

## РАБОТА С КАДРАМИ В УНИВЕРСИТЕТСКИХ БИБЛИОТЕКАХ СССР\*

КЛЕМЕНСАС СИНКЯВИЧЮС

Под термином «работа с кадрами» советским библиотековедением подразумевается обширный круг вопросов: определение и планирование состава работников библиотеки, права и обязанности руководителей и подчиненных, подбор и расстановка кадров, воспитание кадров и повышение уровня их квалификации, нормирование труда и проверка исполнения, стимулирование инициативы каждого работника и рациональное использование его квалификационных и личных данных, научная организация труда и др. Эти вопросы входят в самостоятельную дисциплину библиотековедения под названием «Организация работы советской библиотеки». Эта дисциплина в качестве отдельного курса читается во всех высших библиотечных учебных заведениях. Имеется специальный вузовский учебник этого курса<sup>1</sup>.

В СССР действуют 833 высших учебных заведения различного профиля, среди них 61 университет. За последнее 10-летие создано 19 новых университетов. В университетах СССР обучается более 600.000 студентов, что составляет 13% всех студентов вузов страны. Роль университетского образования неуклонно повы-

шается — это отражено в партийно-правительственном постановлении о высшей школе (1972 г.) и в целом ряде исследований<sup>2</sup>.

Исключительным положением университетов определяется и та роль, которую в общей системе библиотек страны играют университетские библиотеки. Они являются методическими центрами по отношению к другим вузовским библиотекам, и в них в первую очередь проводится работа по изучению различных проблем библиотечного дела, в том числе и работы с кадрами.

Руководителем советской университетской библиотеки является ее директор, назначаемый ректором университета. Директор библиотеки входит в состав ученого совета университета. Директору библиотеки предоставлено право приема на работу и перемещения работников, он ответствен за правильную расстановку кадров, за организацию работы, за составление проекта сметы, плана работы и т. д. Свои действия директор согласовывает с общественными организациями библиотеки.

Большую роль в обеспечении коллегальности управления работой

\* Straipsnis yra autoriaus skaitytas pranešimas Tarptautinės bibliotekinių asociacijų federacijos (IFLA) Generalinės tarybos 40-oje sesijoje (Vašingtonas, 1974, lapkričio 16—23) Universitetų bibliotekų posėdijose.

<sup>1</sup> Фрумин И. М. Организация работы советской библиотеки. М., 1969. 279 с.

<sup>2</sup> О мерах по дальнейшему совершенствованию высшего образования в стране (В ЦК КПСС и Совете Министров СССР).— «Вестник высшей школы», 1972, № 8, с. 3—7; Егоров Н. С. Научно-технический прогресс и университеты.— там же, 1972, № 3, с. 3—7; Миллер В. О. Широкие перспективы университетского образования.— там же, 1973, № 7, с. 7—11.

университетской библиотеки играет совет библиотеки.

Совет советской библиотеки — общественный орган коллективного руководства деятельностью библиотеки и общественного контроля ее работы. Функции совета регламентируются специальным положением<sup>3</sup>. В университетских библиотеках совет способствует согласованию деятельности библиотеки с научной и учебно-воспитательной работой вуза. Совет библиотеки осуществляет свою деятельность в тесном контакте с партийными, профсоюзными и комсомольскими организациями, с ректоратом, деканатами, кафедрами, лабораториями. В состав совета университетской библиотеки включаются профессоры и преподаватели университета, наиболее квалифицированные библиотечные работники, представители общественных организаций. На совете обсуждаются планы и отчеты библиотеки, программа комплектования фондов, проекты развития библиотечно-информационного обслуживания университета и т. п.<sup>4</sup>

Деятельность директора библиотеки как администратора по отношению к подчиненным регламентируется нормами советского трудового права. «Правила внутреннего трудового распорядка», утвержденные органами администрации в согласовании с комитетами профсоюзов<sup>5</sup>, должны строго соблюдаться как руководителями, так и подчиненными.

Правила внутреннего трудового распорядка обязывают администрацию правильно организовать труд работников библиотеки, обеспечить

систематическое повышение их квалификации, внедрять передовые методы труда, проводить мероприятия по рационализации библиотечной работы, поощрять отличившихся работников и т. д.

