

Министерство культуры Донецкой Народной Республики  
ГУК «Донецкая республиканская универсальная  
научная библиотека им. Н.К. Крупской»  
Отдел научно-методической работы  
и социологических исследований

# Эффективное управление персоналом библиотеки: методическое сопровождение:

дайджест электронных и печатных публикаций



Донецк 2018

ББК 78.349.26

Э 94

Эффективное управление персоналом библиотеки: методическое сопровождение : дайджест электронных и печатных публикаций / М-во культуры Донецкой Народной Республики, ГУК «Донец. респ. универс. науч. б-ка им. Н.К. Крупской» ; сост. И.В. Грибанова, С.Г. Бойцова ; ред. О.А. Пинзон ; науч. ред. О.В. Потапова ; отв. за вып. И.А. Горбатов. – Донецк, 2018. – 29 с.

Дайджест «Эффективное управление персоналом библиотеки: методическое сопровождение» подготовлен на основе публикаций в печатных профессиональных и периодических изданиях, поступивших в отдел научно-методической работы и социологических исследований, и интернет-ресурсов.

Издание адресовано руководителям библиотек, библиотекарям-практикам, преподавателям и студентам вузов и колледжей культуры.

Составители:	И.В. Грибанова С.Г. Бойцова
Редактор:	О.А. Пинзон
Научный редактор:	О.В. Потапова
Ответственный за выпуск:	И.А. Горбатов

© ДРУНБ, 2018

## **От составителей**

Интенсивное внедрение во все общественные сферы информационных и коммуникационных технологий определяет новую роль библиотеки в системе высшего профессионального образования. Устаревание традиционных форм обслуживания читателей заставляет библиотеки расширять объём и разнообразие услуг для того, чтобы пользователи могли применить новые сервисы в своей учебной и научной деятельности. При этом решающим фактором модернизации и инновационного развития библиотеки становится её персонал.

Вопрос совершенствования управления персоналом в библиотечно-информационной системе библиотеки сегодня актуален как никогда, поскольку эффективность управления персоналом – это определяющий фактор развития и рационального использования кадрового потенциала библиотеки.

К настоящему времени большинство библиотек прошли различные этапы автоматизации, модернизации, интегрировались в мировое информационное пространство и задумались о поиске новых направлений деятельности и точке приложения интеллектуальных ресурсов.

Сегодня библиотекам нужно развиваться, двигаться вперед, искать новые решения и возможности для совершенствования и оптимизации своей деятельности. Развитие библиотеки предполагает: анализ обеспеченности кадрами, обладающими современными компетенциями, знаниями, умениями; эффективность использования кадров; изучение особенностей библиотечно-информационной системы библиотеки в решении вопросов управления человеческими ресурсами.

**Балашова Е. Психология общения как форма совершенствования коммуникативной компетентности : тренинг-семинар / Е. Балашова, Т. Неверова // Библиотека. – 2013. – № 8. – С. 16–17.**

Одной из форм активного обучения, широко применяемой в профессиональном образовании и повышении квалификации библиотекарей, является тренинг. В его рамках используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), мозговой штурм, кейсы, групповая дискуссия и др.

В основе успешного проведения корпоративного тренинга лежит серьезный анализ потребностей библиотеки. Ее руководители осознают острую необходимость в обучении персонала, преподаватели кафедры библиотекведения и документоведения помогают выстроить систему занятий. Поддерживать обратную связь с участниками тренингов, планировать тематику занятий на ближайшую перспективу позволяет заполнение «Анкеты участника» по завершении каждого тренинга. Заполняя «анкету», участники могут оценить работу тренера, высказать пожелания.

Сегодня библиотечным специалистам необходимо изучение психологических основ взаимоотношений с коллегами и читателями с учетом принципов делового общения, обучение эффективным приемам общения в различных ситуациях.

Поэтому коммуникативная компетентность – одно из приоритетных направлений самосовершенствования и образования библиотекарей. Иными словами, специалист должен уметь:

- находить контакт и правильный тон в общении с пользователями и администрацией библиотеки в любых ситуациях;
- быть требовательным, когда дело касается выполнения правил пользования библиотекой и сохранности книжного фонда;
- выстраивать профессиональные отношения в коллективе и с работниками других учреждений и организаций;
- четко, убедительно, образно, доступно излагать свои мысли, непринужденно вести дискуссии.

А, кроме того – в любых ситуациях владеть собой, своими эмоциями.

В процессе занятий проведен анализ как непосредственных, так и опосредованных причин возникновения конфликтных ситуаций, рассмотрены формы общения с группами «трудных» читателей, даны конкретные рекомендации по предотвращению конфликтов.

**Бражникова С. А. Современные форматы профессионального обучения белгородских библиотекарей: взгляд методиста / С. А. Бражникова // Молодые в библиотечном деле. – 2012. – № 7. – С. 28–43.**

Требования к тем, кто сегодня работает в библиотеке, необычайно высоки. Выстраивание эффективной системы дополнительного профессионального развития библиотечных специалистов становится важнейшим направлением кадровой политики, формируемой территориальным методическим центром.

В рамках настоящего анализа автор пытается ответить: формирует ли белгородская система специалистов, способных ответить на вызовы времени, разработать стратегию развития своей библиотеки как открытой системы. Чтобы система работала эффективно, ее основные элементы должны быть взаимосвязаны и составлять единое целое. На практике реализуется ступенчатый характер структуры. Каждая последующая ступень содержит формы и методы, направленные на совершенствование и углубление полученных ранее знаний. Система дополнительного профессионального развития библиотечных специалистов Белгородской области реализуется на муниципальном, региональном, всероссийском и международном уровнях, и сформирована таким образом, что вовлекает в обучение все без исключения категории специалистов. Координацию системы осуществляет Региональный центр непрерывного профессионального развития библиотечных специалистов Белгородской области.

Основные задачи Центра – создание комплексной многоуровневой системы непрерывного дополнительного профессионального развития библиотечных специалистов территории, обеспечение ее координации и согласованного развития. Формы обучения – девятидневные, трехдневные, однодневные курсы повышения квалификации, одноразовые обучающие мероприятия для специалистов государственных и муниципальных библиотек.

В обязательном порядке все библиотечные специалисты один раз в пять лет проходят обучение на девятидневных курсах повышения квалификации с получением свидетельства государственного образца. Это требование закреплено в Модельном стандарте деятельности общедоступных муниципальных библиотек Белгородской области и оно неукоснительно соблюдается.

Не меньшее признание получили девятидневные выездные курсы, слушателями которых одновременно становятся все специалисты публичных библиотек муниципальной территории, также с получением свидетельства о

повышении квалификации государственного образца. Ежегодно проводится порядка 3-4 выездных курса.

