

# НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

УДК 027.7

**В. Г. Дригайло**

*НТБ им. Г. И. Денисенко Национального технического университета Украины  
«Киевский политехнический институт»*

## **Командное управление библиотекой вуза как социальным институтом: взаимодействие дирекции, руководящих сотрудников и общественных организаций**

Представлены научно-методические материалы, в которых рассмотрено рациональное распределение прав и ответственности каждого члена дирекции, общественных профсоюзных организаций, совещательных органов, заведующих отделами в процессе управления библиотекой вуза как социальным институтом в современный период. Подробно раскрыты обязанности руководящих сотрудников.

**Ключевые слова:** дирекция библиотеки; профсоюзные, молодёжные, общественные организации; совещательные органы библиотеки; заведующие отделами библиотеки; управление библиотекой вуза.

---

UDC 027.7

**Vasily Drigailo**

*Denisenko Sci-Tech Library Kiev Polytechnical Institute National Technical University,  
Kiev, Ukraine*

## **Team management of university libraries as social institutions: Interaction of the directorate, top managers and social organizations**

The author examines the rights and responsibilities of members of directorates, social institutions, or advisory bodies, department heads in managing university libraries as social institutions. The responsibilities of top managers are described in detail.

**Keywords:** library directorate, library's advisory bodies and social organizations, library department heads, university library management.

Согласно приказу Министерства образования и науки, молодёжи и спорта Украины №1058 от 27.09.2012 «О утверждении типовой структуры и типовых штатных нормативов библиотек высших учебных заведений III–IV уровней аккредитации», дирекцию библиотеки вуза представляет директор (заведующий) и его заместители. Это, как правило, заместители директора: по науке, по библиотечной работе, по хозяйственной работе, иногда – по информационной работе, учёный секретарь.

В решении повседневных вопросов дирекция библиотеки опирается на центральную фигуру в технологической системе библиотеки – заведующего отделом.

### **Директор библиотеки**

Директор (заведующий) – центральная и решающая фигура в библиотеке. Вместе с общественными и профсоюзными организациями, коллегиальными органами директор, соблюдая принцип государственного подхода, на правах единоначалия управляет коллективом и работой библиотеки, руководит научной, производственной, финансовой, административно-хозяйственной деятельностью на основании «Положения о библиотеке» и при этом руководствуется Конституцией страны, действующим законодательством, постановлениями Правительства, распоряжениями, приказами вышестоящих органов, и, наконец, уставом вуза и «Должностной инструкцией директора (заведующего) библиотеки».

Как специалист директор должен хорошо знать своё дело, а как руководитель и воспитатель коллектива – владеть научными основами организации управления технологическими процессами, осуществляемыми коллективом библиотеки.

Директор должен обладать большим объёмом теоретических знаний и практическим опытом, чувством новизны и смелостью в постановке и решении задач, умением привлекать и заинтересовывать людей, воплощать в жизнь технические, технологические и организационные замыслы. Он обязан уделять внимание организационным факторам, внедрению продуманных организационных структур, служб и отделов, чёткому распределению обязанностей между своими заместителями, заведующими отделами, распределению задач, прав, ответственности. *Чем больше и основательнее директор думает о завтрашнем дне, тем лучше ему работает сегодня.*

Рычаги управления директор должен распределять между своими заместителями, заведующими отделами, а сам – заниматься только теми вопросами, которые без него решить нельзя. Он сосредоточивает своё внимание на главных, кардинальных задачах, разработке стратегии и тактики управления, решении проблем, определяющих конечные результаты произ-

водственно-хозяйственной и социальной деятельности библиотеки, а также перспективы её развития.

Директору должны быть присущи такие черты, как доброжелательность, справедливость, простота, порядочность, вежливость, тактичность в общении с людьми, максимально чуткое отношение и внимание к нуждам человека, самообладание, терпимость и выдержанность, решительность при принятии окончательного решения, предельная требовательность к себе и подчинённым, умение понимать вопрос с точки зрения подчинённого, выслушивать, не давать невыполнимых обещаний, но пообещав, – непременно исполнить.