Объем работы университетских библиотек постоянно увеличивается. За последнее 20-летие количество студентов в СССР увеличилось в 4 раза. Ежегодный прирост фондов университетских библиотек составляет в среднем более 5%. Количество работников в университетских библиотеках за последнее 10-летие увеличилось в два с лишним раза. С 1962 года в вузовских библиотеках СССР введены типовые штаты, по которым количество работников определяется в зависимости от объема и содержания работы библиотеки, с учетом количества студентов и размеров книжного фонда. Это до минимума сокращает работу администрации в деле планирования количественных параметров штата. Но это не освобождает ее от постоянных забот о совершенствовании организации работы. При увеличении объема работы пропорциональное увеличение штата не всегда является достаточной мерой. Порой приходится менять структуру, метод работы и т. п.

Университетские библиотеки различаются по объему фондов, количеству читателей, расположению помещений, оказывающими влияние на организацию работы. Это вызывает необходимость постоянно заниматься вопросами улучшения организации труда в каждой библиотеке, исходя как из процесса роста объема работы, так и из местных условий.

<sup>3</sup> Положение о совете библиотеки.— В кн.: Руководящие материалы по библиотечному делу. М., 1968, с. 150—151.

<sup>4</sup> Трофимова Л. И. Библиотечный совет вуза.— «Научные и технические библиотеки СССР», 1974, № 8, с. 23.

<sup>5</sup> Правила внутреннего трудового распорядка для работников библиотек...— В кн.: Материалы по культурно-просветительной работе. М., 1959, с. 234—240.

В ряде университетских библиотек созданы научно-методические отделы со штатными работниками. Во всех библиотеках действуют научно-методические комиссии или комиссии по научной организации труда, методические советы и т. п. Они занимаются изучением процесса работы в библиотеке и его рационализацией, разработкой регламентирующих документов.

Университетская библиотека состоит из целой системы отраслевых и функциональных отделов, подразделов, секторов и других подразделений, действующих как в центре, так и на факультетах, в лабораториях и т. д. Функции каждого подразделения, его место и задачи в общей структуре библиотеки определяются специальными положениями. Эти регламентирующие документы позволяют избежать нерациональных операций, устранить дублирование работы, улучшить «стыковку» между подразделениями.

По мере усложнения задач, выполняемых университетскими библиотеками в условиях научно-технической революции, растет потребность в работниках с узкой специализацией. Профессиональная структура кадров в библиотеках усложняется. Это в свою очередь ведет ко все большему разделению обязанностей их работников и к необходимости точной ре-

гламентации функций каждого из них.

В ряде библиотек разработаны должностные инструкции для каждого работника. Должностные инструкции уточняют распределение обязанностей, устанавливают права и ответственность библиотечных работников за выполнение конкретных функций, позволяют осуществлять подбор работников соответствующей квалификации, способствуют укреплению производственной и трудовой дисциплины.

Разработка положений о подразделениях и должностных инструкций ведется и другими организациями<sup>6</sup>, и библиотекари используют их опыт. Следует упомянуть, что проблемы регламентации функций подразделений и отдельных работников волнуют и зарубежных библиотечников<sup>7</sup>.

В исследованиях о наиболее рациональном построении распределения труда в последние годы мы наблюдаем все более широкое применение методов моделирования и системного подхода<sup>8</sup>. В ряде библиотек проводилось изучение организации труда с применением теории массового обслуживания<sup>9</sup>. Вопросы научной организации труда не сходят с повестки дня межвузовских конференций<sup>10</sup>.

В университетских библиотеках наряду с работниками, имеющими библиотечно-библиографическую под-

<sup>6</sup> Положения об отделах и службах предприятия и должностные инструкции. М., «Экономика», 1974. 231 с.

<sup>7</sup> *Limburg H.* Anmerkungen zum Problem Organisationsplan in Hochschulbibliotheken.—„Mitteilungsblatt. Verband der Bibliotheken des Landes Nordrhein—Westfalen“, 1973, Н. 5, S. 415—425.