Высокоэффективными являются курсы или другие образовательные мероприятия, проводимые по заявкам муниципальных библиотек.

В государственных библиотеках для всех без исключения специалистов реализуются свои обучающие программы, пересекающиеся на крупномасштабных образовательных проектах.

Система непрерывного профессионального развития библиотечных специалистов Белгородской области реализуется в нескольких форматах.

Формальный:

- повышение квалификации, то есть обновление теоретических и практических знаний. При этом используются практически все формы повышения профессиональной компетентности: курсы, семинары, коллоквиумы, мастер-классы, обмен опытом, тренинги, творческие лаборатории, школы, стажировки и др.;

- профессиональная переквалификация, то есть освоение навыков, которые необходимы для выполнения новых видов деятельности. Прежде всего, переподготовка связана с освоением новых информационных технологий и осуществляется, чаще всего, в форматах курсов, семинара-практикума, тренинга;

- реквалификация, то есть восстановление профессиональной компетенции. Это особенно актуально для библиотекарей сельских библиотек с большим стажем работы.

Неформальный – профессиональное развитие средствами профессиональных коммуникаций: биржи инновационных идей, конференции, круглые столы с острыми углами, фестивали, конвенты, библиотечный пленер, конкурсы профессионального мастерства, деловые игры, совещания, профессиональные издания и др.

Проблемы дополнительного профессионального развития библиотечных специалистов Белгородской области находятся в зоне постоянного внимания администраций библиотек, методических служб, активно обсуждаются в профессиональном сообществе.

Все это позволяет формировать компетентность библиотекарей, соответствующую потребностям времени и опережающую эти потребности.

**Булычева А. А. Оценка персонала библиотек: теоретические и методические аспекты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2015/95605.htm>.**

В условиях изменчивости окружающей среды библиотекам для того, чтобы сохранить и укрепить свои позиции на библиотечно-информационном рынке, необходимо уметь прогнозировать изменения, отслеживать тенденции, внедрять новые технологии и совершенствовать предлагаемые услуги/продукцию для удовлетворения текущих и перспективных потребностей пользователей. При этом огромное значение для библиотеки имеет человеческий капитал, поскольку именно сотрудники определяют успех его деятельности. Каждой библиотеке для достижения ее стратегических целей требуется персонал, обладающий определенными характеристиками, позволяющими ей качественно выполнять свои функции. Для эффективного управления библиотекой руководству необходимо знать возможности персонала, уделять особое внимание его изучению, а именно, выявлять имеющиеся человеческие компетенции сотрудников. Это позволит обеспечить соответствие стратегических целей библиотеки и компетенций сотрудников.

Компетенции в современный период являются наиболее актуальным предметом оценки персонала.

Компетенции классифицируются на две группы: компетенции конкретного человека, работающего в организации, – индивидуальные компетенции, а также организационные (корпоративные), еще их называют ключевыми или отличительными.

Необходимым элементом в системе управления персоналом является оценка персонала. Она решает следующие задачи: установление функциональной роли оцениваемого сотрудника и выбор места для него в организационной структуре; разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника; определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины. Существуют три основных, традиционно применяемых блока методов оценки персонала: оценка по деловым качествам; оценка по результатам деятельности, в частности, по степени выполнения установленных задач с учетом их значимости; система тестовых методов оценки.

Правильное использование оценки персонала содействует решению задач библиотеки и конфликтных ситуаций. Оценка создает ясность во взаимодействии, служит дополнительной подстраховкой при управлении

персоналом, и, не подменяя личное мнение руководителя, все же влияет на его формирование.

Оценка персонала – это запланированная, строго формализованная и стандартизованная процедура оценки сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности, осуществляемая через определенные промежутки времени. Предполагает использование широкой системы показателей и методов. Систематическая продуманная оценка становится важным инструментом развития персонала библиотеки.

**Буренко З. Ступени к мастерству. Профессиональное развитие библиотечных кадров детских библиотек / З. Буренко // Библиотечное дело. – 2013. – № 11. – С. 17–20.**

В основе кадровой политики Тульской областной детской библиотеки (далее – ТОДБ) лежит система непрерывного библиотечного образования и профессионального самосовершенствования. Очень важно было найти наиболее эффективную форму повышения квалификации для специалистов муниципальных детских библиотек Тульской области.

При подготовке и проведении занятий сотрудники ТОДБ использовали самые передовые наработки, новые методы и формы приобщения детей к чтению. Предпочтения отдавались активным формам обучения, таким как мастер-класс, деловая игра, тренинг, тестирование, анализ практического применения полученных знаний, анкетирование.

Важной составляющей частью системы профессионального развития библиотечных кадров является проведение дней ТОДБ. Программа традиционно состоит из двух блоков: методического (для сельских и школьных библиотекарей) и информационного (для школьников). Для заведующих сельскими библиотечными филиалами и педагогов проведен семинар «К православным ценностям через воспитание духовной культуры». В рамках семинара давались методические рекомендации по духовно-нравственному воспитанию через православную литературу, рассматривался опыт работы детских муниципальных библиотек области.

Для сельских библиотекарей провели Дни знаний. Программа Дня знаний состояла из методического и информационного блоков. Методический блок проходил как семинарское занятие по повышению квалификации для библиотечных работников. Специалисты ТОДБ выступали с консультациями по актуальным вопросам библиотечного обслуживания. Информационный блок был ориентирован на школьников среднего и



старшего возраста и начался с обзора литературы «В новых книгах – новые знания».

ТОДБ имеет свой сайт, на котором размещаются виртуальные книжные выставки, библиографические пособия, анонсы мероприятий, отчеты о мероприятиях, виртуальные консультации для специалистов, обзоры статей из профессиональных периодических изданий. Сайт позволяет знакомиться с опытом работы других библиотек, с новыми проектами и технологиями, определять путь развития собственной библиотеки.

Высокая квалификация работника, востребованность и успешность специалиста определяется не только и не столько базовым набором знаний, умений, навыков, сколько готовностью постоянно дополнять его, получать и применять новые знания на практике.

**Валиуллина Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-nayma-kak-osnova-effektivnogo-upravleniya-personalom-biblioteki>.**

Расширение спектра оказываемых услуг библиотекой, увеличение количества информации, внедрение в практику работы библиотек новых форм и методов, увеличение и усложнение запросов пользователей обуславливают повышенный спрос на квалифицированные человеческие ресурсы, способные обеспечить ее эффективность и конкурентоспособность. Эффективность управления и функционирования организации определяется в первую очередь качеством подобранного персонала. Следовательно, найм персонала является ключевой областью в деятельности любой организации.

