

УДК 021.8
ББК 78.349.2

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ БИБЛИОТЕКОЙ¹

© Л. Т. Юкляевская, 2013

Государственная публичная научно-техническая библиотека
Сибирского отделения Российской академии наук
630200, г. Новосибирск, ул. Восход, 15

Излагаются сущность компетентностного подхода и результаты исследования профессиональных требований к руководителям разных уровней в библиотеке.

Ключевые слова: управление библиотекой, компетентностный подход, компетенция, компетентность, управленческий персонал библиотеки, директор, заведующий библиотекой, заведующий отделом, заведующий сектором.

Outlines is the essence of the competence-based approach and results of studying professional requirements to managers of various levels in a library.

Key words: library management, the competence-based approach, competence, management personnel, library, director, head of a department, head of a sector.

Повсеместное внедрение новых информационных технологий как основы развития любого направления деятельности требует разнообразия управленческих систем, их потенциальной гибкости, способности быстро приспосабливаться как к внешним, так и к внутренним изменениям. Поэтому в России библиотечное дело приобрело некоторые особенности, обозначившие необходимость качественно новых подходов к проблемам совершенствования управления отечественными библиотеками. Что неизбежно оказывает влияние на все процессы управления и деятельность руководителей библиотек разных уровней.

И, как следствие, в библиотечной практике появляются новые подходы к управленческой деятельности – компетентностный подход, менеджмент, маркетинг, стратегическое планирование, инновационная деятельность и др. *Компетентностный подход* связан с личностью руководителя, с наличием у него определенных знаний, навыков, умений и его личностными качествами.

Перспективность данного подхода к управлению требует изучения вопроса, какими именно компетенциями и личностными качествами должны обладать руководители разных уровней в библиотеке.

К управлению библиотекой ученые сегодня проявляют активный интерес, но проблема компетентностного подхода пока остается мало изученной, как в теории, так и на практике, тогда как

в других областях деятельности данный подход применяют довольно широко. Например, О. Н. Громова [5] раскрывает сущность и особенности реализации данного подхода, А. В. Стёганцев [14] показывает его возможности при внедрении в организации системы стратегического управления персоналом, С. В. Кирдянкина [10] изучает вопрос управления образовательным учреждением на основе компетентностного подхода и т. д.

Сущность компетентностного подхода определяется основными понятиями – «компетенция» и «компетентность».

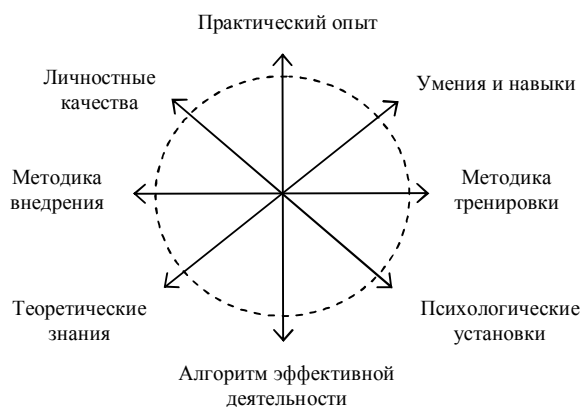
Компетенция – совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способностей деятельности), задаваемых относительно определенного круга предметов и процессов и необходимых для качественной плодотворной деятельности по отношению к ним [1, с. 22]. В современном менеджменте под компетенцией подразумевается свойство личности, позволяющее осуществлять профессиональную деятельность более эффективно <...>. Под компетенцией также понимается характеристика личности, базирующаяся на свойствах, внутренне присущих индивидууму, а также на опыте и знаниях, которые были приобретены во время работы и учебы [6, с. 67].

Компетенции бывают разные. Например, компетенции, «отражающие мотивы деятельности и содержащие рефлексивные оценки; компетенции,

¹ Статья основана на материалах дипломной работы, защищенной в июле 2012 г. в Новосибирском государственном педагогическом университете (НГПУ).

базирующиеся на психофизиологических особенностях личности; когнитивные компетенции, характеризующие уровень знания и возможности работы с информацией» [6, с. 67] и т. д.

В работе А. В. Стёганцева *структура компетенции* представлена в следующем виде (рисунок).



