

Учреждение образования  
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

УДК 027.7:023.5(476)(043.3)

**Стрелкова  
Ирина Борисовна**

**ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ  
ВУЗОВСКИХ БИБЛИОТЕК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук  
по специальности 05.25.03 – библиотековедение, библиографоведение  
и книговедение

Минск 2009

Работа выполнена на кафедре менеджмента информационно-документной сферы УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Научный руководитель: **Зыгмантович Светлана Викентьевна**, кандидат педагогических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента информационно-документной сферы УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Официальные оппоненты: **Буткевич Валентина Владимировна**, доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой педагогики и психологии начального образования УО «Белорусский государственный педагогический университет им. М. Танка»

**Саитова Валентина Ивановна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории и истории информационно-документных коммуникаций УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Оппонирующая организация: Государственное учреждение «Национальная библиотека Беларуси»

Защита состоится 29 апреля 2009 г. в 14.00 на заседании совета по защите диссертаций К 09.03.01 при УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств» по адресу: 220007, г. Минск, ул. Рабкоровская, 17; читальный зал библиотеки; E-mail: [buk@buk.by](mailto:buk@buk.by); телефон ученого секретаря 222-83-36.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств».

Автореферат разослан 27 марта 2009 г.

Ученый секретарь совета по защите диссертаций К 09.03.01 кандидат педагогических наук, профессор



Л.И. Козловская

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

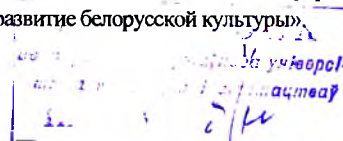
В условиях развивающегося информационного общества и построения общества знаний активная модернизация системы высшего образования, фундаментальные изменения, происходящие в образовательной системе на базе новых педагогических, информационных технологий, новое качество информационно-образовательной среды порождают изменения в содержании информационных потребностей пользователей и обуславливают изменение миссии вузовской библиотеки. Растут требования к качеству и формам библиотечно-библиографического обслуживания; усиливается образовательная функция библиотеки вуза в связи с её более активной интеллектуальной ролью во взаимодействии пользователей и информации; меняются организационная структура, способы коммуникации, механизм принятия решений; появляются новые направления деятельности вузовских библиотек. Всё это повышает требования к уровню профессионализма персонала библиотеки вуза, владению профессиональными компетенциями, умению действовать профессионально в условиях изменчивости образовательной системы, её способности к качественному преобразованию.

Вместе с тем, вузовские библиотеки Республики Беларусь, которые не только предоставляют информационные услуги пользователям, но и являются структурным компонентом общей системы научной информации и важнейшей «учебной лабораторией» вуза, постоянно ощущают потребность в специалистах, владеющих современными библиотечными, информационными, педагогическими технологиями на высоком профессиональном уровне. Библиотеки вузов Беларуси не имеют научно обоснованных рекомендаций по преодолению противоречий между содержанием труда сотрудников и уровнем их профессионализма, между оценкой труда и мотивацией персонала. Требуют пересмотра нормативные документы, регламентирующие деятельность библиотек вузов страны; наименование должностей в штатном расписании вузовских библиотек не позволяет применить существующие тарифно-квалификационные требования к магистрам, выпускникам аспирантуры, к сотрудникам, имеющим высшее небиблотечное образование. Сложившаяся ситуация осложняет реализацию новых задач в соответствии с изменениями в системе подготовки специалистов высшей квалификации и требованиями современной библиотечной практики. В этих условиях повышается потребность в осмыслении педагогических оснований современной управленческой деятельности в отношении формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек Беларуси.

Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами

Диссертационное исследование осуществлялось в рамках комплексных научных тем кафедры менеджмента информационно-документной сферы ФИДК БГУКИ: «Формирование и использование информационных ресурсов библиотек и их кадрового потенциала: история, современность» (утверждена Советом Белорусского государственного университета культуры и искусств 20 февраля 2001 г., протокол № 6); «Социально-педагогические аспекты деятельности библиотек Беларуси и их кадровое обеспечение» (утверждена Советом Белорусского государственного университета культуры и искусств» 21 марта 2006 г., протокол № 7).

Решение актуальных управленческих и педагогических проблем, рассмотренных в диссертационном исследовании, соответствует приоритетным направлениям отраслевой программы Министерства культуры Республики Беларусь «Кадры культуры 2006–2010» и её стратегической цели, заключающейся в «эффективном использовании кадрового потенциала, повышении творческой активности специалистов учреждений культуры и искусства, способных обеспечить развитие белорусской культуры».



### **Цель и задачи исследования**

*Цель исследования* – разработать модель формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек и на её основе определить пути и средства совершенствования процесса формирования кадровых ресурсов библиотек вузов Республики Беларусь.

Цель реализуется посредством решения следующих задач:

- определить содержание понятий, связанных с деятельностью по формированию кадровых ресурсов, выявить особенности процесса формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек Республики Беларусь на основе изучения основных теоретических подходов к кадрам, существующих в педагогике, библиотековедении и общей теории управления;
- определить факторы, влияющие на формирование кадровых ресурсов вузовских библиотек Республики Беларусь;
- раскрыть особенности системы дополнительного профессионального образования персонала вузовских библиотек (организационная структура, группы обучения, содержание, педагогические технологии) и предложить пути совершенствования данной системы как важнейшего средства профессионального развития персонала;
- разработать профессиограммы руководителей и специалистов вузовских библиотек Республики Беларусь и апробировать их как одно из средств формирования кадровых ресурсов библиотек вузов;
- разработать модель формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек и определить педагогические условия её реализации.

### **Объект и предмет исследования**

*Объектом* исследования являются кадровые ресурсы вузовских библиотек Республики Беларусь. *Предмет* исследования – процесс формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек Беларуси. Выбор объекта и предмета исследования обусловлен наличием проблемной ситуации, заключающейся, с одной стороны, в росте требований к деятельности персонала вузовских библиотек в условиях развивающегося информационного общества, с другой, – в недостаточной разработанности теоретических проблем и педагогических аспектов деятельности по формированию кадровых ресурсов библиотек вузов.

### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Формирование кадровых ресурсов вузовской библиотеки – это процесс управления развитием персонала с целью его образования, воспитания, личностного и профессионального совершенствования и достижения высокого уровня профессионализма в процессе профессиональной деятельности. Профессионализм библиотечного специалиста – свойство, в котором интегрированы деятельностные (профессиональная компетентность, квалификация, результативность и эффективность труда) и личностные (профессионально важные личностные качества, адекватные самооценка и уровень притязаний, мотивационная сфера и ценностные ориентации, уровень саморегуляции, стремление к развитию и самореализации средствами профессии) характеристики. Системообразующей основой эффективного формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек является деятельностно-компетентный подход и концепция управления человеческим потенциалом (управления развитием интеллектуального ресурса), делающая в работе с кадрами ставку на профессионализм, развитие персонала, максимальное использование творческого потенциала каждого сотрудника.

2. На процесс формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек Республики Беларусь оказывает влияние ряд внешних и внутренних факторов. Основными объективными

внешними факторами являются: направления и приоритеты политики государства в области библиотечного дела; тенденции и приоритеты развития высшей школы в Республике Беларусь; нормативное обеспечение деятельности библиотек вузов; тенденции развития информационных и педагогических технологий в высшем образовании и в библиотечном деле; рост уровня информационной культуры и мобильности пользователей; рынок рабочей силы. В качестве объективных внутренних факторов выступают: совершенствование организационной структуры библиотек в соответствии с задачами и направлениями развития библиотеки вуза; уровень развития информационных технологий и оптимизации технологических процессов в библиотеке вуза; степень комфортности условий работы в библиотеке. Важнейшим внешним субъективным фактором является библиотечная политика в конкретном университете. Субъективные внутренние факторы существуют на двух уровнях: на уровне организации (организационные, социальные, профессиональные) и на уровне личности (профессиональные, демографические, социальные и личные).

3. Система дополнительного профессионального образования является важнейшим средством профессионального развития персонала и включает в себя республиканский, региональный и низовой организационные уровни. На республиканском уровне обучение персонала осуществляется 1) в сфере нормативно-регламентированного образования; 2) в рамках мероприятий сферы нерегламентированного образования. Региональный и низовой уровни представлены только нерегламентированным образованием. В основе системы лежит процесс предоставления образовательных услуг следующим группам: специалисты (по направлениям деятельности); линейные руководители; директора библиотек. Обучение персонала (долгосрочное, дополнительное, краткосрочное обязательное и дополнительное обучение, самообразование) осуществляется с помощью различных форм и методов.

Особенность системы дополнительного профессионального образования состоит в том, что между нормативно-регламентированным и нерегламентированным образованием установлены отношения взаимодополнения. Совершенствование данной системы связано с разработкой и реализацией обучающих программ, учитывающих уровень профессионализма кадров (исполнительско-адаптационный, критично-аналитический и конструктивно-создательный) и их «качественное» профессиональное состояние (специалист, профессионал, мастер), что, в свою очередь, способствует самосовершенствованию и развитию потенциала каждого сотрудника, превращению библиотеки в обучающуюся организацию, эффективной реализации библиотечкой вуза своих основных социальных функций.

