БД и сводных баз данных аналитики и диссертаций психолого-педагогической направленности (представлены на сайте библиотеки <http://www.dnpb.gov.ua/>), в проекте «Приднепровский корпоративный каталог» Днепропетровской ОУНБ им. первоучителей славянских Кирилла и Мефодия по аналитической росписи профильных статей.

В рамках научно-исследовательской работы «Системная организация информационно-библиографической поддержки инженерно-педагогического образования» на сайте НБ УИПА (<http://library.uipa.edu.ua/>) создан отраслевой ресурс с единой точкой доступа «Инженерно-педагогическое образование», где представлены информация о лаборатории, научной школе «Методика профессионального обучения. Инженерная педагогика» профессора О. Э. Коваленко; полные тексты сборника научных трудов «Проблемы инженерно-педагогического образования» и монографий в разделе «Инженерно-педагогическое образование в исследованиях учёных»; авторефераты диссертаций по теории и методике обучения техническим дисциплинам; интерактивные ссылки на отраслевую реферативную БД ГНПБУ им. В. Сухомлинского; библиографическая продукция библиотеки: научно-вспомогательные, тематические указатели и рекомендательные списки литературы по тематике научных исследований; перечень научной периодики Украины, России и зарубежья по вопросам педагогики и психологии; веб-ресурсы по проблемам инженерно-педагогического образования; информационный ресурс для профессионально-технического образования.

Новый отраслевой электронный ресурс позволяет оперативно обеспечивать информационные потребности учёных, даёт возможность специалистам в области инженерно-педагогического образования получать информацию в едином окне с единой точкой доступа.

Продуктные инновации активно внедряются в направлении расширения ассортимента библиотечных услуг. Внедрены электронный заказ и электронная доставка документов, «Виртуальная справка» и «Виртуальная выставка». Читатель может просмотреть свой электронный формуляр через авторизацию в ЭК и получить полнотекстовый документ.

В 2013 г. кардинально изменился сайт НБ УИПА. Разработка новой платформы веб-сайта на базе программных средств J-IRBIS позволила размещать на нём любые информационные материалы и адаптировать систему поиска в ЭК к конкретным запросам. Такая эффективность модуля стала возможной благодаря сочетанию поискового потенциала J-IRBIS с гибкостью и мощностью системы управления сайтом «Joomla».

Программные средства J-IRBIS позволили не только представить свой ЭК, но и создать в Интернете полноценный информационный портал, который отвечает современным требованиям эргономики и дизайна, полностью изменить внешний вид сайта (цветовую гамму, графические элементы, форму меню).

Среди преимуществ J-IRBIS перед другими решениями следует отметить возможность использовать единый интерфейс для работы с ЭК и другими разделами сайта, создавать и редактировать материалы сайта в редакторе, аналогичном MS Word, коллективно работать над материалами сайта (права на публикацию и редактирование материалов могут иметь все желающие), изменять структуру информации (разделы, категории, порядок отражения) без вмешательства в программный код сайта, публиковать в Интернете привязанные к ЭК полнотекстовые электронные ресурсы.

Через сайт пользователь получает доступ к информационным полнотекстовым ресурсам собственной генерации. Для продвижения в информационном пространстве научного достояния учёных и

преподавателей УИПА адаптировано программное обеспечение DSpace, на основе которого создан и размещён электронный репозиторий EIAr UIPA (*Electronic Archive of Ukrainian Engineering Pedagogics Academy*, <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/>). Наполнение на 01.05.2014 г. – 3 098 документов; около 30 тыс. обращений в год.

Технико-технологические инновации способствуют изменению технологий библиотечных процессов и операций. В НБ УИПА проведён комплекс работ по внедрению информационных технологий (создание собственных электронных ресурсов, предоставление условий для использования внешних ресурсов через Интернет, автоматизация всех процессов в библиотеке, создание и совершенствование собственного сайта, существующих сервисных услуг и т.д.). Это является условием для поэтапного превращения библиотеки в научно-информационный центр вуза.

Сегодня в НБ УИПА ведётся автоматизированный учёт документов, создаются библиографические записи с расписанным содержанием издания для ЭК, аналитические БД, в том числе и путём участия в корпоративных проектах. Предоставляется услуга в виде рубрикатора «Факультет – кафедра – дисциплина» для поддержки учебной работы. Появилась первая региональная экспериментальная площадка по апробации и совершенствованию БД «Книгообеспеченность». Результатом работы стала упорядоченная БД, охватывающая дисциплины, преподаваемые в академии, и их учебно-методическое обеспечение.

Созданы и функционируют БД «Авторские свидетельства, патенты и другие охраняемые документы» (1 тыс. записей) и БД ЭК библиотеки филиала Учебно-научного профессионально-педагогического института (УНППИ УИПА) в г. Артёмовск. Постоянное наполнение и функционирование БД обеспечит качественно новый уровень удовлетворения информационных запросов пользователей благодаря новейшим библиотечно-информационным технологиям.

БД ЭК библиотеки филиала УНППИ УИПА – это самостоятельная база данных, которая не входит в БД ЭК НБ УИПА. Поисковый аппарат обеспечивает целый спектр возможностей, главная из которых – многофункциональный поиск по всем элементам библиографической записи.

Служебная БД «Труды учёных УИПА» (15 406 записей) и БД «Авторитетные файлы индивидуального и коллективного автора» помогают в создании библиографической и биобиблиографической продукции библиотеки в автоматизированном режиме, а издательские индексы в АРМе «Каталогизатор» САБ ИРБИС успешно решают вопросы создания именных указателей в библиографических указателях. С целью улучшения сервисных услуг в НБ УИПА разработаны слайд-лекции по формированию информационной культуры для иностранных студентов, студентов младших курсов, магистров, аспирантов и для студентов-заочников с тестами в курсе «Дистанционное обучение», а также цикл лекций по информационной поддержке деятельности для преподавателей и мастеров производственного обучения ПТУ.

Управленческие инновации предполагают изменение процессов управления библиотечной системой, организацию рабочих групп из специалистов разных подразделений для обеспечения выполнения отдельных работ – по ретровводу, штрих-кодированию, лингвистическому обеспечению САБ ИРБИС, редактированию ЭК после конвертации из одной версии в другую и т.д.

В 2013 г. сформирована рабочая группа, состоящая из сотрудников НБ УИПА и библиотеки филиала УНППИ УИПА, для создания ЭК филиала с помощью инструментов САБ ИРБИС64 с возможностью работы в удалённом режиме на сервере НБ УИПА. В рабочую группу вошли инженеры, сотрудники отдела научного формирования, каталогизации и ведения каталогов НБ УИПА, библиотекари филиала. Результат работы – размещение БД ЭК библиотеки УНППИ на сайте НБ УИПА [5].

Смена стиля работы менеджмента в библиотеке – обязательное условие для продвижения инноваций. Непременные атрибуты нового стиля – отказ от авторитарных методов руководства, использование личной инициативы сотрудников, лидерство, делегирование полномочий на разные уровни иерархической пирамиды с соответствующим разделением ответственности, постоянное повышение квалификации и самоусовершенствование коллектива. Наличие командного настроения – залог инновационной деятельности библиотеки, поэтому библиотечные менеджеры стараются всё чаще применять командные формы работы. Они предполагают как самостоятельность мышления сотрудников, так и их вовлечённость в общую работу для решения поставленных перед командой задач.

Командная работа позволяет максимально использовать способности, знания и навыки специалистов, делает возможными решение сложных вопросов и реализацию проектов и идей, которые не под силу одному сотруднику, уменьшает риск принятия ошибочного решения, помогает бороться с производственной неадаптивностью, улучшает организационную культуру, разрушает сложившиеся стереотипы мышления. Работа в команде – это согласованные действия и сотрудничество, когда каждый человек рассматривает успех другого как средство достижения своего.

Для того чтобы достичь успеха, инновационным менеджерам необходимо создать модели менеджмента, которые будут ориентированы на инновационные процессы и предпринимательский стиль руководства. Выбор инновационного пути означает осознанное преобразование библиотечной деятельности, что требует проявления инициативы всеми участниками этого процесса, в котором разработка и внедрение нововведений осуществляется инновационными рабочими группами отдельно от производственных процессов. В результате должна появиться возможность не только повышения инновационного потенциала библиотеки, но и развития условий для создания и внедрения других нововведений.

### **Список источников**

1. **Управление** библиотекой : учеб.-практ. пособие / сост. С. А. Аверьянов, А. Н. Ванеев, В. Г. Горев. – С.-Петербург : Профессия, 2003. – 304 с. – (Библиотека).
2. **Качанова Е. Ю.** Инновации в библиотеках / Е. Ю. Качанова ; науч. ред. В. А. Минкина ; СПбГУКИ. – С.-Петербург : Профессия, 2003. – 318 с.
3. **Матлина С. Г.** Публичная библиотека. Пути инновационного развития: избранное / С. Г. Матлина. – С.-Петербург : Профессия, 2009. – 392 с. – (Библиотека).
4. **Сукиасян Э. Р.** Библиотечная профессия. Кадры. Непрерывное образование : сб. ст. и докл. – Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 448 с.
5. **Ніколаєнко Н. М.** Роль бібліотеки у формуванні науково-освітнього інформаційного простору ВНЗ / Н. М. Ніколаєнко // Вища школа. – 2013. – № 5. – С. 48–59 : табл. – Бібліогр.: 3 назв.
6. **Давидова І. О.** Інноваційна політика бібліотек України: зміст та стратегії розвитку в інформаційному суспільстві : автореф. дис. ... д-ра наук з соціальних комунікацій : 27.00.03 / І. О. Давидова ; Харк. держ. академія культури. – Х., 2008. – 51 с.
7. **Ди Хевен Б.** Тенденции развития будущего / Б. Ди Хевен. – [б. м.] : [б. и.], 2005. – 128 с.
8. **Качанова Е. Ю.** Инновационно-методическая работа библиотек: учеб. пособие / Е. Ю. Качанова ; Хабар. гос. ин-т искусств и культуры ; [науч. ред. А. Н. Ванеев]. – С.-Петербург : Профессия, 2007. – 336 с. – (Библиотека).
9. **Суслова И. М.** Менеджмент в современной библиотеке : науч.-метод. пособие / И. М. Суслова, В. В. Кармовский. – Москва : Либерия, 2004. – 176 с. – (Приложение к журналу «Библиотека»).