Директор обязан прививать подчинённым привычку действовать самостоятельно и инициативно, нести личную ответственность за порученное дело, должен поощрять хорошие начинания, советоваться с людьми, быть способным признавать свои ошибки и отменять ошибочные решения, создавать благоприятную атмосферу в коллективе, дух настоящего товарищества.

Директор должен знать, кому из сотрудников при постановке задач необходимо указать только направление, кому – дать совет, а кого чаще других проверить: применять методы воспитания, убеждения, поощрения, а если необходимо – наказания. Он решает все проблемы в пределах предоставленных ему прав и поручает отдельные вопросы, входящие в его компетенцию, руководителям соответствующих структурных подразделений.

С санкции ректора (проректора) вуза директор библиотеки осуществляет приём на работу и увольнение сотрудников, в установленные сроки контролирует выполнение указаний, распоряжений, заданий, поручений; подписывает исходящую документацию библиотеки. Он же представляет библиотеку в вышестоящих и других организациях и библиотеках на правах единоначалия.

Основная задача директора – обеспечение ритмичной работы библиотеки в помощь учебно-воспитательному процессу и научно- исследовательской деятельности вуза. Он отвечает за выполнение планов библиотеки, осуществляет оперативное руководство всей деятельностью и контроль за ней; регулярно проводит заседания совета дирекции, библиотечного совета и производственные собрания коллектива, а также контролирует выполнение сотрудниками правил внутреннего распорядка.

Директор (заведующий) ежегодно представляет отчёты о работе и финансовой деятельности библиотеки в ректорат и методический центр вуза; руководит составлением проектов основных документов общепубличного значения для утверждения их ректоратом; принимает личное участие в научной работе; регулирует штатное расписание библиотеки, рассматривает и утверждает положения о структурных подразделениях, должностные ин-

струкции сотрудников и другую регламентирующую и научно-методическую документацию. Он оказывает методическую помощь иногородним филиалам, внедряет современные информационные и мобильные технологии, списывает, согласно инструкций, устаревшие и непрофильные материалы и документы.

Очень важное место в работе директора занимает деятельность по подбору квалифицированных кадров, их расстановке, воспитанию, повышению квалификации. Он принимает меры, направленные на оптимальное использование знаний и опыта сотрудников, решение их социально-бытовых проблем, создание здоровых условий труда, соблюдение техники безопасности, санитарии; осуществляет систематический анализ функционирования библиотеки, её структурных подразделений, отдельных производственных процессов; предоставляет в ректорат предложения о повышении сотрудников в должности, их поощрении или наложении взысканий за нарушение производственной, технологической и трудовой дисциплины.

Именно директор добивается от ректората обеспечения библиотеки необходимыми помещениями, оборудованием, техническими средствами. Он отвечает за расход в пределах утверждённой сметы денежных средств, отпущенных на содержание и комплектование библиотеки; требует от заведующих отделами предоставления в установленные сроки планов, отчётов, а также необходимых справок и информации о работе отделов; направляет деятельность коллектива на улучшение качества обслуживания читателей (пользователей), рост производительности труда, повсеместное внедрение новейших достижений библиотечной науки и практики НОТ.

Совместно с общественными организациями директор проводит работу по воспитанию кадров в духе творческого отношения к труду, строгого соблюдения трудовой и производственной дисциплины, активно содействует развитию творческой инициативы сотрудников. Директор обеспечивает правильное сочетание экономических, социально-психологических и организационно-административных методов управления, моральных и материальных стимулов, подъём производства, повышение ответственности каждого сотрудника за порученное дело.

В компетенцию директора входит поддержание тесных взаимосвязей со структурными подразделениями вуза, вышестоящими органами, другими организациями и учреждениями города, страны, Европы и мира. На него ложится большая ответственность за сотрудников библиотеки – не только за организацию их труда, чёткий ритм производства, но и за трудовое, нравственное воспитание. Особенность деятельности директора библиотеки состоит в том, что в ней соединены обязанности администратора, организатора совместной деятельности сотрудников с работой по их воспи-

танию, поскольку именно директор несёт персональную ответственность за эффективность труда всего коллектива и его воспитание.