4. Профессиограммы руководителей и специалистов библиотеки вуза Республики Беларусь разработаны на основе результатов проведенного автором профессиографического исследования. Профессиограммы содержат: 1) модель должности (функции, обязанности, задачи, ответственность и т.д.); 2) модель сотрудника (основные требования к уровню образования, квалификации, профессиональных компетенций, профессионально-личностных качеств). Разработанные документы служат одним из средств формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек при подборе, расстановке и оценке кадров, на этапе первичной и последующей адаптации сотрудников, при планировании повышения квалификации или переподготовки персонала.

5. В основе динамичной структурной модели формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек лежат сущностные связи и отношения между важнейшими компонентами системы формирования: *объекта* (персонал библиотек); *субъекта* (руководство вуза (юри-

лическое лицо) и руководство библиотеки); организационно-управленческих, психолого-педагогических и экономических *методов* воздействия; системы дополнительного профессионального образования как важнейшего *средства* профессионального развития персонала; основных этапов работы с персоналом (подбор, расстановка, адаптация, оценка, обучение и развитие), осуществляемой на основе деятельностно-компетентного подхода и направленной на достижение сотрудниками организации в процессе профессионализации определённого уровня профессионализма и одного из профессиональных «качественных» состояний – специалист, профессионал, мастер. Каждый компонент является подсистемой целостной модели. Внутреннее единство подсистем обеспечивается системообразующими элементами – *функциями, принципами* формирующего воздействия руководства на персонал библиотеки, внешними и внутренними *факторами* и совокупностью *педагогических условий*.

*Педагогическими условиями* реализации модели являются: постоянная актуализация системы нормативно-регламентирующих документов; деятельностно-компетентный подход к управлению развитием персонала; реализация в системе дополнительного профессионального образования принципов образования взрослых, применение инновационных образовательных технологий, активных методов обучения в рамках постоянно действующих практико-ориентированных, дифференцированных образовательных мероприятий; диагностика и самодиагностика результативности профессиональной деятельности руководителей и специалистов библиотек вузов с целью создания мотивации самосовершенствования и профессионального развития.

#### **Личный вклад соискателя**

Данная работа является первым в белорусском библиотековедении теоретико-прикладным исследованием на тему «Формирование кадровых ресурсов вузовских библиотек Республики Беларусь», в рамках которого:

- проведено комплексное исследование современного состояния и перспектив развития персонала вузовских библиотек Беларуси, позволившее изучить их кадровый состав; выявить основные профессиональные компетенции специалистов и руководителей библиотек; определить степень их профессиональной удовлетворённости; определить уровень стабильности кадрового состава и основные факторы, влияющие на него. Анализ статистических показателей деятельности вузовских библиотек Беларуси за 1995–2005 г.г. позволил выявить динамику наполнения штатов специалистами с различным уровнем и профилем образования и провести комплексный анализ руководящего состава кадров библиотек. Достоверность проведенного исследования обеспечивалась репрезентативностью выборки, использованием взаимодополняющих методик, качественной интерпретацией данных, сравнительным анализом результатов с применением методов математической статистики;
- комплексно рассмотрены организационная структура и содержательное наполнение (группы, виды, формы и методы обучения) существующей в Беларуси системы дополнительного профессионального образования (далее – системы ДПО) специалистов и руководителей вузовских библиотек, предложены пути её совершенствования;
- на основании результатов, полученных с помощью профессиографических методов, с позиции деятельностно-компетентного подхода автором разработаны Профессиограммы руководителей и специалистов библиотеки вуза Республики Беларусь;
- разработана модель формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек Беларуси на основе исследования повседневной практики управления развитием персонала, которая в

условиях информационного общества предстаёт в постоянном и непрерывном процессе изменения, а потому видится изначально поставленной в режим эксперимента.

#### **Апробация результатов диссертации**

Основные положения диссертации обсуждались на заседаниях кафедры менеджмента информационно-документной сферы УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств»; прошли апробирование в ходе проведения педагогического эксперимента на базе ФБ БГУ, РИВШ, библиотек БГУКИ, ВГУ им. П.М. Машерова, Барановичского государственного университета (Акты внедрения от 6 февраля 2007 г., от 7 февраля 2007 г., от 15 февраля 2008 г.; от 12 января 2009 г., от 13 января 2009 г.).

Результаты диссертационного исследования и рекомендации по созданию системы отбора кадров при приёме на работу, проведению аттестации и созданию эффективной системы оценки персонала библиотеки, формированию программ развития персонала внедрены в научно-практическую деятельность ГПНТБ СО РАН и в систему дополнительного профессионального образования библиотечных работников в рамках Сибирского регионального центра непрерывного образования (Акт внедрения от 16 декабря 2008 г.); в деятельность по управлению и развитию персонала Научно-технической библиотеки Белгородского государственного технического университета им. В.Г. Шухова (Акт внедрения от 25 декабря 2008 г.); в учебный процесс ФИДК БГУКИ в рамках лекционных курсов «Библиотечный менеджмент» и «Управление персоналом библиотеки» (Акты внедрения от 25 февраля 2009 г.).

Методика организации Зимней школы «Актуальные проблемы непрерывного библиотечного образования» как комплексной эффективной формы обучения, модели обучающих программ, образовательные технологии и методы обучения легли в основу организации «Школы LibKAPD» для участников консорциума (Акт внедрения от 10 января 2009 г.).

Положения и основные результаты исследования опубликованы в научно-методических изданиях; были представлены на 11-ти международных научно-практических конференциях: «Менеджмент вузовских библиотек» (Витебск, 27–29 мая 2003; Гродно, 23–25 марта 2005; Минск, 10–12 октября 2006; Минск, 23–25 октября 2007; Минск, 28–30 октября 2008), «Информационные ресурсы для компетенции научного сообщества», посвящённой 435-летию Вильнюсского университета (Литва, 10 мая 2005), «Крым» (Судак, Крым, Украина; 10–18 июня 2006, 9–17 июня 2007, 7–15 июня 2008), «Роль библиотек и информации в устойчивом развитии общества» (Минск, 25–27 октября 2005), «Миссия библиотеки в формировании интеллектуального потенциала общества» (Минск, 4–6 декабря 2006); на научных конференциях профессорско-преподавательского состава и аспирантов БГУКИ: «Каштоўнасці нацыянальнай культуры і грамадзянска-патрыятычнае выхаванне студэнцкай моладзі» (Минск, 20–21 апреля 2005), «Культура Беларусі ў сусветнай культурнай прасторы: традыцыйныя каштоўнасці і праблемы сучаснасці» (Минск, 25–26 апреля 2006); «Беларуская культура: спецыфіка эвалюцыі і перспектывы развіцця» (Минск, 28–29 ноября 2007), «Культура Беларусі і сусвет: агульнае і асаблівае» (Минск, 13–14 ноября 2008).

#### **Опубликованность результатов диссертации**

Результаты исследования и основные положения отражены в 33 опубликованных работах. Среди них 3 статьи в научных рецензируемых изданиях общим объёмом 1,7 авторского листа, одно научно-практическое пособие (10,9 авторского листа), 12 публикаций в научно-практических журналах и сборниках, 16 материалов международных научно-практических и

научных конференций, одна Интернет-публикация. Общий объем опубликованных работ составляет 26,7 авторского листа.

#### **Структура и объем диссертации**

Структура диссертации подчинена логике изучения объекта исследования, решению поставленных в работе цели и задач. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений. Полный объем диссертации составляет 239 страниц, из них 127 страниц занимает основной текст, в том числе 9 страниц – таблицы, 8 страниц – иллюстрации; 37 страниц – библиографический список, состоящий из списка использованных источников (402 наименования на русском, белорусском и английском языках) и списка публикаций автора (33 наименования на русском языке); 75 страниц занимают приложения.

### **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении и общей характеристике работы обосновывается актуальность темы исследования; формулируются объект, предмет, цель и задачи; приводятся положения, выносимые на защиту; раскрывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования, личный вклад соискателя, апробация полученных результатов и степень их опубликованности, структура и объем диссертации.

В первой главе «Теоретические вопросы формирования кадровых ресурсов вузовской библиотеки» дан теоретический анализ проблемы; выявлены факторы, влияющие на формирование кадровых ресурсов, на основе теоретического анализа проблемы и изучения состояния кадровых ресурсов библиотек вузов Беларуси в их динамике за 1995–2005г.г.

В разделе 1.1 «Теоретический анализ проблемы формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек» сделан аналитический обзор литературы по теме исследования; представлены методология и методы исследования; раскрыто содержание понятий, связанных с формированием кадровых ресурсов; изучены основные теоретические подходы к кадрам, существующие в педагогике, библиотековедении и общей теории управления; выявлены особенности процесса формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек Беларуси.

В настоящее время в белорусском библиотековедении отсутствуют фундаментальные исследования процесса формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек в социально-педагогическом и психологическом аспектах. Отдельные аспекты данной проблемы затрагивались в работах Н.В. Олянок и А.Б. Каганова. Современное состояние, проблемы, перспективы развития, особенности подготовки специалистов и стандартизация в условиях перехода к двухуровневой системе высшего образования лежат в сфере научных и профессиональных интересов Р.С. Мотульского. В работах В.Е. Леончикова находят отражение теоретические вопросы непрерывного библиотечного образования, его функции, принципы, психологические особенности, социальные и организационные условия; стандартизация высшего образования в Беларуси; проблема обеспечения научно-исследовательских подразделений научных библиотек научными и научно-педагогическими кадрами и др.