Найм – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Результативность процесса найма достигается только при соблюдении системности между ее отдельными элементами: набором, отбором и приемом персонала.

Набор является первым шагом в стремлении библиотеки удовлетворить потребность в персонале. Набор – система мер для привлечения работников в организацию. Цель, преследуемая при наборе кадров, состоит в установлении контактов с потенциальными работниками для того, чтобы инициировать их обратиться с заявлением о приеме на работу.

Для привлечения кандидатов на вакантную должность библиотеке необходимо определить источники привлечения кандидатов. Основными источниками информирования библиотек являются объявления в СМИ, в

сети Интернет, а также взаимодействие с профильными вузами и ссузами. Узловым моментом при наборе кадров является четкость и конкретность требований к претендентам на вакантную должность.

Второй этап найма – отбор. Отбор при найме персонала должен обеспечить соответствие кандидатов требованиям вакансий и сравнимость кандидатов между собой для выявления лучшего претендента на вакансию. Поэтому для осуществления этой процедуры в библиотеке целесообразно использовать ступенчатую систему отбора, в ходе которой проводят один или два предварительных отбора и затем один окончательный, с применением различных методов – от аналитических до медико-психологических.

Заключительным этапом найма является принятие предложения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

Одним из отрицательных последствий плохой организации найма и отбора персонала является высокий уровень текучести кадров. Затраты, связанные с высокой текучестью кадров, нельзя игнорировать; это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства читателей частой сменой кадров, и издержки в виде потерь времени менеджеров библиотек на поиск и набор новых работников. Очень важная статья не прямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала работой в организации.

**Головина Г. В. Деловая культура руководителя : учебно-методическое пособие / Г. В. Головина, А. А. Прокопчук. – Москва : Литера, 2010. – 160 с.**

Рассматриваются теории управления зарубежных и отечественных ученых о концептуальных основах деловой культуры руководителя, практические задачи по формированию и развитию деловой культуры современных руководителей среднего и высшего управленческих звеньев библиотек, а также современные подходы к моделированию их деловой культуры в условиях современного российского общества.

Материалы учебно-методического пособия представляют интерес для органов информации и библиотек различных уровней, образовательных учреждений, реализующих программы по повышению квалификации управленческих кадров библиотек и профессиональные образовательные

программы в области менеджмента и связанных с ним управленческих дисциплин в различных сферах деятельности библиотек.

Книга содержит следующие приложения: рабочую программу, вопросы для проведения зачета и экзамена, тестовые задания с ответами по дисциплине «Основы коммуникативной культуры».

**Евдищенко Г. А. Новый библиотекарь для нового времени: Проблемы кадров общедоступных библиотек Республики Башкортостан / Г. А. Евдищенко // Молодые в библиотечном деле. – 2012. – № 7. – С. 21–27.**

Современная библиотека не может оставаться в стороне от радикальных социальных изменений, которые происходят в обществе, она должна стать равноправным партнером тех институтов, которые определяют направленность этих изменений. Как показывает практика, из всех видов ресурсов библиотеки наиболее ценен кадровый ресурс, и он же порождает наибольшее число проблем, поскольку все остальные ресурсы (технические, информационно-сетевые и даже документальные) при определенной настойчивости и поддержке со стороны общества можно воссоздать достаточно быстро.

Современный библиотекарь, исходя из новых квалификационных требований, должен знать социологию, культурологию, философию, социальное управление и другие гуманитарные науки. При этом он должен владеть методикой применения этих знаний в своей практической деятельности. Выпускники вузов и колледжей не обладают достаточной полнотой таких знаний.

Технологическая модернизация библиотечного дела и повышение социального статуса библиотек выдвигают необходимость формирования новой кадровой политики в отрасли, которая должна быть направлена на создание специалистов новой формации, отвечающих современным требованиям социального заказа на профессиональные знания библиотечных работников. Поэтому необходимо выстроить процесс подготовки будущих библиотекарей к работе с различными видами и источниками информации, в том числе с информацией на электронных носителях, а также с компьютерной и цифровой техникой.

Каждой библиотеке предстоит переосмыслить собственную роль и функции с учетом социально-экономической и культурной ситуации в регионе, продумать соответствующую ей концепцию развития своего учреждения как открытой системы.

Наблюдения за выпускниками показывают, что лишь небольшая часть из них склонна к инновационному мышлению, является инициатором новых начинаний, способна к освоению новейших информационных технологий. Процесс активного вхождения молодых специалистов в профессиональную жизнь затягивается на многие годы.

Высокий уровень специального образования в совокупности с системой непрерывного повышения квалификации – гарантия качественной и эффективной работы персонала библиотеки. Руководство библиотечных систем на местах поддерживает стремление сотрудников получить высшее образование через систему заочного обучения. Следует отметить, что обучение специалистов носит системный характер.

Национальная библиотека им. А. З. Валиди организует мероприятия обучающего характера. Совместно с Республиканским учебно-методическим центром проводятся недельные курсы для библиографов и методистов центральных библиотек.

Новинкой в сфере повышения библиотечной квалификации стали годовичные курсы перепрофилирования. Перепрофилирование ведется как на базе специального, так и среднего (проходящим обучение на базе среднего образования выдаются не диплом, а свидетельство). Учебные сессии проводятся в центральной библиотеке три раза в год. В процессе обучения предусмотрены экскурсии в лучшие библиотеки города, обмен передовым опытом. По окончании обучения выдается диплом государственного образца.

В условиях, когда падает престиж профессии и снижается количество специалистов, работающих в библиотеках, муниципальные библиотеки стали активно популяризировать профессию библиотекаря. Многие специалисты являются председателями или членами избирательных комиссий, женсоветов. Библиотекари участвуют в работе комиссий по делам несовершеннолетних, административных комиссий и сельских Советов. Участие в общественной жизни муниципалитетов положительно сказывается на имидже библиотеки, позволяет укрепить позиции в местном сообществе.

**Захаренко М. П. Будущее в настоящем! / М. П. Захаренко // Современная библиотека – 2013. – № 8. – С. 60–68.**

Под таким девизом в Рязани прошел V Форум молодых библиотекарей России. Открыл пленарное заседание Форума доклад президента РБА В. Р. Фирсова. В нем прозвучали конструктивные предложения Ассоциации об усилении роли библиотек в решении возникающих проблем современного общества и месте в этом молодых профессионалов отрасли, профессиональной ориентации будущих профессиональных работников,

возможных перспективах их должностного и творческого роста. В завершении В. Р. Фирсов обратился к участникам Форума с призывом безбоязненно дерзать, находить возможность самореализации в профессиональном общественном движении.