Универсальная структура компетенции [14]

Согласно А. В. Стёганцеву, *компетентность* – это «владение специалистом набором необходимых для его работы компетенций, <...> способность специалиста эффективно осуществлять свою профессиональную деятельность» [14].

В настоящее время необходимо переосмыслить оценку качества усвоенных знаний, инновационное методологическое преобразование приобретенных навыков, способностей и т. п. При формировании компетенций очень важно найти новые подходы к оцениванию и обеспечению качества. Компетентностный подход, находясь в центре управленческой деятельности, способствует реформированию управления. Современным библиотекам необходимо компетентное руководство. Нужны руководители, следующие по пути развития, умеющие предвидеть и прогнозировать ситуацию, управлять по-новому [12].

Компетентностный подход связан с анализом возможностей личности и стремлением спрогнозировать вероятность более результативного выполнения им работы в будущем. «Умение адаптироваться к новым условиям, гибкость и цепкость восприятия зачастую в профессии оказываются не менее важными, чем умение хорошо сдать традиционный академический экзамен» [6, с. 67].

Как показывает теоретический и практический опыт, зачастую лишаются престижа и перспективы те организации, в которых не достаточно компетентных работников. Вот почему сегодня для библиотек становится актуальным контроль над уровнем профессиональной компетентности своих руководителей и распространение «набора компетенций на все большее количество групп библиотечных специалистов» [4, с. 8].

Известно, что в зависимости от объекта управления руководители бывают *линейные* («осуществляющие общее руководство каким-либо объектом управления в целом») и *функциональные* («возглавляющие функциональные отделы и службы, обеспечивающие выполнение какой-либо функции управления – планирование, контроль, учет и т. д.») [16, с. 73].

По уровню управления существуют «руководители высшего звена управления (административно-управленческий персонал – дирекция, выполняющая функции администрирования, общего руководства деятельностью библиотеки), руководители среднего звена управления (линейные и функциональные руководители – заведующие отделами) и руководители низового звена управления (заведующие секторами, группами)» [16, с. 73].

Как правило, к управленческому персоналу библиотеки относятся работники, «в чьей деятельности функции управления превалируют над производственными» [16, с. 74]. Часто это правило действует в крупных библиотеках. В небольших библиотеках «в деятельности руководителей структурных подразделений преобладают обычно не управленческие, а производственные функции» [16, с. 74].

Можно сказать, что аппарат управления состоит из руководителей, специалистов и технических исполнителей [16]. И логично предположить, что руководители *каждого уровня* должны обладать *определенными* компетенциями и характеристиками личности.

В настоящее время компетентностные требования определяются «Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих», в котором есть раздел «Квалификационные характеристики должностей работников культуры, искусства и кинематографии» [13]. Однако зафиксированные требования сугубо формальны, они «не дифференцируют потребность в знаниях, способностях в соответствии с типом и видом библиотеки, с выполняемыми функциональными обязанностями» [16, с. 84]. Как правило, перечень должностных обязанностей разрабатывается в виде должностных инструкций непосредственно в библиотеке [16].

Дать комплексную характеристику руководителю библиотеки можно согласно оценке его «личности (деловых и профессиональных качеств), качества трудовой деятельности и эффективности, результатов труда коллектива, т. е. непосредственно управленческого воздействия» [16, с. 88].

Описание качеств личности, которыми должен обладать руководитель библиотеки, встречаются в работах по библиотечному менеджменту. Некоторые попытки определить личные качества руководителя были сделаны в 1991 г. Обычно они выявлялись с помощью опроса сотрудников библиотек.

Например, проведенный в том же году Т. А. Ждановой и А. В. Чернышевой [9] опрос заведующих отделами, секторами и главных библиотекарей в Государственной публичной научно-технической библиотеке СО РАН (ГПНТБ СО РАН) выявил следующие наиболее предпочтительные качества личности руководителя библиотеки:

- организаторские – умение заинтересовать подчиненных результатами работы, организовать труд подчиненных и др.;
- профессиональные – способность анализировать свои действия и предвидеть последствия, умение применять современные методы научного управления;
- творческие – способность улавливать новое в науке и практике и др.;
- педагогические – способность поддерживать контакты, требовательность и пунктуальность;
- морально-этические – честность, чуткость, высокий уровень культуры;
- общественно-политические – социальная ответственность, умение завоевывать доверие и др. [16].