<sup>8</sup> *Исачкова Л. М.* Модель вузовской библиотеки.— «Научные и технические библиотеки СССР», 1974, № 3, с. 31—40; *Портнов Н. А.* К вопросу об оптимизации деятельности библиотеки вуза.— там же, 1973, № 6, с. 3—5; *Портнов Н. А.* О применении метода системного анализа в вузовской библиотеке.— В кн.: Научная организация труда в библиотеках. М., 1972, с. 74—78.

<sup>9</sup> *Романовская К. М.* и *Шагрина Ж. С.* Вопросы теории массового обслуживания.— «Научные и технические библиотеки СССР», 1969, № 7, с. 9—12; *Шагрина Ж. С.* Применение теории массового обслуживания для анализа работы библиотеки.— «Советское библиотечное ведение», 1973, № 5, с. 68—74.

готовку, необходимы и работники с отраслевой подготовкой. Некоторые наши специалисты считают, что в научных библиотеках широкого профиля работники с высшим гуманитарным и естественно-техническим образованием должны составлять одну треть штата, вторую треть — работники с высшим библиотечным образованием, а остальную треть — работники с высшим языковым и средним библиотечным образованием<sup>11</sup>. Другие, возражающие этим пропорциям, мотивированно считают, что доля работников с библиотечным образованием должна быть большей<sup>12</sup>.

Значительную часть новых работников университетских библиотек составляют выпускники библиотечных факультетов институтов культуры. Потребности научных библиотек в диапазоне специализации библиотекарей в последние годы были шире номенклатуре специализации библиотечных вузов. Эта диспропорция устраняется. В постановлении ЦК КПСС «О повышении роли библиотек в коммунистическом воспитании трудящихся и научно-техническом прогрессе», принятом в мае 1974 года, предложено «повысить качество подготовки кадров для всех библиотек, обратив особое внимание на увеличение подготовки работников с высшим образованием и осуществление их специализации»<sup>13</sup>.

Таким образом, часть новых работников, принимаемых на работу в университетские библиотеки, имеет отраслевое неблиблотежное образование. Их необходимо обучать библиотечному делу, сохранив, как правило, их основную отраслевую специальность. С другой стороны, молодым специалистам — выпускникам институтов культуры тоже необходима некоторая квалификационная адаптация для работы в условиях конкретной университетской библиотеки.

Администрация университетских библиотек располагает тремя путями обучения и повышения квалификации своих работников: вечернее или заочное обучение, внутрибиблиотечная система обучения и повышения квалификации, повышение квалификации библиотекарей в системе методического руководства.

На вечерних или заочных отделениях высших и средних специальных библиотечных учебных заведений СССР обучаются библиотечные работники без отрыва от производства. Многие работники университетских библиотек являются (или были в прошлом) студентами этих отделений. Администрация библиотек обязана не только предоставлять студентам вечернего или заочного обучения дополнительный отпуск с оплатой содержания для участия в экзамена-

<sup>10</sup> Кирюхин М. П. Научная организация труда в университетской библиотеке.— В кн.: Всесоюзная конференция «Книга и прогресс». Вильнюс, 1970, с. 40—62; Французова И. А. Межвузовская научно-практическая конференция молодых специалистов.— «Научные и технические библиотеки СССР», 1973, № 9, с. 50—51; Синквичус К. Форум работников вузовских библиотек.— «Советское библиотековедение», 1973, № 4, с. 75—76.

<sup>11</sup> Тихомиров Г. С. Некоторые вопросы состояния и улучшения библиотечных кадров АН СССР и АН союзных республик.— «Библиотечно-библиографическая информация библиотек АН СССР и союзных республик», 1961, № 3, с. 111—129.

<sup>12</sup> Полонская А. В. Система работы с кадрами в научной библиотеке.— «Научные библиотеки Сибири и Дальнего Востока», 1971, вып. 2(8), с. 42—56.

<sup>13</sup> О повышении роли библиотек в коммунистическом воспитании трудящихся и научно-техническом прогрессе. (В Центральном Комитете КПСС).— «Правда», 1974, 26 мая.

ционных сессиях, но и создавать наиболее благоприятные трудовые условия для успешного совмещения работы с учебой.