Характер труда руководителя определяется тем, что он реализует важную задачу – интегрировать систему управления в единое целое, координировать действия её звеньев. Практика показала: эффективность организации работы библиотеки увеличивается в том случае, когда одновременно с рационализацией труда и технологии совершенствуется структура управления. *Совершенствование производственной и организационной структуры управления – непрерывный процесс.*

Организация труда директора тесно связана с организацией всех процессов управления в подчинённом ему аппарате и существенно влияет на успех управления библиотекой в целом. При этом руководство строится на основе единоначалия и коллегиальности при обсуждении и решении всех задач деятельности, строгой иерархической подчиненности одного уровня другому.

Рабочее время руководителю необходимо распределить, спланировать, организовать; также нужно получить своевременную и достоверную информацию, чтобы она обеспечивала ритмичный и эффективный труд, чтобы директор больше времени мог заниматься творческой, перспективной работой, анализом деятельности, а не «текучкой», имел возможность делегировать свои полномочия и ответственность подчинённым – нижестоящим звеньям и отдельным сотрудникам. *Проблема эффективного использования рабочего времени – самая важная в организации труда руководителей всех рангов.*

Сочетание функций организатора и исполнителя является специфической особенностью деятельности руководящего звена в библиотеке. Работа директора, как и всей библиотеки, должна осуществляться по плану, который составляется на год, исходя из перспективно-стратегических планов работы библиотеки, рассчитанных на 5, 10, 15 лет.

Для выработки управленческих решений в библиотеке используется директивная, плановая, отчётная, оперативно-отчётная, статистическая, технологическая, справочная информация (о кадрах, массовых мероприятиях, работе структурных подразделений и т.д.).

Организация труда аппарата управления, эффективность выполнения сотрудниками своих обязанностей во многом зависят от существующей в библиотеке системы контроля. *Проверка исполнения обеспечивает единство слова и дела.*

Роль руководителя в организации и воспитании трудового коллектива определяется стилем и методами его управленческой деятельности. Стиль работы является одним из решающих факторов, влияющих на результаты

деятельности коллектива библиотеки и её структурных подразделений. Стиль руководства вырабатывается в общении руководителей и подчинённых, в их взаимодействии. Стиль управления служит достижению общих целей библиотеки как системы и должен отвечать требованиям управляемых подсистем. *Стиль – это искусство управления. Стиль руководителя – зеркало его личных качеств.* В библиотеке, независимо от уровня управления, вся работа должна быть направлена на выработку единого стиля руководства.

Управление современной библиотекой требует от её директора самоотверженного стиля работы, основанного на критическом анализе и строгой оценке действий, выявлении и признании своих недостатков, поиске новых наиболее рациональных форм руководства людьми. Руководитель должен постоянно думать о перспективе и всегда помнить о том, что стиль его работы служит главным примером для подчинённых, что он призван служить образцом для подражания.

*Гласность во всём – залог авторитета руководителя и эффективности работы.* Он должен постоянно и предупреждать, и разрешать конфликтные ситуации в коллективе, используя свой авторитет, принципы, формы и методы управления. Директор должен обладать высокими деловыми и моральными качествами. Человечность и культура управления неразделимы. Руководитель нового типа соединяет в себе волю и целеустремленность, глубокие профессиональные знания с умением учитывать не только требования производства, но и тонкие духовные связи, существующие во вверенном ему коллективе, индивидуальные особенности сотрудников и их реакции, которые могут последовать в ответ на административные решения, умело сочетать административные и воспитательные методы.

Руководитель любого уровня должен непрерывно пополнять свои знания, систематически повышать деловую квалификацию и общественно-политический уровень. Культура директора – важнейшее слагаемое его стиля, важнейшая составная часть, оказывающая прямое воздействие на результаты деятельности библиотеки, методы управления, посредством которых реализуются его задачи.

По характеру принципиальных решений выделяют такие группы методов, как единоличные, коллегиальные, коллективные. В управлении библиотекой необходимо использовать передовые методы, при этом важная роль принадлежит механизации, автоматизации, компьютеризации процессов организации управления, внедрению прогрессивных средств связи.

В практику вошли новые направления организации работы – менеджмент, маркетинг, стратегическое планирование, инновационная деятельность, информационные технологии, корпоративные сети. Руководитель и

аппарат управления библиотекой должны самостоятельно определять перспективные и текущие цели, задачи и направления деятельности своего учреждения.