Существуют и другие классификации требований к руководителям. Например, Е. Ю. Гениева так характеризует хорошего руководителя: «он осознает ответственность за собственное саморазвитие; его поступки мотивированы, он инициативен, готов принимать решения; умеет формулировать ясные реалистические цели <...> не ленится учиться и сам ищет способы повышения собственной профессиональной квалификации» [3, с. 18].

Н. В. Жадько считает, что руководителю необходимо обладать информационной культурой, основным компонентом которой является владение аналитическим чтением. Кроме того, руководителю библиотеки следует уметь самостоятельно создавать тексты, вести деловую переписку, он должен быть готов к выступлению перед аудиторией в официальной обстановке с речью или докладом [8].

Существует еще группа качеств, которые нужны для принятия управленческих решений. По мнению И. М. Суловой, руководитель, обладающий ими, «анализирует свою роль по отношению к коллективу, вышестоящему руководству, общественным организациям; определяет задания для сотрудников, внимательно и глубоко анализирует основную цель <...> делегирует полномочия, создавая в коллективе творческий подход к работе; стимулирует работу похвалой, продвижением по службе» [15, с. 39].

Модель современного библиотечного руководителя представила И. К. Джерилиевская, перечислив ее основные компоненты:

- главные факторы, определяющие поведение руководителя в условиях рынка – изменение отношения к самому себе и к подчиненным,

- мировоззренческий уровень управленческой деятельности, характеризуемый терминальными ценностями, которые составляют сущность и смысл самой деятельности и одновременно являются основным продуктом этой деятельности,
- навыки извлечения информации, ее интерпретации и использования в процессе формирования собственной поведенческой стратегии, характеризующие управленческую культуру и др. [7, с. 13].

Авторы работы [16] считают, что набор качеств руководителя зависит от уровня занимаемой должности. Так, руководитель высшего звена должен стремиться к самостоятельным действиям, обладать широтой мышления, поскольку он решает стратегические задачи. Руководитель среднего звена обязан решать задачи по организации деятельности библиотеки, быть коммуникабельным, уметь наладить правильную работу. Руководителю низового звена важно уметь реализовать идею, быть внимательным к потребностям подчиненных и в то же время требовательным к ним. Подобное разделение требований «в зависимости от принадлежности руководителя к тому или иному уровню управления возможно лишь в крупных библиотеках» [16, с. 94].

Для уточнения этих требований на основе перечней компетенций руководителей библиотек, предложенных О. С. Виханским, Е. Ю. Гениевой, И. К. Джерилиевской, Н. В. Жадько, А. И. Наумовым, А. В. Стёганцевым, И. М. Суловой и др. [2, 3, 7, 8, 14, 15], для определения набора компетенций, которыми должны обладать руководители разного уровня в библиотеке, был составлен следующий список компетенций и характеристик личности:

- амбициозность,
- аналитический склад ума,
- базовое образование (управленческое),
- владение искусством выступлений,
- высокий уровень культуры,
- грамотная письменная речь,
- долгосрочное видение,
- инициативность,
- коммерческие навыки,
- коммерческое мышление,
- культура общения,
- личный пример в труде,
- навык в поиске информации,
- навык поиска ресурсов,
- объективность,
- позитивное отношение к работе,
- правовые знания (правовая компетенция),
- самоконтроль,
- сообразительность,
- социальная ответственность,
- способность разрешать конфликты,

- способность анализировать свои действия и предвидеть последствия,
- способность быстро и самостоятельно принимать решения,
- способность создать команду, распределять ресурсы,
- способность к сотрудничеству,
- способность обеспечивать качество,
- способность организовать труд подчиненных,
- способность поддерживать контакты,
- способность улавливать новое в науке и практике (чувство новаторства),
- способность устанавливать коммуникации с другими людьми,
- способность формировать, планировать и проводить в жизнь проекты,
- стремление к совершенству, открытость глобальным изменениям,
- толерантность,
- требовательность и пунктуальность,
- уверенность, независимое мнение,
- умение анализировать свою роль по отношению к коллективу, вышестоящему руководству, общественным организациям,
- умение быстро и эффективно решать практические дела,
- умение завоевывать доверие,
- умение заинтересовать подчиненных результатами работы,
- умение применять современные методы научного управления,
- умение прислушиваться к мнению подчиненных,
- умение справляться с самыми «трудными» людьми,
- умение стимулировать работу подчиненных,
- честность,
- чуткость,
- эмоциональная устойчивость.