«А нужны ли библиотеке молодые библиотекари?» – на этот вопрос попыталась ответить Н. Выропаева – председатель Совета молодых библиотекарей Рязанской области. Президент Гильдии молодых библиотекарей Новосибирской области А. Агарина рассмотрела работу объединения с точки зрения профессионального роста ее членов, поставив в качестве основной задачи развитие системы взаимодействия молодых библиотекарей области для поддержки профессионально-творческой деятельности. Новую форму библиотечного молодежного движения – Петербургскую креативную библиолабораторию IFLAcamp – предложила М. Комарницкая, библиотекарь Санкт-Петербургской Межрайонной ЦБС им. М. Ю. Лермонтова.

Молодым всегда хочется поделиться своими успехами и достижениями, но чтобы не превратить заседание в скучное представление докладов-отчетов, организаторы прибегли к презентации проектов в мобильном формате печи-кучи. Участники представили интереснейшие проекты по привлечению к чтению детей и молодежи, решению повседневных проблем районных и сельских библиотек, рекламной и информационной работе, литературному краеведению. Организаторы предложили участникам Форума серию современных обучающих тренингов и мастер-классов.

При умелом модераторстве советника руководителя Федерального агентства по делам молодежи А. Селиванова были затронуты проблемы: техническое оснащение библиотек, сложная кадровая ситуация (особенно в сельской местности), статус. Востребованность и будущее профессии, участие в формировании и реализации молодежной политики. Разгорелись нешуточные дебаты о качестве профессионального образования. Надо отметить, что молодежь была активна, убедительна, участники смело вступали в диалог с «сановными» гостями.

**Кадровый менеджмент библиотеки : методическое пособие [Электронный ресурс] / ЯОУНБ им. Н. А. Некрасова; сост. Т. В. Лукьянова. – Ярославль, 2016. – 31 с. – Режим доступа: [http://www.rlib.yar.ru/media/Download/metod/personnel\\_management.pdf](http://www.rlib.yar.ru/media/Download/metod/personnel_management.pdf).**

Сегодня практически любая библиотека постоянно испытывает потребность в персонале. На неё оказывают влияние различные факторы: совершенствование процессов обслуживания, текучесть персонала и др.

Именно поэтому в современных условиях важно создавать единые принципы управления и развития персонала, проводить эффективную кадровую политику при стратегическом планировании библиотеки, вести кадровую работу на всех уровнях управления.

В библиотеке необходимо создать гибкую систему управления персоналом, которая определяется типом кадровой политики, организационной культурой конкретной библиотеки, технологиями и методами управления кадрами, и ориентирована на миссию библиотеки в современных условиях.

Содержание кадрового менеджмента не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций политики библиотеки в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и управленческого состава.

В то время как стратегическая кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров библиотеки в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала). В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной, основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Система работы с персоналом библиотеки, прежде всего, включает в себя разработку кадровой политики, затем начинается работа по формированию и развитию персонала, при организации которой необходимо уделять внимание мотивации и стимулированию персонала.

Анализ практики убедительно свидетельствует: успех там, где руководство опирается на сплоченный персонал и такую систему функционирования организации, которая стимулирует активную творческую позицию каждого сотрудника, его заинтересованность в развитии библиотеки в целом и вместе с тем сохраняет партнерские взаимоотношения внутри коллектива.

Основная цель данной работы – дать обоснование приоритетных направлений развития кадрового менеджмента, предложить методические рекомендации по совершенствованию технологий управления персоналом в муниципальных публичных библиотеках с целью выработки эффективной

кадровой политики библиотеки в соответствии с задачами управления персоналом и современными тенденциями развития кадрового менеджмента.

**Квалификационные характеристики должностей работников библиотек : справочник / сост. О. Р. Бородин, О. Ф. Бойкова. – Москва : Либерия-Бибинформ, 2008. – 224 с.**

Настоящий справочник содержит тарифно-квалификационные характеристики должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также рабочих должностей сотрудников библиотек, утвержденные в официальном порядке федеральными органами власти. Квалификационные характеристики, включенные в справочник, являются нормативными и регламентируют содержание функций, выполняемых работниками библиотек. На их основе составляются трудовые договоры и должностные инструкции.

Справочник предназначен для руководителей органов управления культуры и библиотечных учреждений, менеджеров, работников отделов кадров библиотек, юристов, представляет интерес для широкого круга специалистов.

**Кильпякова И. С. Кадровый менеджмент современной библиотеки: опыт ОУНБ : научно-практическое пособие / И. С. Кильпякова. – Москва : Литера, 2012. – 128 с.**

Книга раскрывает сущность и содержание библиотечного кадрового менеджмента, его системную целостность.

Основным принципом библиотечного менеджмента в современных условиях должны стать компетентностный подход к профессиональному развитию каждого сотрудника и повышение роли персонала в целом до уровня основного ресурса библиотеки. Соответственно этому должна изменяться и роль менеджмента в системе управления библиотекой – он должен рассматриваться как основная задача руководителей всех уровней и основываться на новых социальных технологиях.

Основные положения пособия позволят библиотекам определить характер, темпы и этапы развития кадрового менеджмента в библиотеке; разработать систему мероприятий, обеспечивающих инновационные изменения в кадровой работе; создать либо совершенствовать специализированное структурное подразделение по эффективному использованию кадрового ресурса в целях инновационного развития.

**Клепикова М. «ДаМы» выходят в свет или как привлечь молодых специалистов / М. Клепикова // Библиотекарь. – 2011. – № 1. – С. 36–38.**

По инициативе директора и заведующей отделом маркетинга Челябинской ЦБС создано молодежное объединение библиотекарей «ДаМы». Цель объединения – создать привлекательную профессиональную среду, поддержать молодежь, привлечь ее к активной творческой деятельности, содействовать профессиональному росту.

Совместно с представителями объединения и методическим отделом Центральной библиотеки составлен план работы, которым предусмотрены следующие направления работы: сотрудничество с организациями и объединениями разного уровня и профиля, повышение квалификации сотрудников, участие в профессиональных конкурсах и мероприятиях, проводимых в библиотеках ЦБС.

Объединение выступило инициатором создания и выпуска собственного печатного издания, газеты «Кислород». Теперь каждый сотрудник в курсе событий ЦБС и может на страницах издания поделиться собственным опытом работы.

Повышение квалификации – главное направление работы с молодыми библиотекарями. В ЦБС создана «Школа молодого специалиста», в рамках которой проводятся мастер-классы (например, «Создание Живого Журнала в Интернете»), мозговые штурмы, библиотечные десанты, теоретические и практические занятия («Основы журналистики», «Маркетинг в библиотечной деятельности. Фандрейзинг», «Информационно-библиографические возможности в повышении качества обслуживания», «Библиотечное сообщество как ресурс социального партнерства»).