В современных условиях хозяйственной деятельности директора и аппарата руководителя библиотекой резко возрастает роль экономических методов управления, что получило развитие в концепции библиотечного менеджмента. Вместе с тем развитие демократических начал повышает роль коллектива библиотеки в организации работы и определении путей развития, форм и методов совершенствования библиотечно-библиографической и информационной деятельности. На смену единоличному властному руководителю библиотеки приходит команда, коллегиально осуществляющая управление ею.

Проблемные вопросы, возникающие среди членов дирекции библиотеки, директор решает с учётом субъективных и объективных причин. Желательно, чтобы один из членов дирекции был мужчиной, что на практике не всегда реализуется. Поскольку коллектив библиотеки в большинстве своём женский, одним из руководителей библиотеки должна быть женщина, так как ей сотрудницы могут открыть душу в самых различных жизненных ситуациях. Хотя не всегда это получается, но надо к этому стремиться.

Следующий вопрос – это психологические отношения, психологическая совместимость всех членов команды дирекции библиотеки как единого организма, где один дополняет другого. Это важно для командного управления, т.е. дирекция библиотеки должна быть командой единомышленников.

### **Заместитель директора по науке**

Заместитель директора (заведующего) библиотеки по науке возглавляет научную и методическую деятельность. В отсутствие директора заместитель выполняет его функции; по согласованию с директором курирует определённые структурные подразделения. В своей повседневной деятельности он руководствуется приказами, распоряжениями, указаниями ректора вуза, директора библиотеки, Положением о библиотеке и должностной инструкцией. Отдавая указания и распоряжения, он не должен ущемлять права заведующих отделами, секторами.

Заместитель представляет библиотеку в пределах своей компетенции и, по поручению директора, – в других библиотеках, органах, вышестоящих организациях; оказывает помощь директору в подготовке справок, необходимой информации, ведении переписки по общебиблиотечным вопросам; осуществляет проверку исполнения решений, принятых директором, коллегиальными органами библиотеки, контролирует планомерность и полноту их исполнения.

И директор, и заместитель должны рассматривать как стратегические, так и тактические вопросы деятельности библиотеки, однако в зависимости от индивидуальных склонностей и способностей один из них в основном сосредоточивается на разработке стратегии деятельности, другой – на разработке тактики. Оба руководителя должны пройти школу хозяйственного управления, что облегчает управление коллективом (имеется в виду участие в работе профбюро, профкома, депутатская деятельность и т.д.).

Основная задача заместителя директора по науке – обеспечение научного управления коллективом, технологическими процессами, направленными на улучшение обслуживания читателей и работы библиотеки. Он разрабатывает оптимальную структуру библиотеки, модели рациональных структур управления; принимает участие в совершенствовании систем комплектования, хранения, использования книжных фондов, каталогов и карточек, обслуживания читателей; готовит такие документы, как «Структура библиотеки», «Положения, правила и должностные инструкции сотрудников библиотеки», «Положения и инструкции на основные процессы работы библиотеки»; оказывает помощь заведующим отделами в подготовке аналогичных материалов.

Заместитель директора по науке формирует систему подбора, расстановки, воспитания, повышения квалификации сотрудников, кооперации и разделения труда в структурных подразделениях и по библиотеке; отвечает за внедрение элементов НОТ в работу, совершенствование нормирования, планирования, учёта, отчётности, анализа, контроля; за научную, методическую и издательскую деятельность, проведение экскурсий по библиотеке. Организует в библиотеке научно-практические конференции и участвует в их работе, курирует научную работу молодых специалистов; принимает участие в разработке методической и регламентирующей документации и контролирует её состояние в отделах; участвует в аттестации руководящих сотрудников.

Методическая помощь филиалам, руководителям структурных подразделений библиотеки – также задача заместителя директора; он проводит инструктаж сотрудников, принимает личное участие в научной работе, разрабатывает инструктивно-методические материалы. Составляет оперативные и перспективные планы работы библиотеки, планы повышения квалификации, планы научной деятельности сотрудников, работы методического и библиотечного советов, проведения обзоров новой литературы по библиотековедению и библиографии, а также график проведения библиотечных мероприятий на год, и контролирует их выполнение. Составляет отчёты о работе библиотеки, содействует своевременной подготовке отделами библиотеки их годовых планов и отчётов, анализирует отчёты, рассматривает



индивидуальные планы, «Дневники учёта работы» сотрудников; курирует информационную, методическую и научную деятельность в библиотеке, внедрение норм на основные процессы работы библиотеки.