Для библиотекарей, не имеющих специальной подготовки, в библиотеках создаются «школы молодого библиотекаря» для изучения основ библиотечной работы. Занятия по библиотечному ведению и информатике проводятся и с лицами, имеющими высшее отраслевое образование — «высшие библиотечные курсы». В университетских библиотеках с квалифицированными библиотекарями ведутся «научные семинары» для более глубокого изучения отдельных вопросов теории и практики библиотечного дела. Во многих библиотеках работают кружки по изучению иностранных языков. Библиотекари регулярно информируются о научных и педагогических проблемах, решаемых в университете. В университетских библиотеках работают референтские группы, которые следят за отечественной и зарубежной библиотечковедческой литературой и информируют о новых изданиях работников. Большую роль в обновлении специальных знаний играет изучение новой литературы, стажировка библиотекарей в других библиотеках, вовлечение их в научно-исследовательскую работу. Работники университетских библиотек выступают с докладами на научных конференциях, публикуют свои исследования в журналах, защищают диссертации. Большая воспитательная и куль-

турная работа в коллективах библиотек проводится также и комитетами профсоюзов и другими общественными организациями: занятия университетов культуры, встречи с писателями и учеными, лекции на научных, литературные и др. темы и т. д.

В городах, имеющих несколько вузов, библиотеки образуют методические объединения. Методическими объединениями созываются регулярные межвузовские семинарские занятия для изучения передовых методов труда, обмена опытом работы, изучения новой библиотечной литературы и т. д.

Внутрибиблиотечная система повышения квалификации трудно поддается регламентации и унификации. Те или другие курсы или «школы» в библиотеках создаются по мере необходимости, исходя из конкретных условий. Опыт работы внутрибиблиотечных систем повышения квалификации работников как университетских библиотек, так и других научных библиотек широкого профиля постоянно освещается в нашей печати<sup>14</sup>.

Большое внимание делу повышения квалификации работников университетских библиотек уделяется системой методического руководства вузовскими библиотеками страны<sup>15</sup>.

Систему методического руководства вузовскими библиотеками СССР составляют Центральная научно-методическая библиотечная комиссия при Министерстве высшего и среднего специального образования СССР,

<sup>14</sup> *Аргусевич В. А.* Система повышения квалификации работников вузовских библиотек.— «Библиотеки СССР», 1960, вып. 14, с. 81—92; *Мукосеева Т. Л.* Работа с кадрами в библиотеке Саратовского политехнического института.— «Технические библиотеки СССР», 1967, № 10, с. 45—46; *Моисеева А. А.* и *Ефимова Л. Г.* Повышение профессиональной квалификации кадров в Библиотеке Академии наук СССР.— «Советское библиотечное ведение», 1974, № 2, с. 84—93; *Пашковский В. Е.* Организация повышения квалификации библиотечных работников.— «Научные и технические библиотеки СССР», 1974, № 8, с. 28—30.

<sup>15</sup> Руководящие материалы в помощь работникам вузовских библиотек. М., 1974, с. 222—224, 295—297, 302—305 и др.

научно-методические библиотечные комиссии при министерствах союзных республик, библиотечные советы при зональных вузовских библиотеках и уже упомянутые методические объединения вузовских библиотек в городах. Базами деятельности являются научно-методические кабинеты (или отделы) научной библиотеки Московского госуниверситета, зональных университетских библиотек (Ленинградского, Саратовского, Казанского, Ростовского, Томского, Иркутского и др. госуниверситетов), библиотеки госуниверситетов союзных республик.

Научная библиотека Московского госуниверситета, являясь центром системы методического руководства, регулярно проводит курсы для руководящих работников с вызовом их в Москву на 2 недели, 1 месяц или другой срок<sup>16</sup>.

Целая система курсов и семинаров с отрывом или без отрыва от производства организована республиканскими научно-методическими библиотечными комиссиями, зональными библиотечными советами и городскими методическими объединениями<sup>17</sup>. В их тематике: основы информатики, экономика библиотечной работы, информационная работа вузовской библиотеки, подготовка потребителя информации, классификация произведений печати, машинопись, рациональное чтение и т. д.

Постоянно растущий объем работы с кадрами ставит повышенные требования перед личностью руководителя библиотеки.