Вопросы совершенствования кадровой политики библиотеки, особенности профессионализации на различных этапах управления персоналом, состояние кадровых ресурсов библиотек, непрерывное библиотечное образование и компетентностный подход к обучению и др. находятся в сфере научных интересов С.В. Зыгмантович, Н.В. Клименковой, Л.И. Ракавецкой, Н.А. Яцевича. Однако обозначенные проблемы рассматриваются в данных публика-

циях в общетеоретическом аспекте, в рамках подготовки кадров либо касаются деятельности публичных библиотек Беларуси.

История, перспективы и совершенствование условий подготовки библиотечных специалистов высшей квалификации в Беларуси и за рубежом; использование современных образовательных технологий в библиотечном образовании и др. освещаются в работах В.В. Буткевич, Я.Д. Григорович, Л.А. Демешко, С.В. Зыгмантович, В.Е. Леончикова и Н.А. Яцевича. Осмысление проблемы престижа библиотечной профессии, социальной роли библиотекаря в информационном обществе мы находим в публикациях Л.А. Демешко и С.А. Павловой. Данная ситуация свидетельствует о том, что целостного, многоаспектного изучения системы формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек до настоящего времени в нашей стране не проводилось.

В российской профессиональной печати достаточно полно отражены различные направления деятельности библиотек по работе с персоналом, его профессиональному развитию (А.Н. Ванев, А.А. Викулин, Е.К. Высоцкая, Ю.Н. Дрепер, Н.В. Жадко, Н.В. Збаровская, А.И. Каптерев, Т.Я. Кузнецова, С.Г. Матлина, В.А. Минкина, Г.Б. Паршукова, И.С. Пилко, В.К. Снар, Е.Б. Соболева, А.В. Соколов, В.К. Степанов, Ю.Н. Столяров, Э.Р. Сукьясян, И.М. Суслова, А.С. Чачко, Н.Т. Чуприна, О.В. Шлыкова и др.); общие вопросы управления и работа с кадрами в вузовской библиотеке (И.П. Бургер, В.Г. Дригайло, Т.В. Еременко, Ю.В. Соколова, И.К. Фомичёва). Вместе с тем, у каждого из исследователей были свои проблемы и свои задачи. Они работали с тем же объектом – кадровыми ресурсами, но предмет их исследования был другим. Таким образом, в целостном виде проблема формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек, рассматриваемая с позиции управления развитием персонала, представлена в настоящей работе впервые.

Методологическую основу диссертации составили: профессиональная концепция теории деятельности (Э.Ф. Зеер, Е.А. Климов, А.К. Маркова и др.); концепция структуры профессионализма и его формирования (А.А. Деркач, С.А. Дружиков, Н.В. Кузьмина, А.Н. Маркова и др.); теория формирования профессиональной компетентности (А.А. Деркач, Е.А. Климов, И.В. Кузьмина и др.); концепция развивающего управления персоналом (Л.М. Лукичёва, В.А. Стивак и др.); концепция эвристического обучения (А.В. Хуторской); психолого-педагогические основы образования взрослых (В.А. Дресвянников, С.И. Змеёв, А.К. Маркова, С.А. Мацкевич и др.); концепция непрерывного образования взрослых (Д. Каррели, А. Корреа, П. Лангранд, Б. Суходольский, Э. Фор и др.); концепция дополнительного профессионального библиотечного образования (Ю.А. Гриханов, А.И. Каптерев, Т.Я. Кузнецова, Э.Р. Сукьясян). Структурно-функциональный подход (Ю.Н. Столяров) и технологический подход (И.С. Пилко) к исследованию библиотеки как системы позволили рассмотреть процесс формирования кадровых ресурсов библиотек вузов Беларуси с точки зрения его целостных характеристик. Деятельностно-компетентностный подход (Л.С. Выготский, В. Гутмакер, Ж. Делор, И.А. Зимняя, И.И. Казимирская, А.Н. Леонтьев, В.А. Макаров, Дж. Равен, В.В. Сериков, Ю.Г. Татур, А.В. Хуторской, Ф.Г. Ялалов и др.) использован при рассмотрении процесса формирования кадровых ресурсов библиотек вузов через систему ДПО, при разработке Профессиограмм руководителей и специалистов вузовских библиотек Беларуси, при построении модели формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек.

Решение поставленных задач и достижение цели исследования осуществлялось с помощью следующих методов: теоретических и общелогических (анализ и синтез философ-



ской, акмеологической, библиотековедческой, педагогической, психологической литературы, литературы по кадровому менеджменту и управленческим технологиям; терминологический анализ; метод операционализации понятий; описание; сравнение; обобщение; моделирование; эмпирические (наблюдение; беседа; анкетирование; педагогический эксперимент); математических методов; графических методов анализа статистических данных.

В данной работе *формирование кадровых ресурсов* рассматривается как процесс и результат развития личности и означает её становление, преобразование совокупности свойств (профессионально важных личных качеств и профессиональных компетенций) под влиянием среды, образования и воспитания. Воздействие на сотрудников организации, осуществляемое с целью развития её кадрового потенциала при ведущей роли индивидуального развития сотрудников, повышения эффективности их деятельности с точки зрения интересов данной организации, понимается как *управление развитием персонала* (А.М. Новиков, Д.А. Новиков и др.). Отсюда *формирование кадровых ресурсов* библиотеки вуза можно рассматривать как процесс *управления развитием персонала* с целью его личностного, профессионального совершенствования и достижения высокого уровня профессионализма в процессе профессиональной деятельности, как процесс, закладывающий основы инновационного потенциала организации и перспективы его развития.

В исследованиях сущности профессионализма выделяется несколько основных подходов. Ряд учёных (Е.А. Климов, С.А. Дружиков, М.А. Дмитриева и др.) рассматривают понятие «профессионализм» через уровни профессиональной успешности (учебный, потенциальный; средний, нормативный; высший, перспективный). Профессионализм может быть описан через соотношение мотивационной сферы человека (профессиональные ценности, цели, самооценка и уровень притязаний, мотивы) и операциональной сферы (способности, обучаемость, приемы и технологии как составляющие профессионального мастерства и творчества) (А.К. Маркова), поскольку субъект деятельности стремится к личностно-профессиональному развитию и достижению профессионализма в том случае, когда у него сильные, но адекватные мотивы профессиональных достижений и самореализации. В акмеологических исследованиях, предметом изучения которых являются объективные и субъективные факторы развития взрослого человека, а также условия достижения вершин его зрелости в процессе самоактуализации личности, анализ профессионализма носит двусторонний характер, — с одной стороны, это профессионализм деятельности, с другой — профессионализм личности (А.А. Деркач, С.А. Дружиков, В.Г. Зыскин, Э.Ф. Зеер, А.К. Маркова и др.).

Профессиональное становление и рост уровня профессионализма персонала происходит в процессе профессионализации. В *библиотековедении* профессионализация — многоэтапный и многоуровневый процесс изменения и развития субъектов профессионального пространства библиотечной деятельности, рассматривающий особенности формирования кадровых ресурсов библиотек с позиции психолого-педагогических, социологических и социально-экономических взглядов на сущность профессионализации (А.И. Кагтерев).

В психологических исследованиях в качестве основных этапов профессионализации человека выделяются профориентация, профотбор, профобучение, профадаптация, повышение и изменение квалификации. В данном исследовании процесс профессионализации рассматривается только в условиях профессиональной деятельности. Цель формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек Беларуси, заложенная в авторской модели, достигается рассматриваем в соответствии с профессиографической концепцией теории деятельно-

сти процесса профессионального развития персонала, прохождения стадий профессионализации и достижения определённого уровня профессионализма и одного из «качественных» профессиональных состояний — специалист, профессионал, мастер.

В основе системы формирования кадровых ресурсов лежит деятельностно-компетентностный подход. Сущность деятельностного подхода состоит в рассмотрении процесса управления, как деятельности, направленной на развитие персонала и библиотеки вуза в целом; в использовании на этапах подбора, расстановки, адаптации, аттестации, ДПО персонала технологий практико-ориентированного образования, где весь процесс обучения и развития превращается в процесс учения/научения, т.е. приобретает деятельностный характер. Компетентностный подход ориентирован, прежде всего, на приобретение значимых компетенций в процессе профессиональной деятельности. Отсюда именно деятельностно-компетентностный подход может стать эффективной методологией реализации процесса формирования кадровых ресурсов и будет способствовать качеству и эффективности системы управления развитием персонала библиотек вузов в целом.

Анализ литературы по кадровому менеджменту показал, что основное отличие различных концепций, объясняющих сущность этого сложного вида деятельности (теория управления человеческими ресурсами: Н.П. Беляцкий, Т.О. Григорьева, Х.Т. Грэхем, П.Ф. Дракер, С.В. Шекшня; теория человеческого капитала: Дж.К. Грейсон, К.В. Гуменников, А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Р.И. Капеллошников; концепция управления человеческим потенциалом: Л.И. Лукичева, В.А. Спивак и др.), состоит в рассмотрении рабочей силы как ресурса. Персонал рассматривается как важнейший ресурс успешного функционирования и развития, фактор эффективности и роста, средство достижения стратегических целей организации; человеческий капитал, порожденный инвестициями, главный фактор экономического развития организации; интеллектуальный ресурс, источник творческого потенциала организации. Системообразующей основой формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек должны стать деятельностно-компетентностный подход и концепция управления развитием интеллектуального ресурса, делающая в работе с кадрами ставку на профессионализм, развитие персонала, максимальное использование творческого потенциала каждого сотрудника.