Заместитель директора по науке оказывает методическую и иную помощь сотрудникам, которые учатся на заочных отделениях институтов и колледжей культуры; изучает новейшие достижения библиотечной науки и практики и внедряет их в работу; организует научные исследования и экспериментальные разработки в библиотеке. Он должен знать постановления и решения высших органов власти, материалы по библиотечному делу, передовой опыт отечественных и зарубежных библиотек, основы экономики, организации труда, управления, гражданского и трудового законодательства, структуру вуза и организацию работы его подразделений.

При решении повседневных вопросов заместитель директора по науке поддерживает деловые связи: внутренние (в пределах вуза) и внешние.

### **Заместитель директора по библиотечной работе**

В отсутствие заместителя директора библиотеки по научной работе его заменяет второй заместитель (или учёный секретарь). По согласованию с директором второй заместитель курирует работу определённых отделов библиотеки; является членом совета дирекции и методсовета библиотеки; имеет доступ к персональным данным, в том числе осуществляет их обработку в базе персональных данных пользователей библиотеки.

Основная задача второго заместителя – обеспечение методического и научного управления коллективом библиотеки и библиотечно-информационными процессами, направленными на улучшение обслуживания читателей и работы библиотеки в целом.

Заместитель директора по библиотечной работе разрабатывает стратегию и тактику развития библиотеки, системы подбора и расстановки кадров, повышения их квалификации, координации и распределения труда в библиотеке; внедряет в работу информационные и телекоммуникационные технологии, НОТ и т.д., обеспечивает научный уровень управления коллективом библиотеки и технологическими процессами; совершенствует планирование, отчётность, нормирование труда, анализ деятельности, в том числе обслуживания читателей и удовлетворения их запросов.

В компетенцию второго заместителя входит проверка выполнения решений, принятых директором библиотеки, коллегиальными органами. Он также контролирует работу сотрудников над их научными темами, организует научную работу молодых специалистов; содействует своевременному составлению планов и отчётов отделов и служб библиотеки, по мере необходимости готовит справки о работе библиотеки.

Инструктивно-методические документы также разрабатывает второй заместитель; он же организует проведение научных и экспериментальных работ, подготовку инструктивно-методических и производственных совещаний дирекции библиотеки и др.; составляет планы и отчёты библиотеки, в том числе планы научно-методической работы, внедрения информационных технологий, рационализации труда, повышения квалификации сотрудников; координирует работу своей библиотеки с библиотеками вузов города, региона, государства, а также с библиотеками других систем и ведомств и органами НТИ города.

### **Заместитель директора по хозяйственным вопросам**

Заместитель директора по хозяйственным вопросам руководствуется указаниями директора библиотеки, вышестоящих хозяйственных организаций вуза и своей должностной инструкцией, а также, при необходимости, замещает директора библиотеки. Он обеспечивает руководство финансово-хозяйственной деятельностью и материально-техническим снабжением библиотеки, её хозяйственной и инженерной службами, техническим оснащением и снабжением структурных подразделений; проводит подбор, установку, воспитание, повышение квалификации кадров во вверенных ему подразделениях.

Основная его задача – создание условий, необходимых для нормальной работы как сотрудников, так и читателей, обеспечение библиотеки необходимым оборудованием, мебелью и т.д., транспортом, средствами связи, компьютеризации, автоматизации и механизации.

Заместитель директора по хозяйственным вопросам разрабатывает текущие, оперативные и перспективные планы хозяйственного развития библиотеки, организует проведение текущего и капитального ремонта, художественное и эстетическое оформление отделов и всей библиотеки; следит за состоянием помещений и прилегающей территории, её озеленением; проводит мероприятия по обеспечению техники безопасности, противопожарной безопасности, дезинфекции помещений и материалов фонда, отвечает за переплёт книг и сдачу списанных изданий в макулатуру; обеспечивает сотрудников спецодеждой, канцтоварами и т.д. Он курирует выполнение планов работы хозяйственных, инженерных и вспомогательных служб, в том числе отдела копировально-множительной техники, переплётной мастерской, микрофотолаборатории и др.