Создание молодежного объединения «ДаМы» – это инновационный управленческий шаг. Творческие стремления молодого библиотекаря основываются на желании реализовать себя, найти максимально полное применение своим способностям, опробовать новые способы и виды деятельности. Эти творческие порывы нужно поддерживать и развивать.

**Клюев В. К. Изменяющиеся функции управления персоналом библиотеки [Электронный ресурс] / В. К. Клюев, М. П. Захаренко. – Режим доступа: [http://www.rgub.ru/professional/published/article.php?article\\_id=324](http://www.rgub.ru/professional/published/article.php?article_id=324).**

Статья посвящена вопросам формирования персонал-стратегии как важным условиям поступательного развития библиотеки, необходимости эффективного использования потенциала сотрудников. Охарактеризована система работы библиотеки по формированию «человеческого капитала».



Важнейшим фактором современного менеджмента становится формирование персонал-стратегии, в которой кадры выступают самым значимым ресурсом организации как социальной системы.

В последнее время широкое распространение в менеджменте получило понятие «компетенция», под которым понимается демонстрируемая способность сотрудника выполнять должностные обязанности. Компетенция объединяет способности, мотивацию и представляет функциональный потенциал сотрудника.

Имеющийся или формируемый комплекс профессиональных компетенций персонала предполагает выполнение им определенных действий, то есть функций. В теории управления человеческими ресурсами получило распространение понятие «функциональное поведение», включающее не только так называемые производственные навыки (в нашем случае умение работать с фондами, формировать и редактировать электронный каталог, применять компьютерные технологии и др.), но и поведенческие умения (отношение к посетителям библиотеки, способность работать с большой нагрузкой и т. п.). Конкретное функциональное поведение сотрудников зависит от используемых библиотекой материальных ресурсов, ее структуры и организационной культуры, но, в первую очередь, определяется целями библиотеки.

Чем ближе функциональное поведение сотрудников библиотеки к «образцовому», которое обеспечивает достижение целей, тем выше эффективность их работы, то есть эффективность использования человеческих ресурсов. Следовательно, задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении требуемого для достижения целей функционального или трудового поведения каждого сотрудника. Помимо этого, качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом — библиотека должна быть укомплектована достаточным (не избыточным и не дефицитным) для реализации своих целей количеством сотрудников (штатных единиц).

Соответственно, управление человеческими ресурсами состоит в подборе и сохранении требующегося библиотеке персонала, его профессиональном обучении и развитии, персонифицированной оценке каждого сотрудника с точки зрения текущей деятельности и стратегических целей библиотеки, социальной поддержке и разноаспектном вознаграждении персонала за его трудовые усилия.

На понимании персонала как «человеческого капитала» базируется концепция персонал-стратегии современного кадрового менеджмента и четкое осознание руководителями того факта, что потенциал сотрудников —

«человеческий капитал» становится глобально определяющим и все более явно критическим фактором развития любой организации, в том числе библиотеки.

**Козыряльская О. В. В «Ритме» молодых и инициативных / О. В. Козыряльская // Современная библиотека. – 2016. – № 3. – С. 40–43.**

Сегодня главный инновационный ресурс – талантливые, энергичные люди. Немалая роль в выявлении, разработке и внедрении инновационных форм отводится молодым специалистам.

Понимая это, специалисты Централизованной библиотечной системы г. Муравленко создали творческое объединение молодых библиотекарей «Ритм». Несмотря на «молодость» творческого объединения, его члены разработали и запустили два масштабных проекта – «Е-гражданин», имеющий информационно-просветительскую направленность, и «Кадры», адресованный персоналу библиотек. Рассмотрим проект «Кадры».

Действующая система повышения квалификации была дополнена проектом «Кадры», предлагающим эффективную форму обучения – семинары. Семинары не требуют больших вложений, позволяют оперативно реагировать на потребности профессионального сообщества, знакомят участников с опытом лучших библиотек. Большое внимание на семинарских занятиях уделяется проблемам социального партнерства, внедрению ИКТ, эффективному использованию информационных ресурсов. По завершении обучения библиотекари заполняют карты обратной связи.

Сотрудники, не имеющие профессионального образования, обучаются по специальной программе в библиоклассах для начинающих. За время обучения слушатели освоили темы: «Хорошим библиотекарем стать обязан», «Технология работы в библиотеке», «Ведение первичной документации», «Справочно-библиографический аппарат», «Справочно-библиографическое обслуживание», «Книжные и виртуальные выставки», «Планирование и отчетность», «Формы массовой и индивидуальной работы», «Оформление библиотечного пространства», «Краеведческая работа». Молодые библиотекари изучают стандарты, инструкции и положения федерального и окружного значения, обсуждают статьи из профессиональных периодических изданий. Реализация проекта способствует профессиональному росту персонала, расширению функциональных обязанностей, улучшению дисциплины, повышению чувства ответственности, правильной оценке деятельности.

Таким образом, объединившись в команду с целью реализации социально значимых инициатив, молодые библиотекари чувствуют себя причастными к жизни библиотеки и своего города.

**Лузанова Н. А. Основные подходы в работе с персоналом в системе менеджмента качества в Централизованной библиотечной системе Сургута / Н. А. Лузанова // Научные и технические библиотеки. – 2013. – № 2. – С. 57–64.**

Персонал – это важнейший стратегический ресурс любого учреждения. Сотрудники организации – ее главное достояние.

В соответствии с моделью Премии Правительства РФ в области качества, при работе с персоналом в Сургутской ЦБС применяются следующие подходы: обучение и развитие на системной основе; мотивация; организация в учреждении эффективного общения персонала; учет интересов; пожеланий сотрудников с целью совершенствования кадровой политики.

**Обучение и развитие персонала на системной основе.** Разработана «Программа профессионального развития», которая реализуется через систему адаптации новых сотрудников и обучения персонала библиотеки (распространяется на все группы – новых сотрудников, специалистов со стажем, руководящее звено).

Адаптация новых сотрудников проходит в два этапа: введение в организацию и введение в должность. Первый этап рассчитан на 3–5 дней и состоит из: собеседования с участием директора, заместителем директора по профилю, непосредственного руководителя; ознакомление с условиями и сроками найма на работу, вступление в профсоюзную организацию, экскурсия по центральной библиотеке, которая является методическим центром.

Второй этап рассчитан на период испытательного срока (2–3 месяца) и предполагает адаптацию сотрудника непосредственно на его рабочем месте.

Адаптационный курс помогает руководителям структурных подразделений регламентировать процесс вхождения новых сотрудников в организацию, в коллектив.