В разделе 1.2 выявлены и описаны объективные и субъективные факторы, влияющие на формирование кадровых ресурсов вузовских библиотек Республики Беларусь; в каждой из этих групп выделены факторы, являющиеся внешними по отношению к библиотеке вуза и внутренними по отношению к ней.

Выявление и описание объективных и субъективных внешних факторов формирования кадровых ресурсов библиотек, являющихся структурным подразделением вуза, требует изучения макро- и непосредственного окружения библиотеки. Изучение макроокружения предполагает анализ социально-экономической обстановки в стране, в т.ч. в области культуры, образования, социальных коммуникаций; демографической ситуации; уровня образования и мобильности людей; процессов информатизации и развития технологий; направлений взаимодействия с другими библиотеками и т.п. Непосредственное окружение анализируется по уровню информационной культуры пользователей, степени удовлетворения их информационных запросов; уровню финансирования библиотек; взаимодействию с книгоиздательскими, книготорговыми и другими организациями; состоянию рынка рабочей силы.

Опыт работы вузовских библиотек страны, их позиционирование в обществе показали, что самым важным *внешним субъективным* фактором формирования их кадровых ресурсов

является библиотечная политика в конкретном университете: видение ректоратом роли и места библиотеки и её персонала в системе структурных подразделений вуза; поддержание ректоратом авторитета директора библиотеки в университете; характер взаимоотношений директора библиотеки с руководством университета; поддержание инициатив библиотеки на всех уровнях руководства вузом; уровень взаимодействия и сотрудничества библиотеки со всеми структурными подразделениями и службами университета и др.

Изучение внутренней среды показывает возможности и потенциал, на которые может рассчитывать библиотека в процессе своего развития и достижения целей. В связи с этим в качестве *объективных внутренних* факторов рассматриваются совершенствование организационной структуры библиотек в соответствии с задачами и направлениями развития библиотеки вуза; уровень развития информационных технологий и оптимизации технологических процессов в библиотеке; степень комфортности условий работы в библиотеке.

*Субъективные внутренние* факторы существуют на уровне организации и на уровне личности. На уровне организации выделяются: *организационные* (осознание персоналом миссии организации; реализация стратегии развития; реализация кадровой политики библиотеки; внедрение и развитие современных технологий; использование внебюджетных источников финансирования); *социальные* (уровень оплаты труда; условия труда; практика предоставления социальных льгот; морально-психологический климат в коллективе) и *профессиональные* (наличие возможности: постоянно повышать свою профессиональную квалификацию; реализовывать свои знания, профессиональные компетенции и т.д.; работы по полученной библиотечной специальности и специализации; перспективы служебного и профессионального роста). На уровне личности существуют *профессиональные* (уровень образования), *демографические* (возраст), *социальные* (стаж библиотечной работы, в т.ч. в данной библиотеке; опыт библиотечной работы) и *личные* (профессиональные деловые и личные качества).

По результатам проведённого автором комплексного исследования современного состояния и перспектив развития персонала вузовских библиотек (*метод квотной выборки (по уровню образования) при генеральной совокупности 1741 человек (общее количество персонала в библиотеках вузов Беларуси на 01.01.2006 г.) и квоте 500 человек позволил охватить исследованием 450 респондентов из 44 (78,6%) вузовских библиотек страны, что даёт возможность говорить о репрезентативности проведённого исследования*), наиболее значимыми для специалистов профессиональными ценностями являются: возможность постоянно повышать свою профессиональную квалификацию (30,9%); возможность реализовывать свои знания, профессиональные компетенции и т.д. (25,3%); возможность работы по полученной библиотечной специальности (24,2%); наличие перспективы служебного роста (22,7%). В библиотеках вузов имеются условия реализации всех важных для специалистов профессиональных ценностей, что служит веской причиной высокой степени удовлетворённости всех групп респондентов (возрастных, по уровню образования и по стажу библиотечной работы) выбранной профессией, библиотекой, в которой они работают, и выполняемой работой; объясняет низкую текучесть персонала и даёт возможность говорить о постоянном наличии в библиотеках вузов компетентных и эффективных работников. Степень профессиональной реализации специалистов является достаточно высокой и составляет 54,9%. Этот показатель зависит от уровня профессиональной самооценки и мотивации собственных достижений. Имеющиеся в большинстве вузовских библиотек условия для реализации всех выявленных профессиональных ценностей, в свою очередь, могут рассматриваться, как важный

фактор, сдерживающий специалистов от значительной профессиональной миграции в другие библиотеки или иные сферы деятельности, и являться гарантом стабильности кадрового состава библиотек вузов на ближайшую перспективу.

**В разделе 1.3 «Состояние кадровых ресурсов вузовских библиотек Республики Беларусь»** на основе анализа результатов комплексного исследования и статистических показателей деятельности библиотек за 1995–2005 г.г. (источник - «Таблицы статистических показателей деятельности библиотек вузов Республики Беларусь в ... году») дана характеристика их кадрового состава по образованию, стажу, возрасту, профессиональной миграции; уточнено содержание отдельных понятий; выявлена необходимость пересмотра системы нормативных документов, регламентирующих деятельность библиотек вузов Беларуси.

Анализ динамики реальных и прогнозируемых показателей, характеризующих кадровые ресурсы вузовских библиотек страны, даёт возможность сделать следующие выводы: сохраняется стабильность доли специалистов с высшим образованием; происходит уменьшение доли специалистов с высшим библиотечным образованием и постепенный рост количества специалистов с высшим неблиотечным (отраслевым профильным) образованием; сохраняется тенденция распределения выпускников БГУКИ в библиотеки вузов по остаточному принципу; постепенно снижается доля специалистов со средним специальным образованием; текучесть персонала составляет не более 7,2% и не превышает предельно допустимый уровень. Поскольку существует корреляционная зависимость результатов деятельности организации от уровня текучести компетентного персонала, директора библиотек должны прогнозировать уменьшение числа увольняющихся компетентных специалистов, как в библиотеке в целом, так и в разрезе структурных подразделений, категорий персонала.

Важным показателем стабильности коллектива является соотношение стажа работников и их желания покинуть коллектив библиотеки или сменить участок работы, оставаясь в коллективе. Результаты исследования показали абсолютное преобладание желания сотрудников библиотек вузов продолжать работать на своём месте: совокупность ответов «нет» и «скорее, нет» специалистов всех исследуемых групп (от молодых специалистов со стажем работы в библиотеке вуза менее года до тех, кто проработал в ней более 20 лет) практически везде превышает 60%, а в некоторых случаях – 80%.

Анализ состояния кадровых ресурсов вузовских библиотек страны подтверждает необходимость постоянного мониторинга кадровой ситуации в библиотеках, что даст возможность прогнозировать их потребности в библиотечных специалистах на перспективу, ежегодное планирование набора на ФИДК, целенаправленное распределение определённого количества молодых специалистов в вузовские библиотеки страны. В основе мониторинга могут лежать результаты настоящего исследования.

Во второй главе «Пути и средства формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек Республики Беларусь» дан анализ организационной структуры системы ДПО персонала вузовских библиотек; представлены виды, методы, формы и содержание обучения различных групп персонала; описаны результаты формирующего педагогического эксперимента; разработана модель формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек и определены педагогические условия её реализации.

**В разделе 2.1 «Дополнительное профессиональное образование как важнейшее средство профессионального развития персонала»** показано место профессионального

обучения персонала в системе управления развитием библиотек, представлены организационная структура и содержательное наполнение системы ДПО персонала библиотек вузов.

По результатам проведенного автором исследования, 59,8% респондентов время от времени ощущают потребность в повышении своей профессиональной квалификации, 30,9% – постоянно. У руководителей ситуация выглядит несколько иначе: 68% директоров постоянно ощущают потребность в повышении своей профессиональной и управленческой квалификации, 28% – время от времени. Серьезными стимулами являются чаще всего производственная необходимость; осознание необходимости и возможности получения новых знаний; возможность расширить круг профессионального общения; перспектива реализации творческих планов. Эти данные хорошо показывают сложившуюся проблемную ситуацию, которая является потенциальной движущей силой развития персонала библиотек вузов.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является система ДПО. В данном исследовании ДПО рассматривается как процесс, направленный на непрерывное повышение квалификации и профессиональную переподготовку различных групп специалистов и руководителей библиотек вузов в рамках мероприятий сферы нормативно-регламентированного и нерегламентированного образования, реализуемых в соответствии с дополнительными профессиональными образовательными программами, разработанными на основе деятельностно-компетентного подхода.

Система ДПО персонала библиотек вузов Беларуси включает в себя республиканский, региональный и низовой организационные уровни. На республиканском уровне обучение осуществляется 1) в сфере нормативно-регламентированного образования, которое происходит в лицензированных учреждениях со специально подготовленным персоналом и подтверждается документом установленного образца (аспирантура, докторантура БГУКИ, курсы при РИВШ, переподготовка на ФПК(ИПК); 2) в рамках мероприятий сферы нерегламентированного образования (Школа специалиста, Школа директоров, конференции, семинары, стажировки, образовательные и профессионально-ознакомительные поездки, презентации информационных продуктов и услуг и др.). Региональный и низовой уровни представлены только нерегламентированным образованием (конференции, Школы специалиста, семинары, круглые столы, практикумы, стажировки, посещение других библиотек и др.). Анализ библиотечной практики показал, что образовательные услуги предоставляются группам специалистов (по направлениям деятельности); линейным руководителям; директорам библиотек. Для каждой из категорий персонала определяются разные виды обучения: долгосрочное дополнительное (связанное со стратегическими задачами организации), краткосрочное обязательное (связано с оперативными задачами библиотеки и необходимо для её эффективного функционирования) и дополнительное (мероприятия, представляющие интерес для библиотеки, как на нынешнем этапе развития, так и в перспективе) обучение, самообразование (целенаправленная познавательная деятельность, связанная с приобретением систематических знаний и управляемая самой личностью). Более востребованными и эффективными являются практико-ориентированные, дифференцированные, постоянно действующие комплексные образовательные мероприятия (Школа специалиста, Школа директоров и т.п.).