Исследование по определению ключевых требований к руководителям библиотеки разного уровня было проведено в форме анкетирования, в котором участвовали молодые сотрудники, библиотечные специалисты и руководители подразделений со стажем работы следующих библиотек:

- Новосибирской областной юношеской библиотеки (НОЮБ) – 29 человек,
- Государственной публичной научно-технической библиотеки Сибирского отделения Российской академии наук (ГПНТБ СО РАН) – 74 человека,
- Новосибирской государственной областной научной библиотеки (НГОНБ) – 61 человек.

Также в анкетировании приняли участие студенты НГПУ VI курса заочного отделения специальности «Библиотечно-информационная деятельность» (14 человек).

Задачей анкетированных было выбрать из предложенных компетенций и характеристик личности те, которыми, по их мнению, должен обладать: а) директор или заведующий библиотекой, б) заведующий отделом, в) заведующий сектором. Приведенным в анкете компетенциям нужно было присвоить от 1 до 10 баллов.

При анализе анкет были установлены наборы компетенций, которым участники присвоили с 1 по 3 место (табл. 1).

Для *директора или заведующего библиотекой* выбраны из общего списка компетенций и характеристик личности:

- долгосрочное видение – студентами НГПУ (2 место) и специалистами НОЮБ (3 место);
- способность создать команду, распределять ресурсы – специалистами НГОНБ (2 место) и студентами НГПУ (2 место).

Для заведующего отделом библиотеки:

- способность обеспечивать качество – специалистами НОЮБ (1 место) и студентами НГПУ (2 место);
- навык в поиске информации – специалистами ГПНТБ СО РАН (2 место) и студентами НГПУ (2 место);
- объективность – специалистами ГПНТБ СО РАН (3 место), НГОНБ (3 место) и студентами НГПУ (3 место);
- умение заинтересовать подчиненных результатами работы – специалистами НГОНБ (3 место) и студентами НГПУ (1 место).

Для заведующего сектором библиотеки:

- грамотная письменная речь – специалистами НОЮБ (3 место) и НГОНБ (2 место);
- честность – специалистами ГПНТБ СО РАН (1 место) и НГОНБ (3 место).

Выявлены также качества руководителей разных уровней, которые перекликаются друг с другом, например:

- способность создать команду, распределять ресурсы, способность разрешать конфликты – выбраны для директора или заведующего библиотекой, заведующего отделом;
- способность обеспечивать качество – выбрана для заведующего отделом и заведующего сектором.

Такие качества как высокий уровень культуры и позитивное отношение к работе были выбраны специалистами разных библиотек для всех уровней руководителей.

Также проводился сравнительный анализ ответов участников анкетирования с учетом возраста и статуса.

Было обнаружено довольно большое разнообразие в присвоении рейтинга одним и тем же компетенциям разными группами участников анкетирования. Например, стремлению к совершенству,

Рейтинги компетенций руководителей разных уровней в библиотеке

НОЮБ	ГПНТЬ СО РАН	НГОНБ	Студенты НГПУ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность устанавливать коммуникации с другими людьми 2. Умение справляться с самыми «трудными» людьми 3. Долгосрочное видение 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность формировать, планировать и проводить в жизнь проекты 2. Способность улавливать новое в науке и практике (чувство новаторства) 3. Умение применять современные методы научного управления 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность быстро и самостоятельно принимать решения 2. Способность создать команду, распределять ресурсы 3. Высокий уровень культуры; позитивное отношение к работе 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Правовые знания (правовая компетенция) 2. Базовое (управленческое) образование; долгосрочное видение; навык поиска ресурсов; способность создать команду, распределять ресурсы; 3. Способность разрешать конфликты; способность поддерживать контакты
<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность обеспечивать качество 2. Высокий уровень культуры; способность анализировать свои действия и предвидеть последствия 3. Стремление к совершенству, открытость глобальным изменениям 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Честность 2. Навык в поиске информации 3. Объективность 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивное отношение к работе 2. Способность организовать труд подчиненных 3. Грамотная письменная речь; объективность; умение заинтересовать подчиненных результатами работы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Личный пример в труде; способность создать команду, распределять ресурсы; умение заинтересовать подчиненных результатами работы 2. Навык в поиске информации; способность обеспечивать качество; способность поддерживать контакты 3. Объективность; способность разрешать конфликты
<ol style="list-style-type: none"> 1. Культура общения 2. Высокий уровень культуры 3. Грамотная письменная речь 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Честность 2. Умение прислушиваться к мнению подчиненных 3. Умение быстро и эффективно решать практические дела 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивное отношение к работе 2. Грамотная письменная речь 3. Честность 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Навык в поиске информации 2. Самоконтроль; способность обеспечивать качество 3. Позитивное отношение к работе