Вторая часть Программы реализуется посредством системы обучения и развития. Обучающие занятия проводят опытные специалисты ЦБС. Одна из эффективных форм обучения – ежегодные конференции сотрудников библиотеки.

**Мотивация персонала.** Один из главных принципов менеджмента качества – умелая мотивация персонала на качественный труд.

Существует два типа мотивации: материальная и моральная. В ЦБС система материального стимулирования регламентирована Положением об оплате труда. Система выплат стимулирующего характера нацелена на повышение мотивации к качественному труду, способствует росту заинтересованности каждого работника в результатах своей профессиональной деятельности.

Как не велико значение материального стимулирования, но уповать только на него, не следует. Нужна система внутренних стимулов. Создание особой атмосферы, способствующей развитию новых идей и подходов, когда к работникам относятся с уважением, с их мнением считаются, а творческая инициатива поддерживается – вот важнейшая задача в работе с персоналом.

Развитию внутренней мотивации труда способствуют и моральные поощрения: почетные грамоты, благодарственные письма, дипломы.

**Организация эффективного общения персонала.** Организация грамотной системы коммуникаций персонала внутри учреждения способствует повышению степени информированности сотрудников. В ЦБС существуют каналы распространения деловой информации: общее профсоюзное собрание коллектива (один раз в год), производственное совещание (один раз в месяц), заседание совета при директоре (два раза в месяц), планерки в структурных подразделениях (два раза в месяц), заседание методического совета и комиссий.

Руководство ЦБС следует принципам открытости в принятии решений. До коллектива доводится информация об обоснованности решений, принимаемых руководством, информация об экономическом состоянии предприятия и стратегии развития.

Оперативному общению способствует компьютерная связь между библиотеками ЦБС.

Большое внимание уделяется укреплению межличностных отношений среди коллег. Этому способствуют развлекательные корпоративные мероприятия, организация совместного досуга коллег, полуформальные и неофициальные корпоративные мероприятия, посвященные организационным и рабочим вопросам.

**Матвеева И. Ю. Креативный менеджмент в библиотеке : учебно-практическое пособие / И. Ю. Матвеева. – Москва : Литера, 2012. – 144 с.**

Данное учебно-практическое пособие написано с целью теоретического осмысления содержания и роли креативного менеджмента в библиотечной сфере. В пособии анализируется сущность библиотечного творчества и творческой деятельности, раскрывается взаимосвязь творчества и инноваций,

характеризуется структура творческого потенциала, факторы и барьеры креативности библиотечного специалиста. Особое внимание уделяется описанию средств активизации креативности личности.

Учебно-практическое пособие включает три раздела. Первый раздел, «Роль творчества в библиотечной сфере», многоаспектно характеризует проявление творчества в структуре личности, профессиональной деятельности и её результате.

Второй раздел, «Творческие характеристики библиотечного специалиста в условиях инновационных преобразований», содержит характеристику структуры творческого потенциала, обоснование факторов и барьеров, влияющих на развитие и реализацию творческой одаренности библиотечного специалиста.

Третий раздел, «Развитие креативности личности в условиях её самореализации в профессиональной библиотечной сфере», описывает методы диагностики творческой одаренности, обосновывает методы диагностики творческой одаренности и использование педагогических средств в развитии и активизации творческой активности личности, характеризует спектр методов получения творческих идей.

Пособие содержит приложения: рабочую учебную программу по курсу «Библиотечное творчество», программы тренингов, направленных на развитие креативности и упражнения для тренинга «Творческий потенциал библиотечных специалистов», перечень правил развития креативности.

**Пашин А. Надежный инструмент управления. Принципы и нормы инновационной политики / А. Пашин // Библиотека. – 2011. – № 8. – С. 2–5. – (Теория и практика библиотечного дела).**

Эффективный менеджмент библиотечно-информационной деятельности в наше время невозможен без научно обоснованной инновационной библиотечной политики. Государственная инновационная политика – это совокупность принципов и норм, которыми руководствуется государство в области библиотечно-информационной деятельности.

Основными направлениями государственной политики являются:

- гарантия прав человека на свободный доступ к информации и культурным ценностям, использованию библиотечных учреждений в целях свободного духовного развития, научной и образовательной деятельности;
- создание необходимых условий для потребления библиотечных услуг и продукции;

- содействие формированию и развитию общественных потребностей в библиотечных услугах и продукции;
- развитие библиотечного обслуживания слабозащищенных экономически и социально слоев и групп населения;
- стимулирование путем материальной поддержки развитие библиотек негосударственных форм собственности, организующих бесплатное общедоступное обслуживание населения;
- не допущение вмешательства в профессиональную деятельность библиотек;
- хранение национальных и культурных ценностей посредством формирования, сохранения библиотек и библиотечных фондов как культурного достояния народов России.

Развитие библиотечной отрасли на современном этапе невозможно без внедрения новых информационных технологий, форм и методов работы. В настоящее время налицо подъем профессионального творчества библиотекарей, расцвет инновационной деятельности, способствующей наиболее полному удовлетворению запросов населения на книгу и информацию, доступу к культурным ценностям, рациональному использованию библиотечных ресурсов, высокому качеству услуг, повышению роли библиотек как социально-культурных институтов.

В связи с этим сегодня мы говорим о государственной инновационной политике в сфере библиотечного дела. Она имеет три аспекта:

- первый – определение основных направлений инновационной деятельности в библиотечно-информационной сфере;
- второй – нормативно-правовое регулирование инновационной деятельности;
- третий – создание финансовых, технических, кадровых, социальных условий для реализации инноваций.

Инновационная политика предусматривает творческое развитие библиотечных кадров, формирование их инициативы, развитие внутренних и внешних коммуникаций, использование системы стимулирования библиотекарей-инноваторов и их партнеров.

Инновационная политика успешно реализуется в московской Централизованной библиотечной системе «Кунцево».

**Рафеева М. Профессиональные конкурсы как средство реализации творческого потенциала библиотекарей / М. Рафеева // Библиотечное дело. – 2013. – № 14. – С. 6–9.**

Творческое самовыражение значимо не только для самого человека; оно представляет наивысшую ценность для общества. Профессиональные конкурсы развивают творческие возможности сотрудников, стимулируют инновационный процесс. В последние годы конкурсов для библиотекарей проводится все больше, и становятся они все разнообразнее.

Гомельская областная библиотека им. В. И. Ленина проводит среди своих сотрудников самые разнообразные конкурсы: «Молодо – не зелено» (нацелен на адаптацию молодых сотрудников, их профессионализацию и поддержку их творческих идей), «Создаем электронную презентацию отдела», на лучший электронный ресурс, посвященный писателям-юбилярам и др.