Особенность системы ДПО состоит в том, что между нормативно-регламентированным и нерегламентированным образованием установлены отношения взаимодополнения. Это подтверждают специфика обучающих мероприятий, проводимых для руководителей и специалистов библиотек вузов страны на различных организационных уровнях, общие методо-

логические подходы, лежащие в основе разработки образовательных программ, организации процесса обучения (учёт принципов образования взрослых, постоянная педагогическая рефлексия и др.), педагогические технологии (методы проектов, оценивания, обратной связи и др.), тренерский состав и т.д.

Совершенствование системы ДПО видится в разработке и реализации обучающих программ, основанных на отборе таких видов, форм и методов обучения, содержательное наполнение, а также организационные и педагогические условия реализации которых на всех уровнях (республиканский, региональный, низовой) нормативно-регламентированного и нерегламентированного образования будут способствовать формированию профессиональных (производственно-технологических, социокультурных, научно-методических, научно-исследовательских, организационно-управленческих, педагогических, инновационных) компетенций, соответствующих определённому уровню профессионализма и достигаемому «качественному» профессиональному состоянию специалиста, профессионала или мастера.

В разделе 2.2 «Особенности педагогических технологий в системе дополнительного профессионального образования персонала вузовских библиотек Республики Беларусь» представлены результаты формирующего педагогического эксперимента, реализованного в рамках практико-ориентированного, дифференцированного образовательного мероприятия – международной Зимней школы (далее – ЗШ) «Актуальные проблемы непрерывного библиотечного образования».

В исследовании приняли участие библиотечные специалисты-практики с высшим библиотечным образованием, занимающиеся педагогической деятельностью в рамках занятий по формированию информационной культуры студентов и в системе ДПО. Экспериментальную группу составили постоянные участники ЗШ; специалисты, посетившие только одну ЗШ, вошли в контрольную группу.

Исследовательский процесс, составной частью которого является подготовка и проведение педагогического эксперимента, был организован в несколько этапов: диагностический, прогностический, организационно-подготовительный и формирующий. Основной формирующий этап проходил на протяжении 6 лет. Реализация данного этапа осуществлялась на двух уровнях: 1) двухдневное обучение в рамках ЗШ (1 раз в год); 2) самостоятельная работа в послекурсовой период. Экспериментальная образовательная деятельность осуществлялась по двум взаимосвязанным направлениям: со всей группой с учетом уровня сформированности профессионального мастерства участников эксперимента; с решением задач индивидуального подхода, обеспечивающего развитие творческой деятельности специалистов.

Выбранные 5 блоков тем, направленных на развитие участников эксперимента, можно рассматривать как устойчивый (повторяющийся) элемент ежегодной программы экспериментального обучения: 1) новые методы преподавания библиотечно-информационных дисциплин и методы получения обратной связи от студентов и коллег, возможности их использования в педагогической деятельности; 2) возможности и особенности психологической составляющей педагогической деятельности; 3) организация проектно-исследовательской деятельности в образовательном процессе и деятельности библиотек; 4) использование Интернет-технологий в библиотечной и педагогической практике; 5) опыт зарубежных коллег в различных сферах педагогической деятельности и библиотечной практики.

Широкое применение активных форм и методов обучения (беседы-дискуссии, тренинги, мастер-классы, семинары с элементами тренинга, проектное моделирование, SWOT-ана-



лиз и др.), учёт специфики взрослой аудитории, конкретного содержания образовательного мероприятия и его целевой аудитории, а также формирование временного коллектива тренеров, в состав которого входили как профессиональные преподаватели, так и высококвалифицированные специалисты библиотечного дела (Беларуси и зарубежных стран), создало условия для более действенного творческого развития педагогического мастерства специалистов.

В процессе формирующего этапа эксперимента осуществлялась педагогическая коррекция и совершенствование программ обучения, методического обеспечения ЗШ, организационных и педагогических условий, действий участников эксперимента. Ежегодно в начале каждой ЗШ подводились промежуточные итоги эксперимента, проходило общее обсуждение результатов проведённой диагностики исследования.

Критериями эффективности эксперимента служат самооценка профессиональных компетенций, достижений и изменений, а также результаты опроса экспертов (непосредственных руководителей участников эксперимента). Конкретные результаты экспериментального обучения в ЗШ следующие: изменение методики проведения занятий (экспериментальная группа – 80%, контрольная – 26,7%); публикация статей в профессиональных изданиях (экспериментальная группа – 40%, контрольная – 6,7%) и участие в научно-практических конференциях с докладами (экспериментальная группа – 26,7%, контрольная – 6,7%) как результат педагогической и профессиональной рефлексии; участие в разработке обучающих программ для мероприятий по повышению квалификации (экспериментальная группа – 26,7%, контрольная – 13,3%); активное использование методов получения обратной связи в учебном процессе (экспериментальная группа – 20%, контрольная – 13,3%). Только участники экспериментальной группы показали следующие результаты: разработка и реализация программ обучения библиотечных специалистов навыкам работы с Интернет-технологиями – 26,7%; проведение исследований в библиотеке – 26,7%; выступление в качестве тренера ЗШ – 13,3%. Всё это свидетельствует о том, что экспериментальное обучение в значительной степени способствовало формированию профессионального и педагогического мастерства библиотечных специалистов-практиков, занимающихся педагогической деятельностью, создавая условия для интенсификации формирующего процесса, реализации индивидуальных особенностей участников эксперимента и более полного их проявления.

В разделе 2.3 представлена разработанная в процессе исследования модель формирования кадровых ресурсов библиотек вузов Республики Беларусь и определены педагогические условия её реализации.

Содержание разработанной структурной модели составляют важнейшие компоненты системы формирования кадровых ресурсов библиотеки вуза и существенные связи и отношения между ними. Персонал библиотек выступает в качестве объекта формирования и развития. Особенностью библиотеки вуза является то, что субъектом формирования её кадровых ресурсов выступает руководство вуза (юридическое лицо) и руководство библиотеки. Формирование кадровых ресурсов представляет собой деятельность, которая осуществляется на всех этапах работы с персоналом (подбор, расстановка, адаптация, оценка, обучение и развитие персонала) и направлена на развитие профессионального мышления, профессионально важных личных качеств и компетенций персонала с целью достижения высокого уровня профессионализма посредством комплексного использования организационно-управленческих, психолого-педагогических и экономических методов.

В основе разработанной модели лежат деятельностно-компетентный подход, профессиографическая концепция теории деятельности и концепция структуры профессионализма и его формирования, согласно которым в процессе профессионального развития и прохождения стадий профессионализации происходит достижение сотрудниками организации высокого уровня профессионализма и одного из профессиональных («качественных») состояний – специалист, профессионал, мастер. Система ДПО является важнейшим средством профессионального развития персонала, осуществляемого в соответствии с дополнительными профессиональными образовательными программами, разработанными на основе деятельностно-компетентного подхода.

Внутреннее единство рассмотренных подсистем обеспечивается системообразующими элементами – функциями, принципами формирующего воздействия на персонал библиотеки, внешними и внутренними факторами и совокупностью педагогических условий:

- постоянная актуализация системы нормативно-регламентирующих документов, в основе которых должно лежать развитие персонала;
- управление развитием персонала на основе деятельностно-компетентного подхода;
- владение руководством библиотеки вуза технологией организации педагогически целесообразных образовательно-воспитательных действий, направленных на создание условий обеспечения инновационных процессов в деятельности библиотеки, обновления технологий, изменения структуры и направлений развития библиотеки и её персонала;
- реализация в системе ДПО принципов образования взрослых (системности и дифференциации обучения; использования имеющегося положительного социального и профессионального опыта, знаний и компетенций обучающегося в качестве базы обучения и источника формализации новых знаний; востребованности результатов обучения практической деятельностью; актуализации результатов обучения; развития обучающегося);
- применение в системе ДПО инновационных образовательных технологий, активных методов обучения, преимущественно в рамках постоянно действующих практико-ориентированных, дифференцированных образовательных мероприятий;
- создание свободной образовательной развивающей среды, способной обеспечить выбор сотрудниками вузовских библиотек собственного образовательного маршрута;
- диагностика и самодиагностика результативности профессиональной деятельности руководителей и специалистов библиотек вузов с целью создания мотивации достижения – совершенствования и профессионального развития.