## **Учёный секретарь**

Учёный секретарь, согласно должностной инструкции, подчиняется директору библиотеки. По поручению директора он представляет библиотеку в различных учреждениях и ведомствах; управляет потоками внутренней информации: от директора – в структурные подразделения и от них – к руководству, а также входящей и исходящей корреспонденции; помогает директору в ведении переписки по общебиблиотечным вопросам и составлении проектов основных документов общебиблиотечного значения.

Именно учёный секретарь является секретарём библиотечного совета, совета дирекции и готовит все материалы к их заседаниям; по поручению директора руководит канцелярией, архивом, секретариатом. Распоряжения и указания учёного секретаря, соответствующие кругу его обязанностей, а также отдаваемые им по распоряжению дирекции библиотеки, обязательны для исполнения всеми сотрудниками.

Учёный секретарь возглавляет работу по оформлению и ведению документации библиотеки, оперативному контролю за выполнением структурными подразделениями и библиотекой в целом приказов и распоряжений вышестоящих организаций, дирекции, решений коллегиальных органов управления. Ежемесячно он аккумулирует, анализирует и передает директору сведения об основных показателях работы библиотеки; составляет ежемесячные календарные планы работы и осуществляет контроль за их выполнением; собирает материалы, необходимые для подготовки оперативных и информационных справок, обзоров, распоряжений и других документов, исходящих от дирекции, принимает участие в их составлении, контролирует их подготовку; редактирует проекты писем и документов; руководит службой делопроизводства; организует работу по регистрации и хранению документальных материалов.

Основные задачи учёного секретаря: обеспечение нормальной работы библиотеки в области организации и ведения документации; координация и контроль за выполнением отделами и службами решений дирекции; организационная и воспитательная работа с кадрами; участие в научной деятельности, организация экскурсий по библиотеке. При этом он должен знать постановления правительства, руководящие материалы по библиотечному делу, структуру и организацию работы вуза, основы организации труда и управления, гражданского и трудового законодательства.

## **Заведующий отделом (сектором)**

В настоящее время исключительное значение приобретает повышение роли подразделений библиотеки, в первую очередь, отделов. Поэтому вопрос об управлении отделом приобретает особую актуальность.

Отделом руководит заведующий, который несёт полную ответственность за всю производственную, научно-методическую, организационную, воспитательную и хозяйственную деятельность вверенного ему структурного подразделения.

Заведующий – ведущая фигура в управлении библиотекой. От того, как он руководит коллективом отдела и осуществляемыми им технологическими процессами, зависит многое в библиотеке в целом. Он является полноправным руководителем закреплённого за ним участка работы, которым управляет на основе принципов единоначалия, демократического централизма.

Заведующий отделом осуществляет оперативное управление своим подразделением и принимает срочные меры по ликвидации нарушений технологических процессов; планирует, распределяет и координирует работу сотрудников, инструктирует их, внедряет передовые прогрессивные формы и методы труда; контролирует и анализирует выполнение сотрудниками и всем отделом задач, функций и планов работы отдела и индивидуальных планов его сотрудников, планов рациональной организации труда, повышения квалификации сотрудников; руководит методической и научной работой сотрудников, распределяет между ними обязанности; обеспечивает соблюдение норм на основные процессы работы отдела.

Основная задача заведующего – обеспечение нормальной, ритмичной работы отдела и выполнение возложенных на него функций. Он анализирует ход работы отдела и каждого сотрудника (за месяц, квартал, полугодие, семестр, год), ежемесячно проводит производственные собрания и совещания. Именно он уделяет особое внимание совершенствованию структуры отдела, привлекает сотрудников к творческой деятельности и к участию в управлении отделом.

В отделе должны быть: положения, правила, должностные инструкции и инструкции на основные технологические процессы работы, картотеки методических решений и другие необходимые методические и регламентирующие документы.