Конкурс авторских выставок показал, насколько интересной может быть такая привычная и знакомая каждому форма работы.

Ежегодный областной смотр-конкурс на творческую индивидуальность в работе с читателями «Библиотека, необходимая обществу» проводится во всех библиотеках. За 19 лет существования он превратился в своеобразную школу творчества библиотекарей-методистов.

Конкурсы профессионального мастерства в библиотечных системах области способствуют продвижению книги и чтения. В качестве примера можно привести районные смотры-конкурсы «Библиотека. Книга. Читатель» и «Объединит поколения книга», «Читаем на родной мове» – на лучший обзор современной белорусской литературы, на лучшее мероприятие по пропаганде произведений белорусских писателей-юбиляров, на лучшее библиографическое пособие и на лучшую организацию каталогов и картотек. После проведения конкурса «Читальным залам – новое содержание» у библиотекарей появились новые идеи по раскрытию книжных фондов и привлечению читателей в библиотеки.

Для стимулирования творческой активности библиотечных работников центральной районной библиотекой разработан проект под названием «Результат года». Победители определялись в номинациях: «Лучший молодой библиотекарь», «Руководитель года», «Библиотекарь года», «Лучший библиотекарь сельской библиотеки» и т. д.

Для библиотекарей участие в конкурсах – это возможность продемонстрировать профессиональные достижения, умение общаться с читателями, проанализировать свою работу.

**Стрелкова-Зыль И. Б. Кадровые ресурсы библиотек: теория и практика управления развитием : научно-практическое пособие / И. Б. Стрелкова-Зыль. – Москва : Литера, 2011. – 240 с.**

Данная работа представляет собой первое в Беларуси и России комплексное осмысление одной из актуальных проблем современного библиотековедения, связанных с изучением педагогического и управленческого аспектов формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек, направленных на развитие персонала.

В монографии рассматриваются теоретические проблемы формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек; представлены пути и средства их формирования. Раскрыты организационно-методические и педагогические составляющие процесса развития персонала библиотек вузов: показана роль профориентационной деятельности в системе высшего библиотечного образования; дана характеристика основных педагогических технологий системы дополнительного профессионального образования персонала вузовских библиотек в условиях трансформации научно-методической деятельности; разработана модель формирования кадровых ресурсов библиотек вузов и определены педагогические условия ее реализации.

Монография может представлять интерес не только для ученых-исследователей, профессорско-преподавательского состава, аспирантов, магистрантов и студентов библиотечных специальностей средних специальных и высших учебных заведений, но и для руководителей библиотек; специалистов, занятых в системе дополнительного профессионального образования библиотечных кадров; сотрудников методических служб библиотек и др.

**Тарашенко А. Образование как канал социальной мобильности / А. Тарашенко // Библиополе. – 2011. – № 5. – С. 7–11. – (Слово – специалисту).**

Вслед за быстрыми переменами, переживаемыми во всех сферах жизнедеятельности общества, в том числе и в библиотечной отрасли, повышается уровень требований к профессиональному образованию, к содержанию обучения. Это касается в большей степени сферы дополнительной подготовки кадров.

Образовательная политика в этом направлении должна строиться на обучении новым инновационным технологиям, на формировании навыков коллективных решений и совместного проектного творчества, которые становятся факторами повышения конкурентоспособности библиотек на



культурном поле. А качество существования их напрямую зависит от качества обученности персонала.

Томская областная универсальная научная библиотека им. А. С. Пушкина (ТОУНБ) пытается сыграть свою определенную роль в системе дополнительной подготовки персонала библиотек области. Наиболее динамично данная деятельность развивается в двух направлениях. Заведующая кафедрой библиотековедения и информатики Академии переподготовки работников искусства Т. Я. Кузнецова обозначила их как главные условия модернизации отрасли:

- ТОУНБ как центр обучения новым информационным технологиям. На базе областной библиотеки создан интернет-центр IATR, где проводятся семинары и дистанционное обучение, в том числе и для специалистов муниципальных библиотек;

- в структуре отдела библиотечного развития ТОУНБ функционирует Выездной учебно-методический центр, призванный решать задачи обучения *с доставкой в библиотеку*. В состав выездного центра входят ведущие специалисты, способные оказать учебно-методическую, консультационную помощь на местах.

Учебно-методический центр в целях массового обучения специалистов области начал практиковать выездные семинары, подготовленные на актуальные темы, с использованием активных форм обучения. Основная задача центров – подготовка персонала области к переменам.

Программа семинара сложна и предельно насыщена. Кроме того, для слушателей готовится подборка дополнительных материалов для самостоятельного изучения темы. Подобный подход – максимум информации в максимально сжатый срок – осуществляется к каждому выездному курсу.

Практикуются в центре выезды с однодневным семинаром-тренингом. Участники тренинга с помощью маркетинговых технологий обучаются навыкам и способам продвижения библиотечных услуг/продуктов/сервисов в культурную среду.

Тренинг – прекрасная площадка для коллективного генерирования идей, для консолидации творческих сил и один из факторов создания успешного бренда библиотеки.

Программа курса включает подготовку собственного бренда, этапы его позиционирования, маркетинговые составляющие брендинга и особенности продвижения.

Деятельность выездного центра – это профессиональная поддержка и сопровождение процессов изменений, продуктом которой становится совместная работа и обучение.

Опыт выездных семинаров показал, как далека еще теория от практики. Пока ломаются копья над точностью определений библиотечной инноватики, над тем, что первично (новшество или нововведение), пока размышляют о том, что необходимо идти в ногу со временем, практики лихорадочно ищут средства и набирают обороты, чтобы его (время) догнать.

Образование как любовь, как канал социальной мобильности – таков девиз (и слоган) нашего выездного учебного центра.

**Ткаченко Т. П. Система управления персоналом как составная часть системы менеджмента качества библиотеки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/23377/1/tkachenko1.pdf>.**

Создание таких сложных систем как система менеджмента качества (СМК), ее внедрение, обеспечение эффективности функционирования, проведение работ по сертификации системы качества библиотеки, требуют компетентности библиотечных специалистов. Компетентность – это набор знаний и навыков, необходимых работнику для выполнения возложенных на него функций и задач.

Сопоставление необходимой компетентности с фактическим состоянием человеческих ресурсов ведет к определению потребностей в необходимом уровне компетентности персонала в будущем.

Вследствие внедрения современных ИКТ изменилось содержание профессиональной деятельности персонала библиотеки. Для успешной работы библиотекаря необходимы знания компьютерной техники, умение работать с электронными ресурсами, способность работать с большой нагрузкой, принимать решения и брать на себя ответственность. Библиотекарь должен владеть организаторскими способностями, быть коммуникабельным, доброжелательным и вежливым.