В последние годы университетски-

ми библиотеками проводились исследования о мастерстве работы руководителя, появились статьи в печати<sup>18</sup>. Только в 1972—1974 годах Ленинградским методическим объединением была организована научная конференция на тему «Работа с кадрами», Московским — «Основы научного управления», Ереванским — «Научная организация труда» и т. п. Для директоров крупных вузовских библиотек были проведены двухнедельные всесоюзные курсы по основам научного управления.

Советские библиотековеды считают, что большие резервы повышения использования библиотечных ресурсов таятся в инициативе каждого библиотекаря, в его находчивости и стремлении достичь более высоких результатов.

Важной формой активизации всего коллектива работников библиотеки являются регулярно создаваемые производственные собрания для обсуждения отчетов и планов работы, для принятия обязательств социального соревнования, подведения итогов смотра работы библиотек и т. д.

Важным средством повышения инициативы каждого работника является умелое планирование работы библиотеки. Методикой планирования работы советских библиотек предусмотрено широкое привлечение к разработке планов самих библиотекарей, тех, кому предстоит их выполнять.

Одна из функций администрации библиотек — чуткое отношение к фактам проявления инициативы библиотекарей, поощрение добросовест-

<sup>16</sup> Левинсон Э. Для директоров университетских библиотек. — «Библиотекарь», 1969, № 1, с. 57.

<sup>17</sup> см., нпр., Нижневясова М. М. и Тюкова Т. Н. Методическая помощь библиотекам вузов Новосибирска. — «Научные и технические библиотеки СССР», 1971, № 9, с. 38—39.

<sup>18</sup> Зазерский Е. Кругозор руководителя. Каким он должен быть? — «Библиотекарь», 1973, № 3, с. 54—56.

ных и отличившихся работников. Отличившимся работникам администрации библиотеки объявляется благодарность, их имена заносятся на доску почета и т. д. Многие библиотекари награждены орденами и медалями СССР, носят почетное звание заслуженного библиотекаря (или культпросветработника) республики.

Проблема работы с кадрами волнует библиотекарей всего мира и часто поднимается на страницах печати разных стран<sup>19</sup>.

Работа с кадрами — многоаспектная педагогическая, психологическая, социологическая, производственная проблема. От оптимального решения этой проблемы зависят не только результаты работы библиотеки, не

только качество библиотечного обслуживания и производительность труда вообще, но и нечто большее. Оптимальное решение этой проблемы делает возможным то, что выполнение трудовых функций приносит радость библиотекарю.

Библиотекарь имеет право на то, чтобы всегда испытывать удовлетворение своим трудом, видеть его важность для общества. Для этой большой гуманной цели следовало бы приложить необходимые усилия и в международном масштабе, используя печать и те широкие возможности, которые нам предоставляет ИФЛА, для обмена опытом, идеями и информацией о проблемах и достижениях в работе с кадрами.

#### PERSONNEL MANAGEMENT IN UNIVERSITY LIBRARIES OF THE USSR

K. SINKEVIČIUS

#### Summary

Personnel management in Soviet university libraries implies a wide range of questions: the estimation and planning the library staff, the rights and obligations of the management and employees; professional training of personnel including the improvement of professional skill, normalization of work and the stimulation of the initiative of each librarian.

In the last decade special attention is being paid to questions of scientific organization of labour, the regulation of the place and functions of the different segments of the university library in its overall structure, the working out of personal instructions for each member of the staff.

At the same time much has been achieved in the improvement of the professional skill of librarians through extra-mural and evening courses, training of librarians within the library itself and in the system of methodological guidance.

Personnel management is a multi-facet pedagogical, psychological, sociological and labour problem. On the optimal solution of this problem depend not only the results of the library's activities and the quality of library service catering to the university's needs in books and information but also the moral satisfaction that the librarian finds in his everyday work.

---

<sup>19</sup> см., нпр.: *Flemer J.* Staff participation in management in large university libraries.—„College and research libraries“, 1973, Nr. 4, p. 275—279; *Thomas P. a. Ward V.* Librarians and the management of library systems.—„Aslib proceedings“, 1972, Nr. 4, p. 229—232.