Заведующий представляет директору библиотеки предложения по всем видам материального и морального поощрения, а также наложению административных взысканий на сотрудников отдела за все виды нарушений. Он координирует работу отдела с другими структурными подразделениями библиотеки, вуза, с организациями и учреждениями, поддерживает с ними рабочие связи в рамках предоставленных полномочий. Он несёт ответственность за выполнение установленных плановых заданий по качественным и количественным показателям, за оперативное решение всех текущих вопросов и соблюдение норм трудового законодательства, установ-

ленной технологии производства, трудовой дисциплины, делопроизводства, правил техники безопасности, противопожарной безопасности и санитарии, а также за профессиональный уровень сотрудников и психологический климат в отделе.

Так как заведующие отделами составляют, образно говоря, генеральный штаб библиотеки, их учёба, повышение квалификации должны быть всегда в центре внимания дирекции и общественных организаций. Задача библиотек – учить заведующих отделами науке и искусству управления путём создания постояннодействующих школ, семинаров, курсов повышения квалификации руководящего состава.

Для заведующих следует систематически организовывать лекции по педагогике, психологии, этике, эстетике, трудовому законодательству, необходимо знакомить их с новейшими достижениями библиотечной науки и практики. Один раз в 3–5 лет необходимо проводить аттестацию руководящих работников и главных библиотекарей (библиографов).

Следует непременно уделять внимание росту престижа заведующих отделами, повышению их роли и авторитета в библиотеке, расширению их прав и ответственности; организовывать соревнования между заведующими отделами в библиотеке, определять по итогам года (в зависимости от успехов работы отдела) лучшего заведующего и один раз в год – в «День заведующего отделом» – в торжественной обстановке вручать ему удостоверение «Лучший заведующий отделом года», поместить его фотографию в стенгазете, на Доске почёта. Звание лучшего заведующего отделом следует ежегодно подтверждать.

### **Взаимодействие дирекции, общественных, профсоюзных организаций и совещательных органов библиотеки**

В повседневной практической деятельности помощь в управлении коллективом дирекции библиотеки оказывают общественные организации. Сферы их влияния и взаимодействия регулируются координационным планом работы дирекции и общественных организаций библиотеки.

В руководстве библиотекой дирекции оказывают помощь совещательные органы – библиотечный совет, совет дирекции, методический совет, советы наставников, молодых специалистов, читателей, попечительский совет, библиотечные общества и ассоциации, постояннодействующие производственные собрания, совещания, постоянные и временные комиссии и группы, советы по списанию изданий, по комплектованию, обслуживанию, редакционная комиссия, комиссия по НОТ, нормированию труда и т.д. Каждый из них решает присутствующие ему задачи.

Методический совет в основном рассматривает стратегические и кардинальные вопросы, совет дирекции – тактические, оперативные, текущие задачи управления; библиотечный совет – как стратегические, так и тактические вопросы деятельности библиотеки; другие советы и комиссии решают возложенные на них частные задачи.

В конечном итоге система этих совещательных органов, дополняющих друг друга, оказывает помощь дирекции библиотеки в решении задач управления. Взаимодействие директора, профорга, дирекции с профсоюзной и общественными организациями призваны способствовать эффективному достижению целей, стоящих перед библиотекой. Они решают общие задачи разными методами, но цель у них одна. Главное, чтобы они руководствовались интересами дела и государственными требованиями.

Единоначалие в процессе управления основывается на строгом разграничении обязанностей и установлении правильных взаимоотношений между дирекцией, профсоюзной и общественными организациями. Дирекция осуществляет непосредственное руководство деятельностью библиотеки, и ни профсоюзная, ни другие общественные организации не должны её подменять, вмешиваться в процесс выполнения распоряжений аппарата управления, наделённого правами единоначалия.

Среди общественных, профсоюзных и совещательных органов в системе управления библиотекой важную роль играют профсоюзная и молодёжная организации.

**Профсоюзная организация** оказывает помощь дирекции в мобилизации сотрудников на решение важнейших производственных задач, осуществляет контроль за действиями дирекции в отношении соблюдения трудового законодательства, контролирует состояние охраны труда и техники безопасности, участвует в планировании работы, пересмотре и внедрении норм на основные процессы и операции, осуществляемые в отделах, в повышении квалификации сотрудников, улучшении их жилищных условий и оздоровлении.

Профсоюзная организация призвана играть роль школы управления, хозяйствования, и её должен возглавлять дельный, принципиальный, чуткий к нуждам людей, умный и рассудительный организатор.