открытости глобальным изменениям заведующие отделами НОЮБ, ГПНТБ СО РАН и НГОНБ присвоили 3, 4 и 9 места соответственно, а способности к сотрудничеству заведующие секторами ГПНТБ СО РАН и НГОНБ – 2 и 10 места соответственно. Относительно многих других компетенций выявлено то же самое.

Мнения участников во многом отличаются в зависимости от того, в какой библиотеке они работают. Например, компетенции «личный пример в труде» специалисты НОЮБ и ГПНТБ СО РАН присвоили 7 и 5 место соответственно.

Выявлены и некоторые немногочисленные совпадения. Например, способности формировать, планировать и проводить в жизнь проекты заведующие секторами ГПНТБ СО РАН и НГОНБ присвоили 1 место. Способности обеспечивать качество главные библиотекари НОЮБ и ГПНТБ СО РАН присвоили 3 место. Главные библиотекари НОЮБ и ГПНТБ СО РАН отдали 1 место долгосрочному видению.

Тем не менее полученные данные позволили определить перечень основных компетенций современных руководителей разных уровней в библиотеке (табл. 2).

При сравнительном анализе основных компетенций было найдено довольно много совпадений. Так, например, участники анкетирования компетенцию «умение заинтересовать подчиненных результатами работы» выбрали для директора или заведующего библиотекой и заведующего отделом

и присвоили ей 7 и 1 места соответственно. Компетенцию «высокий уровень культуры» специалисты выбрали для директора или заведующего библиотекой и заведующего сектором и присвоили ей 8 и 9 места соответственно.

Для всех уровней руководителей библиотеки выбраны следующие компетенции:

- объективность,
- грамотная письменная речь,
- позитивное отношение к работе,
- способность разрешать конфликты,
- эмоциональная устойчивость.

Для заведующего отделом и заведующего сектором выбраны:

- навык в поиске информации,
- личный пример в труде,
- культура общения,
- умение быстро и эффективно решать практические дела.

Некоторые качества руководителей разных уровней перекликаются друг с другом, например:

- высокий уровень культуры – выбран для директора или заведующего библиотекой и заведующего сектором;
- умение заинтересовать подчиненных результатами работы – выбрано для директора или заведующего библиотекой и заведующего отделом и т. д.

Компетенции, которым участники анкетирования присвоили наименьшее количество баллов (последних три места) показаны в табл. 3.

Т а б л и ц а 2

10 основных компетенций руководителей разных уровней

Директор или заведующий библиотекой	Заведующий отделом библиотеки	Заведующий сектором библиотеки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Долгосрочное видение 2. Способность создать команду, распределять ресурсы 3. Способность формировать, планировать и проводить в жизнь проекты 4. Способность устанавливать коммуникации с другими людьми 5. Объективность 6. Владение искусством выступлений 7. Правовые знания (правовая компетенция); умение заинтересовать подчиненных результатами работы 8. Высокий уровень культуры; грамотная письменная речь; позитивное отношение к работе; способность разрешать конфликты 9. Эмоциональная устойчивость 10. Способность быстро и самостоятельно принимать решения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Умение заинтересовать подчиненных результатами работы 2. Способность разрешать конфликты 3. Объективность 4. Навык в поиске информации 5. Позитивное отношение к работе 6. Эмоциональная устойчивость 7. Личный пример в труде 8. Культура общения 9. Грамотная письменная речь 10. Умение быстро и эффективно решать практические дела 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивное отношение к работе 2. Объективность 3. Культура общения 4. Грамотная письменная речь 5. Навык в поиске информации 6. Эмоциональная устойчивость 7. Способность разрешать конфликты 8. Личный пример в труде 9. Высокий уровень культуры; умение быстро и эффективно решать практические дела 10. Способность обеспечивать качество

