

Будущее библиотеки - в руках настоящего коллектива

Как бы мы не определяли первостепенность и важность задач библиотеки функциями обслуживания читателей, все же на первое место следует поставить кадровые вопросы. От того, насколько профессиональным является библиотечный коллектив, зависит результат всех направлений его деятельности.

Проблема кадров сегодня стоит наиболее остро. Анализируя сложившуюся ситуацию, следует отметить, что она свойственна не только украинским библиотекам, но и зарубежным коллегам. Однако, решаются кадровые вопросы в Украине и за рубежом по-разному.

Не будем останавливаться на проблеме подготовки кадров для библиотек в Украине. И дело даже не столько в том небольшом количестве принимаемых на обучение (18-20 специалистов в год), сколько в том, что даже эти немногие выпускники не хотят идти работать в библиотеки. И причин этому несколько: низкая заработная плата, неудовлетворительные условия труда нынешних библиотечных специалистов, отсутствие комфорта как для читателей, так и для библиотечных работников, плохая освещенность помещений, недостаток

площади, в том числе для размещения фондов и многое другое.

Не секрет, что сегодня в библиотеках довольно сложно найти желающих на должности руководителей структурных подразделений. И причины здесь понятны: зачем же взваливать на себя огромную ответственность, выполнять неблагодарную административную работу, зачастую руководить большим коллективом сотрудников, не имея при этом материального стимула. Ведь разница в заработной плате между главным специалистом и заведующим отделом всего лишь в 10 грн, не говоря уже о парадоксе, имеющемся в случае с зарплатой тех же главных специалистов и заведующими секторами – последние получают почти на 10 грн меньше. А вот требования, предъявляемые сегодня не только руководителям, но и библиотекарю, выдвигаются очень высокие: помимо

знания своих профессиональных вопросов, необходимо владение компьютерной грамотностью, иностранным языком, а еще лучше несколькими, знание психологии, экономики и многое другое, не говоря уже о личных качествах лидера.

Каким сегодня должен быть библиотекарь? Как планировать развитие коллектива и для чего?

Обратимся снова к международному опыту наших коллег из Финляндии.

По мнению одного из директоров Хельсинской библиотеки, практически нет разницы между какой-либо компанией, предприятием и библиотекой: такой же огромный штат, ежегодный бюджет и др. Основным руководством к действию является "Стратегия развития коллектива", разработанная специальной рабочей группой на 4 года. Стратегия базируется на видении будущего библиотек, их общих целей и задач. С изменениями, происходящими в обществе, меняется и библиотекарь. Библиотечная профессия требует все больше и больше социальных навыков и коммуникабельности, а работа библиотечного персонала концентрируется на коммуникациях и маркетинге.

Численность, структура и статус коллектива в библиотеках Финляндии находятся в прямой зависимости от запросов обслуживания и целей библиотек. Работа различных отделов, секторов, участков систематически и регулярно анализируется, и это состав-

ляет единую систему менеджмента. Повышение квалификации кадров проводится 1 раз в 5 лет в рамках широко распространенной системы обучения персонала.

Одной из самых больших проблем является старение коллектива. Дело в том, что в Финляндии сотрудник не может продолжать работу в библиотеке, достигнув пенсионного возраста. Поэтому ситуация прогнозируется заранее. Так, например, известно, что в одной из библиотечных систем г. Хельсинки 122 человека в течение ближайших 10 лет уйдут на пенсию, и это вызывает обеспокоенность руководства. Дело не в том, что невозможно будет заполнить вакансии, но как найти новых сотрудников, небезразличных к библиотечной работе?

Планируется разработать серьезную программу приема на работу, включая тренинги как для специалистов высшей квалификации, так и экспертов по работе с кадрами. Библиотеки также постоянно предлагают имеющиеся вакансии студентам университетов (бакалаврам и магистрам), таким образом подготавливая себе будущую молодую смену. "Возрастной" менеджмент, включающий использование и передачу накопленного опыта молодым сотрудникам, заботу о молодых членах коллектива, позволяет определить, выявить личные качества и профессиональные навыки молодежи. В библиотечной работе необходимо использовать, так называемые, скрытые знания, которыми, как правило, владе-

ет старший по возрасту состав сотрудников, проработавший в библиотеке длительное время. Должна быть создана новая модель менторства (наставничества). Изменения, вызванные автоматизацией библиотеки, влекут за собой переподготовку сотрудников, прежде всего, отделов обслуживания, а увеличение самообслуживания и индивидуальной информационной работы с читателями сокращают традиционные библиотечные процессы. И все это учитывается при оценке деятельности сотрудников и составлении программ развития библиотеки.