Внедрение данной модели в практику вузовских библиотек обеспечит возможность проведения такой кадровой политики, когда любое решение, принимаемое в отношении того или иного специфического элемента в целостном процессе, должно осуществляться в тесной связи со всей совокупностью элементов модели. Это будет способствовать достижению определённого уровня компетенций персонала благодаря непрерывному обучению работников всех категорий; переклону внимания руководства с анализа внешней среды на поиск внутренних возможностей развития и использования компетенций персонала; достижению высокой успешности организационных изменений, направленных на оптимизацию использования кадровых ресурсов вузовских библиотек.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### Основные научные результаты диссертации

1. Формирование кадровых ресурсов вузовской библиотеки представляет собой целенаправленный процесс воздействия на сотрудников организации, осуществляемый с целью повышения эффективности их деятельности с точки зрения интересов данной организации, при котором происходит развитие профессионального мышления, профессионально важных личных качеств и компетенций персонала и достижения сотрудниками высокого уровня профессионализма. Формирование как управление развитием персонала с целью его личностного, профессионального совершенствования и роста профессионализма в процессе профессиональной деятельности закладывает основы инновационного потенциала организации и перспективы его развития. Специфика библиотеки вуза состоит в том, что в процессе управления развитием персонала, в основе которого лежит деятельностно-компетентный подход, происходит формирование различных видов знаний и профессиональных компетенций: знание основ дидактики высшей школы; владение педагогическими технологиями и способностью применять их в процессе организации и проведения образовательных мероприятий различного уровня, при формировании информационной культуры всех категорий пользователей; знание отраслевой специфики вуза, состава фонда и информационных потребностей профессорско-преподавательского состава, студентов, магистрантов, аспирантов, сотрудников университета; видение библиотеки как структурного компонента общей системы научной информации и важнейшей «учебной лаборатории» вуза; владение корпоративными библиотечными и библиографическими технологиями с целью создания и использования информационных ресурсов и др. [2-А; 10-А; 13-А; 27-А].

2. Причиной, движущей силой процесса формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек является целый ряд объективных и субъективных факторов. Анализ внешней и внутренней среды библиотеки вуза, результаты проведенного автором статистического и комплексного социологического исследований дали возможность выявить следующие:

- направления и приоритеты политики государства в области библиотечного дела; тенденции и приоритеты развития высшей школы; нормативное обеспечение деятельности библиотек вузов; тенденции развития информационных и педагогических технологий в высшем образовании и в библиотечном деле; рост уровня информационной культуры и мобильности пользователей; рынок рабочей силы являются *внешними объективными факторами*;

- совершенствование организационной структуры библиотек в соответствии с задачами и направлениями развития библиотеки вуза; уровень развития информационных технологий и оптимизации технологических процессов в библиотеке вуза; степень комфортности условий работы в библиотеке выступают в качестве *внутренних объективных факторов*;

- важнейший *внешний субъективный фактор* - библиотечная политика в конкретном университете; это подтверждают опыт работы вузовских библиотек страны, их позиционирование в обществе и проведенное нами исследование;

- *внутренние субъективные факторы* существуют на уровне организации (организационные, социальные, профессиональные) и на уровне личности (профессиональные, демографические, социальные и личные) [14-А; 22-А; 23-А; 28-А; 30-А; 31-А].

3. Система дополнительного профессионального образования персонала вузовских библиотек имеет свои особенности: обучение всех групп персонала (специалисты; линейные

руководители; директора библиотек) осуществляется на республиканском, региональном и низовом организационных уровнях в рамках мероприятий сферы нормативно-регламентированного и нерегламентированного образования, между которыми установлены отношения взаимодополнения. Основой совершенствования системы дополнительного профессионального образования, способствующей развитию потенциала каждого сотрудника, служат: разработка и реализация обучающих программ, учитывающих уровень профессионализма кадров (исполнительско-адаптационный, критично-аналитический и конструктивно-созидательный) и их «качественное» профессиональное состояние (специалист, профессионал, мастер); использование особых педагогических технологий, связанных с разработкой дифференцированных форм обучения с учётом деятельностно-компетентного подхода; максимальным учётом в учебных программах специфики деятельности библиотек вузов; соблюдением принципов образования взрослых; обязательным диагностированием изменений профессиональных компетенций слушателей; контролем эффективности обучения (входной, текущий (в длительных программах обучения), заключительный; контролем использования приобретённых профессиональных знаний и компетенций в практической деятельности. Экспериментально доказана востребованность и эффективность таких обучающих постоянно действующих мероприятий сферы нерегламентированного образования, которые имеют практико-ориентированную направленность, где используются современные педагогические, библиотечные, информационные технологии, активные формы и методы обучения (Школа специалиста, Школа директоров и т.п.) [3-А; 4-А; 5-А; 6-А; 7-А; 8-А; 9-А; 11-А; 12-А; 15-А; 16-А; 17-А; 18-А; 20-А; 22-А; 24-А; 25-А; 27-А; 28-А; 31-А; 33-А].

4. Профессиограмма – это документ, содержащий основные профессиональные требования (функции, обязанности, задачи, ответственность, уровень образования, квалификация, профессиональные компетенции, личностные качества и т.д.), на которые должно быть ориентировано развитие персонала с целью достижения высокого уровня профессионализма в процессе профессиональной деятельности. Профессиограммы руководителей и специалистов библиотеки вуза Республики Беларусь разработаны на основе результатов профессиографического исследования, проведенного автором с помощью следующих методов: анализ документации (монографий, статей из периодических изданий, квалификационных характеристик, должностных инструкций и др.), устный опрос (директоров, заместителей, линейных руководителей и специалистов различных структурных подразделений вузовской библиотеки), наблюдение (за ходом рабочего процесса и поведением руководителей и специалистов), системный анализ деятельности руководителей и специалистов (лично-мотивационный, компонентно-целевой, структурно-функциональный, информационный анализ). Профессиограммы служат одним из средств формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек, эффективным способом получения интегральной оценки качеств специалистов и руководителей [13-А; 26-А; 28-А].

5. Выстроенная в процессе диссертационного исследования модель подтверждает, что формирование кадровых ресурсов вузовских библиотек – это непрерывный динамический процесс управления развитием персонала, цель которого состоит в постоянном поиске путей, способствующих, с одной стороны, повышению эффективности деятельности библиотеки вуза, с другой, – развитию её кадрового потенциала. Совершенствование данного процесса связано с его реализацией на научной основе, базирующейся на научных концепциях (профессиографической концепции теории деятельности; концепции структуры профессиона-

лизма и его формирования; теории формирования профессиональной компетентности; развивающего управления персоналом; дополнительного профессионального библиотечного образования и др.); деятельностно-компетентностном подходе к подбору и отбору персонала, его расстановке, оценке, обучению и развитию; принципах управления персоналом (научности; целенаправленности и планомерности; ориентации на создание условий повышения уровня профессионализма каждого сотрудника; мотивации трудовой деятельности; справедливости, объективности, согласования интересов руководителей и сотрудников; делегирования полномочий; принцип обратной связи); постоянной актуализации системы нормативно-регламентирующих документов в соответствии с изменениями в системе подготовки специалистов высшей квалификации и требованиями современной библиотечной практики; совершенствовании системы дополнительного профессионального образования [1-А; 2-А; 10-А; 19-А; 21-А; 26-А; 28-А; 29-А].

#### Рекомендации по практическому использованию результатов

Результаты диссертационного исследования (выявленные специфика формирования кадровых ресурсов библиотек вузов, функции, принципы, основные концепции управления развитием персонала, заложенные основы мониторинга и др.) дают возможность определять направления совершенствования деятельности библиотек по формированию их кадровых ресурсов на научной основе.

Сотрудниками методических служб библиотек результаты исследования могут использоваться в целях активизации их деятельности при разработке методических материалов для проведения аттестации, организации системы подбора и отбора персонала, определении содержания образовательных программ, реализуемых в системе ДПО на всех организационных уровнях (Справка ФГОУ ДПО «Академия переподготовки работников искусства, культуры и туризма (АПРИКТ)» о возможном практическом использовании результатов исследования в сфере управления персоналом библиотек от 11 декабря 2008 г.). Учитывая, что каждая библиотека вуза является обучающейся организацией, результаты исследования могут использоваться библиотеками при проведении образовательных мероприятий для своих специалистов и линейных руководителей (низового уровня).

Разработанные автором и представленные в диссертации Профессиограммы руководителей и специалистов библиотеки вуза (Приложение А, Приложение Б; 28-А, с. 122–172) могут служить основой актуализации нормативных документов, пересмотра квалификационных характеристик сотрудников библиотек вузов, приведения их в соответствие с современными требованиями науки и библиотечной практики. Заложенный в Профессиограммах деятельностно-компетентностный подход даёт возможность определять категории персонала и необходимый перечень их профессиональных компетенций, планировать повышение квалификации, переподготовку и т.п., исходя из имеющегося уровня профессионализма и профессионального «качественного» состояния сотрудника, и др.

Методика организации Зимней школы как комплексной эффективной формы повышения квалификации, апробированные модели обучающих программ, образовательные технологии и методы обучения могут быть успешно использованы в системе ДПО специалистов-практиков, являющихся преподавателями дисциплин других специальностей; внедрены в систему ДПО персонала вузовских библиотек на других уровнях (региональном, низовом), по любому актуальному направлению деятельности, для любой целевой группы.

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ

### Статьи в научных рецензируемых изданиях

1. Стрелкова, И.Б. Аттестация персонала в библиотеках вузов Республики Беларусь: организационно-методические особенности [Текст] / И.Б. Стрелкова // Веснік БДУКМ. – 2006. – № 6. – С. 121–128.
2. Стрелкова, И.Б. Достижение библиотекарем вершин профессионализма в процессе профессионального развития / И.Б. Стрелкова // Научные труды Республиканского института высшей школы. Исторические и психолого-педагогические науки [Текст] : сб. науч. ст. : в 2 ч. / под ред. В.Ф. Беркова. – Минск : РИВШ, 2008. – Ч. 2. Вып. 6 (11). – С. 264–272.
3. Стрелкова, И.Б. Профессиональное развитие персонала вузовских библиотек в условиях системы дополнительного обучения [Текст] / И.Б. Стрелкова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е. Педагогические науки. – 2008. – № 5. – С. 40–44.