Профорганизация широко привлекает сотрудников к управлению библиотекой путём их участия в постояннодействующих производственных собраниях и совещаниях, проводимых в библиотеке и в её структурных подразделениях; вносит предложения по совершенствованию процессов работы. Она должна принимать меры, направленные на активизацию и повышение действенности всех форм общественного контроля за своевременным рассмотрением и реализацией деловых, обоснованных предложений

сотрудников по повышению производительности, культуры, качества труда и улучшению его условий.

Профорганизация возглавляет движение за творческое отношение к труду в библиотеке; ведёт борьбу с формализмом, показухой, казёнщиной; заботится об укреплении дисциплины, оптимальном использовании системы материальных и моральных стимулов; развивает товарищескую критику и самокритику, ответственность; активизирует участие в выполнении намеченной государством социальной программы, совершенствование стиля работы, внося в него конкретность, деловитость.

Активизация творческих сил сотрудников, стимулирование рационализации – одно из ведущих направлений деятельности профсоюзов. Широта диапазона этой деятельности – от влияния на производство в целом до заботы о воспитании каждого сотрудника. Для этого профсоюзная организация должна активно помогать дирекции библиотеки в совершенствовании трудовых процессов, внедрении новейших средств информационных технологий, принятии сотрудниками индивидуальных планов работы, проведении соревнования между отделами и с другими библиотеками. Она направляет движения «За образцовую библиотеку», «Образцовое структурное подразделение», за звание «Лучший по профессии», «Лучший молодой библиотекарь», «Лучший наставник».

Профсоюзы содействуют дирекции библиотеки в обеспечении её чёткого функционирования, повышении квалификации и культурного уровня сотрудников. С этой целью профбюро руководит семинаром для вновь принятых сотрудников, проводит ритуал посвящения их в библиотекари, организует лекции для сотрудников по новым направлениям науки и техники, по истории и специфике работы структурных подразделений вуза, а также по актуальным вопросам жизни страны. На своих заседаниях профбюро заслушивает сотрудников аппарата управления относительно выполнения планов работы и намеченных мероприятий с целью устранения недостатков и распространения передового опыта.

Принципиально и остро выступая против малейшего ущемления законных прав сотрудников, профсоюзы вместе с тем обязаны решительно направлять общественное мнение против нарушений дисциплины труда, недобросовестного, безответственного отношения к делу, отсталых взглядов и других отрицательных явлений.

В повседневной практике профорганизация библиотеки поддерживает тесную связь с профкомом вуза, дирекцией, общественными организациями, советом наставников. Председатель профбюро является членом совета дирекции библиотеки, методического и библиотечного советов, что увеличивает и расширяет его роль в управлении библиотекой.

**Молодёжная организация библиотеки вуза.** Большое влияние на жизнь библиотеки оказывает молодёжь. Если учесть, что половину, а то и больше сотрудников библиотеки составляют молодые люди, молодёжная организация наряду с дирекцией и профсоюзной организацией должна играть в библиотеке одну из важных ролей.

Молодёжь – это и резерв аппарата управления библиотекой. К ней должно быть особое внимание, особый подход. Дирекция и общественные организации должны ежедневно уделять внимание профессиональному, идейному, общественному и культурному росту молодых сотрудников; привлекать их к решению всех задач, стоящих перед коллективом, т.е. к управлению делами библиотеки. Молодёжь должна оказывать помощь в проведении культурно-массовых мероприятий для сотрудников библиотеки, осуществлять шефство в общежитиях, на факультетах вуза, базах летнего отдыха, в университетских спортивно-оздоровительных и детских лагерях, подшефных школах.

Одна из основных задач молодёжной организации – подготовка и проведение научно-практических конференций молодых специалистов библиотеки.

Таким образом, выполнение задач, стоящих перед библиотекой вуза, во многом зависит от организации труда как аппарата управления, так и её общественных, профсоюзных организаций и совещательных органов.

---

*Vasily Drigailo, ex-director, Denisenko Sci-Tech Library Kiev Polytechnical Institute National Technical University, Honored Worker of Culture of Ukraine, Kiev, Ukraine;*

*drig@library.ntu-kpi.kiev.ua*

*37 Pobedy prospect, Kiev, 252056 Ukraine*