Т а б л и ц а 3

Компетенции с наименьшим количеством баллов

Место	Директор или заведующий библиотекой	Заведующий отделом библиотеки	Заведующий сектором библиотеки
44	Умение завоевывать доверие	Базовое образование (управленческое)	Базовое образование (управленческое)
45	Коммерческие навыки	Амбициозность	Коммерческие навыки
46	Амбициозность	Коммерческие навыки	Амбициозность

Таким образом, выявлены ведущие профессиональные компетенции, которыми должны обладать руководители разных уровней в библиотеке. И возникает следующий вопрос – как их можно использовать, ведь далеко не все компетенции могут быть сформированы на базе обучающих программ в вузах культуры.

Образовательная программа бакалавриата предполагает, что по окончании обучения библиотечный работник должен владеть общекультурными и профессиональными компетенциями. Анализ базовых компетенций, перечисленных в Федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования по направлению 071900 «Библиотечно-информационная деятельность», показал, что подготовить будущего управленца библиотеки довольно сложно [11].

Остается надеяться, что при разработке последующих стандартов будет учтена потребность библиотек в хорошо подготовленных руководителях.

Литература

1. *Аргунова М. В.* Ключевые образовательные компетенции и оценка их сформированности // *Химия в школе.* – 2009. – № 6. – С. 21–24.
2. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М. : МГУ, 1995. – 180 с.

3. *Гениева Е. Ю.* Что значит быть хорошим менеджером или теория концентрических кругов // *Библиотека.* – 1995. – № 9. – С. 16–19.
4. *Голенок Л. Н., Акифьева И. Ю., Богданова И. А.* Профиль библиотечного менеджера: тесты компетентности : учеб.-метод. пособие / под ред. Л. Н. Голенок. – Самара : СГАКИ, 2008. – 111 с.
5. *Громова О. Н.* Мотивация персонала на основе компетентностного подхода // *Инициативы XXI века.* – 2009. – № 3. – С. 44–47.
6. *Давыдова С. Б.* Компетентностный подход в оценке персонала библиотеки // *Библиотечное дело – 2012: библиотечно-информационная деятельность в пространстве науки, культуры и образования : материалы XVII междунар. науч. конф. (Москва, 25–26 апр. 2012 г.).* – М., 2012. – С. 67–70.
7. *Джерилевская И. К.* Моделирование библиоменеджера // *Науч. и техн. б-ки.* – 1993. – № 1. – С. 4–14.
8. *Жадько Н. В.* Информационная культура библиотечного менеджера // *Науч. и техн. б-ки.* – 1993. – № 12. – С. 3–11.
9. *Жданова Т. А., Чернышева А. В.* Требования к руководящим кадрам научной библиотеки в их самооценке // *Управление научной библиотекой в условиях НТР.* – Новосибирск, 1991. – С. 130–141.
10. *Кирдянкина С. В.* Управление образовательным учреждением на основе компетентностного подхода : автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Иркутск, 2008. – 21 с.
11. *Колесникова М. Н.* Размышление о подготовке бакалавра библиотечно-информационной деятельности // *Библиосфера.* – 2012. – № 2. – С. 72–74.
12. *Колесникова М. Н.* Управление будущим библиотеки (опыт философской интенции) // *Библиосфера.* – 2008. – № 1. – С. 3–6.
13. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 30 марта 2011 г. № 251н г. Москва. – URL: <http://www.rg.ru/2011/05/25/spravochnik-site-dok.html> (дата обращения: 10.04.2012).
14. *Стёганцев А. В.* Компетентностный подход: от профессионального образования к образованию профессионалов (К докладу на 8-м Международном фестивале бизнес-тренеров). – URL: http://www.stiogantsev.ru/st/biz_komp-podhod.html (дата обращения: 25.04.2012).
15. *Суслова И. М.* Библиотечный менеджер: требования к личности // *Науч. и техн. б-ки.* – 1993. – № 7. – С. 32–43.
16. *Управление библиотекой : учеб.-практ. пособие / сост. А. С. Аверьянов [и др.].* – СПб. : Профессия. – 2005. – 302 с.

Материал поступил в редакцию 12.11.2012 г.

Сведения об авторе: *Юкляевская Лидия Тимофеевна* – библиотекарь, тел.: (383) 266-15-36, e-mail: zakaz@spsl.nsc.ru