### Статьи в научных журналах и сборниках

4. Стрелкова, И.Б. Об актуальных проблемах непрерывного библиотечного образования: по итогам работы международной Зимней школы [Текст] / И.Б. Стрелкова // Бібліятэчны свет. – 2003. – № 3. – С. 29–31.
5. Стрелкова, И.Б. II Международная Зимняя школа: интерактивные методы обучения библиотекарей [Текст] / И.Б. Стрелкова // Бібліятэчны свет. – 2004. – № 2. – С. 31–32.
6. Стрелкова, И.Б. III Международная Зимняя школа: традиции и инновации [Текст] / И.Б. Стрелкова // Бібліятэчны свет. – 2005. – № 3. – С. 27–30.
7. Стрелкова, И.Б. «О, сколько нам открытий чудных готовит просвещения дух!..» или снова о Зимней школе [Текст] / И.Б. Стрелкова // Бібліятэчны свет. – 2006. – № 2. – С. 20–25.
8. Стрелкова, И.Б. Школа директоров «Искусство результативного управления» как новая форма повышения квалификации руководителей библиотек Беларуси [Текст] / И.Б. Стрелкова, И.В. Юрик // Научные и технические библиотеки. – 2007. – № 4. – С. 86–93.
9. Стрелкова, И.Б. Исследование эффективности управления ценными сотрудниками в библиотеках вузов Республики Беларусь [Текст] / И.Б. Стрелкова // Научные и технические библиотеки. – 2008. – № 4. – С. 115–123.
10. Стрелкова, И.Б. Модель системы формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек и педагогические условия её реализации [Текст] / И.Б. Стрелкова // Научные и технические библиотеки. – 2008. – № 11. – С. 32–43.
11. Стрелкова, И.Б. Копилка идей и мудрых советов. Искусство результативного управления [Текст] / И.Б. Стрелкова // Библиотечное дело. – 2008. – № 19 (85). – С. 37–43.
12. Стрелкова, И.Б. Секреты «бенчмаркинга»: Учиться никогда не поздно [Текст] / И.Б. Стрелкова // Библиотечное дело. – 2008. – № 20 (86). – С. 37–39.
13. Стрелкова, И.Б. Нормативно-регламентирующая документация как средство формирования кадровых ресурсов [Текст] / И.Б. Стрелкова // Научные и технические библиотеки. – 2008. – № 12. – С. 38–43.

14. Стрелкова, И.Б. Анализ кадровой ситуации в библиотеках вузов Республики Беларусь [Текст] / И.Б. Стрелкова // Вестник Библиотечной Ассамблеи Евразии. – 2008. – № 3. – С. 64–73.

15. Стрелкова, И.Б. Обучение руководителей: по итогам Школы директоров городских и районных сетей публичных библиотек Беларуси «Искусство результативного управления современной библиотекой» [Текст] / И.Б. Стрелкова // Библиотечный свет. – 2008. – № 4. – С. 22–26.

#### Материалы конференций

16. Стрелкова, И.Б. Дистанционное обучение для библиотекарей университетских библиотек Республики Беларусь / И.Б. Стрелкова // Университетское образование и виртуальное обучение [Текст] : тез. докладов Междунар. науч.-практич. конф., Минск, 16 мая 2003 г. / Мин-во образования Респ. Беларусь ; БГЭУ [и др.] ; редкол.: М.В. Мишкевич, Н.В. Попок, Л.А. Чеснокова. – Минск, 2003. – С. 76–79.

17. Стрелкова, И.Б. Использование технологий дистанционного обучения в системе повышения квалификации библиотечных кадров Республики Беларусь: возможности и перспективы / И.Б. Стрелкова // Менеджмент библиотек учреждений образования [Текст] : материалы IV Междунар. науч.-практич. конф., Витебск, 27–29 мая 2003 г. / УО «Витебский гос. ун-т им. П.М. Машерова»; под общ. ред. А.М. Мишкевич. – Витебск, 2003. – С. 133–141.

18. Стрелкова, И.Б. Инновационные педагогические технологии в повышении квалификации библиотечно-информационных работников / И.Б. Стрелкова // Система образования взрослых в Европейском контексте [Текст] : материалы белорусско-немецкой конф., Минск, 25–26 февраля 2004 г. / сост. С.С. Ветохин, Д.И. Губаревич. – Минск : РИВШ БГУ, 2004. – С. 82–86.

19. Стрелкова, И.Б. Американский опыт в подборе кадров вузовских библиотек: грани различия, возможности использования / И.Б. Стрелкова // Менеджмент вузовских библиотек: Роль библиотеки в обеспечении учебного процесса вуза в контексте новой парадигмы образования [Текст] : материалы 6-й Междунар. науч.-практич. конф., посвящённой 65-летию Научной библиотеки УО «ГрГУ им. Я. Купаль», Гродно, 23–25 марта 2005 г. / УО «ГрГУ им. Я. Купаль»; отв. ред. Г.В. Данилов. – Гродно, 2005. – С. 184–194.

20. Стрелкова, И.Б. Формирование фонда методических материалов как средство повышения профессиональной компетентности специалистов вузовских библиотек Беларуси [Текст] / И.Б. Стрелкова = Strelkova, I. The experience on the methodical materials stock formation, as the means of professional efficiency of the Belarusian university libraries specialists / I. Strelkova // Vilniaus universiteto bibliotekos metraštis, 2005. – Vilnius, 2005. – P. 55–60.

21. Стрелкова, И.Б. Аттестация кадров как средство оценки и развития кадрового потенциала библиотеки вуза / И.Б. Стрелкова // Роль библиотек и информации в устойчивом развитии общества [Текст] : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25–27 окт. 2005 г. / Нац. б-ка Беларуси ; ФБ БГУ ; сост. И.Б. Стрелкова ; под общ. ред. Н.А. Ячевича. – Минск : Красико-Принт, 2006. – С. 116–123.

22. Стрелкова, И.Б. Кадровый потенциал вузовских библиотек Республики Беларусь и проблемы развития человеческих ресурсов / И.Б. Стрелкова // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса [Электронный ресурс] : материалы конф. – Электрон. дан. – М. : ГПНТБ России, 2006. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования : IBM PC, Windows 2000 или выше. – Загл. с этикетки диска. – ISBN 5-85638-106-8. – № гос. регистрации 03206000550.

23. Стрелкова, И.Б. Исследование кадрового потенциала вузовских библиотек Республики Беларусь. Рефлексия профессиональных ценностей / И.Б. Стрелкова // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса [Электронный ресурс] : материалы конф. – Электрон. дан. – М. : ГПНТБ России, 2007. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования : IBM PC, Windows 2000 или выше. – Загл. с этикетки диска. – ISBN 978-5-85638-119-0. – № гос. регистрации 0320700790.

24. Стрелкова, И.Б. Соединяя практику, реальность и знания... (опыт образовательных инициатив Комитета по кадрам и непрерывному библиотечному образованию ББА) / И.Б. Стрелкова, И.В. Юрик // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса [Электронный ресурс] : материалы конф. – Электрон. дан. – М. : ГПНТБ России, 2007. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования : IBM PC, Windows 2000 или выше. – Загл. с этикетки диска. – ISBN 978-5-85638-119-0. – № гос. регистрации 0320700790.

25. Стрелкова, И.Б. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы по формированию педагогического мастерства библиотекарей-практиков / И.Б. Стрелкова // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса [Электронный ресурс] : материалы конф. – Электрон. дан. – М. : ГПНТБ России, 2008. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования : IBM PC, Windows 2000 или выше. – Загл. с этикетки диска. – ISBN 978-5-85638-127-5. – № гос. регистрации 0320800989.

26. Стрелкова, И.Б. Привлечение и отбор персонала в библиотеки вузов Республики Беларусь: статистика, методика, опыт / И.Б. Стрелкова // Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса [Электронный ресурс] : материалы конф. – Электрон. дан. – М. : ГПНТБ России, 2008. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования : IBM PC, Windows 2000 или выше. – Загл. с этикетки диска. – ISBN 978-5-85638-127-5. – № гос. регистрации 0320800989.

27. Стрелкова, И.Б. Основные концепции управления персоналом и их использование в работе по формированию кадровых ресурсов вузовских библиотек / И.Б. Стрелкова // Актуальные проблемы современного гуманитарного образования [Текст] : материалы V Респ. науч. конф. молодых учёных и аспирантов, Минск, 27 ноября 2008 г. / редкол. : И.В. Казакова [и др.]. – Минск : РИВШ, 2008. – С. 142–147.

#### Научно-практические пособия

28. Стрелкова, И.Б. Формирование кадровых ресурсов библиотек в новой информационной среде [Текст] : науч.-практич. пособие / И.Б. Стрелкова. – Минск : Новое знание, 2008. – 230 с. – (Профессионалам библиотечного дела).