Около 20% (1/5 часть) всего коллектива сотрудников участвует в различных проектах, комиссиях, рабочих группах.

Руководители библиотек постоянно задумываются над тем, как же стимулировать сотрудников? Как выразить им благодарность за напряженный труд, отвечающий все более возрастающим требованиям читателей? Это и пересмотр бюджета заработной платы в сторону увеличения, и определенная система бонусов, поощрений. Обязательно учитываются работа над собой, самообразование сотрудника, его профессиональные качества и компетентность, активность, инициатива. Все рассчитано на высокую сознательность и отношение к работе. Так, например, заработная плата начисляется с помощью специально разработанной программы, а приход и уход сотрудника с работы фиксируется специальным

устройством. Но частое отсутствие на работе по каким-либо причинам сразу же отразится на заработке сотрудника. Это, безусловно, не имеет отношения к случаям отсутствия по болезни.

Прежде чем приступить к внедрению того или иного процесса, направления в библиотеке, руководитель приглашает (нанимает) внешних консультантов или экспертов, являющихся профессионалами в данной области. В то же время следует отметить, что предлагаемые рекомендации и план их реализации никогда не переносятся автоматически на работу библиотеки. Всегда происходит их адаптация, собственное внедрение, каким бы длительным по времени оно не было. Иногда этот процесс длится годами, но именно такой путь способствует лучшему пониманию и освоению новых технологий. Кроме внешних экспертов, в данной работе участвуют и "внутренние" (свои) консультанты, определенные в библиотеке.

В работе с кадрами довольно широко используется система самооценки, которая является важной частью качественного управления коллективом. Исполнительный комитет и внутренние эксперты, используя определенные критерии для самооценки, выделили несколько основных направлений, которые требуют от каждого сотрудника постоянного совершенствования: лидерство; умение анализировать информацию; стратегическое планирование; развитие коллектива; мастерство; резуль-

тативность; навыки работы с читателями; общественное влияние; авторитет. Этот метод является неотъемлемой частью системы бонусов. В процессе самооценки необходимо не только обозначить положительные стороны, но и определить два или три направления для самосовершенствования. Это очень непростая задача. Но если сотрудник или коллектив с ней не справляется, то он теряет бонусы (поощрения). Эффективной является система взаимозаменяемости сотрудников, их перемещение с одного рабочего места на другое, из отдела в отдел. Один раз в 5 лет все сотрудники обязательно с этим сталкиваются. Продолжительность их работы на других участках от - 6 месяцев до 2 лет. Причем, это касается не только рядовых библиотекарей, но и руководителей подразделений. Исключение составляют сотрудники отдела кадров, бухгалтерии. Подобная система способствует лучшему пониманию всех библиотечных процессов представителями разных отделов, исключает моменты как преувеличения, так и преуменьшения значимости того или иного подразделения или процесса, позволяет равномерно перераспределить производственную нагрузку.

Дважды в год проводятся Дни развития, в рамках которых весь коллектив собирается вместе вне стен библиотеки и обсуждает определенные темы. Иногда это может быть поездка в другую библиотеку, даже за пределами Хельсинки,

или совместный обед (пикник) на природе. При этом, как правило, библиотека открыта для читателей, а обслуживает их коллектив другого филиала, организуется замена, приглашаются волонтеры.

Можно задать себе вопрос, а зачем все это нужно библиотекарям Финляндии? Видимо по одной причине: профессиональное развитие кадров позволяет обеспечить высокий уровень работы библиотек. Ситуация с кадрами в Украине такова, что зачастую здесь рады даже тому, что кто-то еще хочет идти работать за мизерную библиотечную зарплату. А какая уж там работа с коллективом? Книги дорогие, периодические издания домой уже давно мало кто подписывает, а получить информацию можно только в библиотеке. Это приводит к значительному увеличению количества читателей и нагрузки на коллектив библиотеки зачастую без увеличения штата. У библиотек учебных заведений постоянный контингент студентов-читателей обеспечен увеличивающимися наборами студентов, которым без библиотеки не обойтись. Однако, зарплата и бюджет библиотеки, в отличие от зарубежных коллег, не зависят от профессионализма персонала, от того, как обслуживаются читатели. И все-таки, каждый директор должен думать о перспективном развитии библиотеки, что, безусловно, отразится на ее роли, авторитете в обществе, а соответственно и повлияет на улучшение материального положения.