Для поддержания стабильного качества работы библиотеки, персонал необходимо постоянно обучать, повышать его квалификацию. Обучение – часть системы мотивации. Обученный персонал отождествляет свои цели с целями организации, стремится к улучшению имиджа библиотеки, получает удовлетворение от работы. Обучение должно стать нормой жизни персонала библиотеки. Если сегодня, по разным данным, библиотеки тратят на повышение квалификации персонала 2–3% рабочего времени, то в будущем эта цифра должна достичь 10%.

В рамках научной работы «Управление персоналом в период внедрения системы менеджмента качества в библиотеке» в научной библиотеке Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского (ДонНУЭТ) разработана инновационная образовательная трехступенчатая программа обучения сотрудников библиотеки, которая ориентирована на проектирование новых способов профессиональной деятельности библиотечного персонала. Целью программы является теоретическая и практическая подготовка персонала к работе в новых условиях.

Первый уровень инновационной образовательной программы обучения рассчитан на библиотечных работников, не имеющих высшего образования и имеющих стаж работы в библиотеке 1–3 года. Целью данной программы обучения является развитие профессиональной деятельности и компетентностей, необходимых для работы в условиях внедрения СМК.

Второй уровень программы рассчитан на персонал библиотеки со стажем работы в должности библиотекаря более трех лет. Цель программы – дать новые знания о профессиональной деятельности в новых условиях работы.

Третий уровень программы обучения персонала рассчитан на руководителей подразделений библиотеки и целью здесь является приобретение ими новых знаний в области управления.

Дифференцированный подход к обучению персонала библиотеки позволит сделать обучение более результативным, личностно и практико-ориентированным. А модель компетентности меняет систему управления человеческими ресурсами, дает возможность выстраивать культурные, поведенческие, ценностные модели организации, обеспечивающие успешную профессиональную деятельность и улучшение конечных результатов. В результате пользователи библиотеки получают качественные продукты и услуги, а библиотека – современную модель управления человеческими ресурсами.

**Юрик И. В. Адаптация персонала библиотеки: методика, технология, опыт : учебно-методическое пособие / И. В. Юрик. – Москва : Литера, 2011. – 144 с.**

В пособии наряду с рассмотрением сущности и значения адаптации к профессиональной деятельности значительное внимание уделено алгоритмам работы, практическим рекомендациям, предлагается готовый инструментарий, необходимый для разработки адаптационных мероприятий.

Пособие будет полезно руководителям библиотек высшего и среднего звена различных систем и ведомств; специалистам, занятым в системе дополнительного профессионального обучения библиотечных кадров; сотрудникам методических служб библиотек; преподавателям, аспирантам и студентам библиотечных специальностей учебных заведений.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балашова Е. Психология общения как форма совершенствования коммуникативной компетентности : тренинг семинар / Е. Балашова, Т. Неверова // Библиотека. – 2013. – № 8. – С. 16–17.
2. Бражникова С. А. Современные форматы профессионального обучения белгородских библиотекарей: взгляд методиста / С. А. Бражникова // Молодые в библиотечном деле. – 2012. – № 7. – С. 28–43.
3. Булычева А. А. Оценка персонала библиотек: теоретические и методические аспекты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2015/95605.htm>.
4. Буренко З. Ступени к мастерству. Профессиональное развитие библиотечных кадров детских библиотек / З. Буренко // Библиотечное дело. – 2013. – № 11. – С. 17–20.
5. Валиуллина Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-nayma-kak-osnova-effektivnogo-upravleniya-personalom-biblioteki>
6. Головина Г. В. Деловая культура руководителя : учебно-методическое пособие / Г. В. Головина, А. А. Прокопчук. – Москва : Литера, 2010. – 160 с.
7. Евдищенко Г. А. Новый библиотекарь для нового времени: Проблемы кадров общедоступных библиотек Республики Башкортостан / Г. А. Евдищенко // Молодые в библиотечном деле. – 2012. – № 7. – С. 21–27.
8. Захаренко М. П. Будущее в настоящем! / М. П. Захаренко // Современная библиотека – 2013. – № 8. – С. 60–68.
9. Кадровый менеджмент библиотеки: методическое пособие [Электронный ресурс] / ЯОУНБ имени Н. А. Некрасова; сост. Т. В. Лукьянова. – Ярославль, 2016. – 31 с. Режим доступа: [http://www.rlib.yar.ru/media/Download/metod/personnel\\_management.pdf](http://www.rlib.yar.ru/media/Download/metod/personnel_management.pdf).

10. Квалификационные характеристики должностей работников библиотек : справочник / сост. О. Р. Бородин, О. Ф. Бойкова. – Москва : Либерия-Бибинформ, 2008. – 224 с.
11. Кильпякова И. С. Кадровый менеджмент современной библиотеки: опыт ОУНБ : научно-практическое пособие / И. С. Кильпякова. – Москва : Литера, 2012. – 128 с.
12. Клепикова М. «ДаМы» выходят в свет или как привлечь молодых специалистов / М. Клепикова // Библиотекарь. – 2011. – № 1. – С. 36–38.
13. Клюев В. К. Изменяющиеся функции управления персоналом библиотеки [Электронный ресурс] / В. К. Клюев, М. П. Захаренко/ – Режим доступа: [http://www.rgub.ru/professional/published/article.php?article\\_id=324](http://www.rgub.ru/professional/published/article.php?article_id=324).
14. Козырятская О. В. В «Ритме» молодых и инициативных / О. В. Козырятская // Современная библиотека. – 2016. – № 3. – С. 40–43.
15. Лузанова Н. А. Основные подходы в работе с персоналом в системе менеджмента качества в Централизованной библиотечной системе Сургута / Н. А. Лузанова // Научные и технические библиотеки. – 2013. – № 2. – С. 57–64.
16. Матвеева И. Ю. Креативный менеджмент в библиотеке : учебно-практическое пособие / И. Ю. Матвеева. – Москва : Литера, 2012. – 144 с.
17. Стрелкова-Зыль И. Б. Кадровые ресурсы библиотек: теория и практика управления развитием : научно-практическое пособие / И. Б. Стрелкова-Зыль. – Москва : Литера, 2011. – 240 с.
18. Таращенко А. Образование как канал социальной мобильности / А. Таращенко // Библиополе. – 2011. – № 5. – С. 7–11. – (Слово – специалисту).
19. Ткаченко Т. П. Система управления персоналом как составная часть системы менеджмента качества библиотеки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/23377/1/tkachenko1.pdf>.
20. Юрик И. В. Адаптация персонала библиотеки: методика, технология, опыт : учебно-методическое пособие / И. В. Юрик. – Москва : Литера, 2011. – 144 с.