29. Стрелкова, И.Б. Подбор кадров вузовских библиотек: зарубежный опыт / И.Б. Стрелкова // Каштоўнасці нацыянальнай культуры і грамадзянска-патрыятычнае выхаванне студэнцкай моладзі (прысвячаюцца 60-годдзю Перамогі) [Тэкст] : даклады, прачыт. на XXX канф. аспірантаў БДУКМ, 20–21 красавіка 2005 г. / Бел. дзярж. ун-т культуры і мастацтваў ; рэдкал. : М.А. Бяспалая [і інш.]. – Мінск : БДУКМ, 2005. – С. 253–259. – Деп. в ГУ «БелИСА» 04.01.2007, № Д20073.

30. Стрелкова, И.Б. Факторы, влияющие на формирование кадрового состава вузовских библиотек / И.Б. Стрелкова // Культура Беларусі: інавацыі і традыцыі [Тэкст] : даклады, прачыт. на XXXII выліковай навук. канф. аспірантаў БДУКМ, 25–26 красавіка 2007 г. / рэдкал. : М.А. Бяспалая [і інш.]. – Мінск : БДУКМ, 2007. – С. 172–177. – Деп. в ГУ «БелИСА» 11.10.2007, № Д200737.

31. Стрелкова, И.Б. Роль информационной культуры в формировании профессиональной успешности / И.Б. Стрелкова // Менеджмент вузовских библиотек: От информационного общества к обществу знаний: Библиотека вуза в XXI веке [Электронный ресурс] : материалы VII-й Междунар. науч.-практич. конф., приуроченной к 85-летию Фундаментальной библиотеки БГУ, Минск, 10–12 окт. 2006 г. – Минск, 2007. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Деп. в ГУ «БелИСА» 11.10.2007, № Д200739.

32. Стрелкова, И.Б. Кадровые ресурсы библиотек как необходимое условие в системе повышения эффективности обслуживания пользователей / И.Б. Стрелкова // Менеджмент вузовских библиотек: От информационного общества к обществу знаний: Библиотека вуза в XXI веке [Электронный ресурс] : материалы VII-й Междунар. науч.-практич. конф., приуроченной к 85-летию Фундаментальной библиотеки БГУ, Минск, 10–12 окт. 2006 г. – Минск, 2007. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Деп. в ГУ «БелИСА» 11.10.2007, № Д200739.

#### Интернет-публикации

33. Стрелкова, И.Б. Отчет о 2-й Международной Школе директоров «Искусство результативного управления» [Электронный ресурс] / И.Б. Стрелкова. – Режим доступа : <http://www.bla.by/2427042007rp.html>. – Дата доступа : 04.01.2009.



Стрелкова Ирина Борисовна

#### Формирование кадровых ресурсов вузовских библиотек Республики Беларусь

**Ключевые слова:** кадровые ресурсы, библиотечные кадры, персонал библиотек, вузовские библиотеки, кадровый менеджмент библиотек, управление развитием персонала, дополнительное профессиональное образование, педагогические технологии, формирование кадровых ресурсов, педагогические условия.

**Цель исследования:** разработать модель формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек и на её основе определить пути и средства совершенствования процесса формирования кадровых ресурсов библиотек вузов Республики Беларусь.

**Методы исследования:** терминологический анализ, операционализация понятий, описание, сравнение, обобщение, анкетирование, эксперимент, математические методы, графические методы анализа статистических данных, моделирование.

**Полученные результаты и их новизна:** предложена и обоснована модель формирования кадровых ресурсов вузовских библиотек, определены педагогические условия её реализации; выявлены закономерности динамики наполнения штатов и развития кадровых ресурсов библиотек вузов Беларуси по различным аспектам (образование, стаж, возраст, профессиональная миграция) за период 1995-2005 г.г. и определены факторы, влияющие на данный процесс; с позиции деятельностно-компетентностного подхода разработаны Программы руководителей и специалистов библиотеки вуза; предложены пути совершенствования системы дополнительного профессионального образования библиотек вузов страны.

**Рекомендации по использованию:** результаты исследования дают возможность определять направления совершенствования деятельности библиотек по формированию их кадровых ресурсов на научной основе; могут учитываться руководителями библиотек вузов при создании системы отбора кадров при приёме на работу, проведении аттестации и создании эффективной системы оценки, формировании программ развития персонала. Материалы исследования могут широко использоваться в системе дополнительного профессионального библиотечного образования; в учебном процессе Белорусского государственного университета культуры и искусств в рамках курсов «Библиотечный менеджмент» и «Управление персоналом библиотек».

**Область применения:** библиотечно-информационная деятельность; подготовка, переподготовка и повышение квалификации библиотечных кадров.

## РЭЗІЮМЭ

Стралкова Ірына Барысаўна

### Фармаванне кадравых рэсурсаў бібліятэк вуну Рэспублікі Беларусь

**Ключавыя словы:** кадравыя рэсурсы, бібліятэчныя кадры, персанал бібліятэк, бібліятэкі вуну, кадравы менеджмент бібліятэк, кіраванне развіццём персанала, дадатковая прафесійная адукацыя, педагагічныя тэхналогіі, фармаванне кадравых рэсурсаў, педагагічныя ўмовы.

**Мэта даследавання:** распрацаваць мадэль фармавання кадравых рэсурсаў бібліятэк вуну і на яе аснове вызначыць шляхі і сродкі ўдасканалення працэсу фармавання кадравых рэсурсаў бібліятэк вуну Рэспублікі Беларусь.

**Метады даследавання:** тэрміналагічны аналіз, аперацыяналізацыя паняццяў, апісанне, параўнанне, абагульненне, анкетаванне, эксперымент, матэматычныя метады, графічныя метады аналізу статыстычных даных, мадэляванне.

**Атрыманыя вынікі і іх навізна:** прапанавана і абаснавана мадэль фармавання кадравых рэсурсаў бібліятэк вуну, азначаны педагагічныя ўмовы яе рэалізацыі; выяўлены заканамернасці дынамікі напаўнення штатаў і развіцця кадравых рэсурсаў бібліятэк вуну Беларусі па розных аспектах (адукацыя, стаж, узрост, прафесійная міграцыя) за перыяд 1995-2005 г.г. і вызначаны фактары, якія ўплываюць на дадзены працэс; з пазіцыі дзейнасна-кампетэнтнаснага падыходу распрацаваны Прафесіяграмы кіраўнікоў і спецыялістаў бібліятэкі вуну; прапанаваны шляхі ўдасканалення сістэмы дадатковай прафесійнай адукацыі бібліятэк вуну краіны.

**Рэкамендацыі па выкарыстанні:** вынікі даследавання даюць магчымасць вызначыць накірункі ўдасканалення дзейнасці бібліятэк па фармаванні іх кадравых рэсурсаў на навуковай аснове; могуць улічвацца кіраўнікамі бібліятэк вуну пры стварэнні сістэмы адбора кадраў пры працаўладкаванні, правядзенні атэстацыі і стварэнні эфектыўнай сістэмы адрачкі, фармаванні праграм развіцця персанала. Матэрыялы даследавання могуць шырока выкарыстоўвацца ў сістэме дадатковай прафесійнай бібліятэчнай адукацыі; у навучальным працэсе Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў у рамках курсаў «Бібліятэчны менеджмент» і «Кіраванне персаналам бібліятэкі».

**Вобласць ужывання:** бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць; падрыхтоўка, перападрыхтоўка і павышэнне кваліфікацыі кадраў бібліятэк.

## SUMMARY

Irina B. Strelkova

### The formation of the staff resources in the university libraries of the Republic of Belarus

**Key words:** staff resources, library staff, library personnel, university libraries, library staff management, staff development management, additional skills training, educational technologies, staff resources formation, pedagogical conditions.

**The purpose of the research:** to work out and to ground the model of university libraries staff resources formation and to define the factors and tools of the university libraries staff resources formation process optimization.

**Methods of the research:** analysis of terminology, operationalization of notions, description, comparison, generalization, questioning, experiment, mathematical methods, graphical methods of the statistics analysis, modeling.

**The obtained results and their novelty:** the model of the university libraries staff resources formation is suggested and founded, the pedagogical conditions of its realization are defined; the regularity of the staff filling dynamics and university libraries staff resources development in the Republic of Belarus according to the different aspects (education, seniority, age, professional migration) during 1995-2005 professional models of the position and personality are defined, the factors influencing on this process are defined; Professiograms of the heads and specialists of the university library are worked out from the position of the competent approach; the ways of the additional education for the university libraries in the country system perfection are proposed.

**Practical recommendations:** The research results give an opportunity to define ways of perfection of Library activity in formation of their staff resources on the scientific basis; can be considered by university library heads when creating the system of employee selection, testing and creating an effective valuation system, formation of staff development programs. The research materials can be widely used in the system of additional professional library education; in the educational process in Belarusian State University of Culture and Arts when studying subjects of Library Management and Staff Management.

**The field of application:** library and information activity, training, retraining and advanced training of library personnel.

*Научное издание*

**Стрелкова Ирина Борисовна**

**Формирование кадровых ресурсов вузовских библиотек  
Республики Беларусь**

**Автореферат**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

по специальности 05.25.03 – библиотековедение, библиографоведение  
и книговедение

---

Подписано в печать 16.03.2009 г. Формат 60x84 1/16.

Бумага писчая № 1. Усл. печ. л. 1,51. Уч.-изд. л. 1,3.

Тираж 60 экз. Заказ 95.

УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств»  
220007, г. Минск, ул. Рабкоровская, 17

---

Напечатано на ризографе

УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств»