

Библиотечно-информационное обеспечение в контексте модели развития уральского федерального университета

Кудряшова Галина Юрьевна, директор, Зональная научная библиотека Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург

Доклад освещает прикладные, практические аспекты организации библиотечно-информационного обеспечения в условиях активного процесса трансформации Российской системы высшего образования за счет проведения слияний (присоединений) университетов. Доклад представляет собой обзор синергетических эффектов и проблем в результате объединения Зональной научной библиотеки Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина.

Следствием мировых тенденций интеграции и укрупнения вузов, активного процесса трансформации Российской системы высшего образования за счет проведения слияний (присоединений) университетов, является складывающийся особый тип корпоративного взаимодействия библиотек в рамках объединенного университета, практическое осмысление которого находится в начальной стадии и затруднено отсутствием детальной проработки целесообразности и возможностей слияния (присоединения) университетских библиотек, типовых решений по организации их деятельности. Цель доклада - осветить прикладные аспекты, синергетические эффекты и проблемы организации библиотечно-информационного обеспечения в условиях университетского слияния на примере опыта объединенной Зональной научной библиотеки Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина.

Очевидно, что слияние даже двух успешных партнеров само по себе не гарантирует успех объединенной библиотеке. Но вместе с тем эквивалентные партнеры, объединив имеющиеся ресурсы, имеют больше шансов создать действительно сильную библиотеку, поэтому своего рода девизом стало для нас значение слова Synergos — вместе действующий. Синергизм- это и стратегическое преимущество, которое возникает при объединении усилий, это уникальные ресурсы, невидимые активы, которые обнаруживаются и начинают действовать, когда организуется совместная деятельность по использованию общего персонала, оборудования, объединяются технологии и услуги. Еще на начальном этапе обсуждения организационных моделей библиотеки, различных аспектов нашего совместного существования, мы понимали очевидную данность: фактором реструктуризации ЗНБ является политика университета в области организационного развития, главный принцип которой - установка на централизацию функций в университете, целевые индикаторы Программы развития УрФУ, как одного из системообразующих лидеров ВПО. В этом году Уральский федеральный университет вошел в ТОП-500 университетов мира, оказался первым среди федеральных университетов и шестым среди российских. Исходя

из этого, были определены основные векторы модернизации библиотечно-информационного обеспечения на базе объединенной библиотеки – это возрастание эффективности деятельности в результате интеграции, организационные изменения с целью оптимизации, иерархия структурных подразделений, планомерное делегирование ответственности и полномочий по основным направлениям деятельности в рамках процессного подхода.

Успех слияния библиотек в условиях увеличения ресурсного потенциала, роста кадровой численности зависит от ряда факторов. Первый из них - *структурно-функциональная согласованность*, поэтому изначально нами были приняты к действию формальные правила, которые упорядочивают ключевые вопросы взаимодействия, разделения функций, полномочий и ответственности. Сегодня в ЗНБ сформировано административное управление на основе объединения и сосредоточения функций и исполнителей на фиксированных направлениях деятельности. В структуре и штатном расписании были утверждены отделы и функциональные руководители, отвечающие за определенные виды деятельности, создание и упорядочение технологий и правила поведения работников, введены должности заместителей директора по направлениям: по формированию информационных ресурсов, по обслуживанию, по научной работе и по информационным технологиям. Соответственно, они отвечают за определенный целевой результат, что естественным образом привело к повышению роли функциональных специалистов в отделах библиотеки. Кроме того, оргструктура объединенной ЗНБ предполагает реализацию единых технологических процессов и действенную работу коллегиальных советов, комиссий, рабочих групп. При этом мы понимаем, что плата за рост любой организации - это усиление формализованных административных методов работы (по инструкции), в связи с чем значительно возрастает значение регламентирующей документации, создаваемой по СМК. Таким образом, структурно-функциональную согласованность ведет к синергетическим эффектам:

- уменьшение издержек, экономия масштабов (т.е. выполнение большего объема работы при той же численности работников),
- операционная экономия за счет централизации и устранения дублирования управленческих функций,
- увеличение и взаимное дополнение ресурсов, согласование интересов, экономичность при распределении ресурсов.
- учет организационной индивидуальности двух библиотек

Второй фактор успешного слияния библиотек и момент, который находится в сфере постоянного внимания в объединенной библиотеке - это *управление персоналом, кадровая практика*, связанная с системами вознаграждения и оценкой результативности сотрудников.

Поскольку кадровые вопросы представляют собой ненадежные сегменты, и присутствует высокая степень неопределенности в прогнозировании отношения сотрудников к работе, то в ЗНБ еще до объединения организация системы управления персоналом происходила по этапам: 1) комплексная оценка персонала ЗНБ, 2) планирование развития персонала ЗНБ, 3) оценка эффективности и результативности мероприятий по развитию персонала ЗНБ. В настоящее время

мя, когда особенно важно управление с «фактами на руках» и документирование деятельности, в практике объединенной работы есть первый опыт по реализации этой модели. Нам представляется целесообразно иметь инструмент оценки потенциального и реально работающего персонала, в котором центральное место занимает компетентностная модель каждой должности из штата библиотеки, представленная в балльной системе. Были проранжированы необходимые компетенции работника, качественные характеристики переведены в количественные, таким образом, создана простая для понимания и удобная для использования модель оценки и самооценки персонала. В управленческую практику внедряется паспорт должности - документ, определяющей и подтверждающей квалификацию, полномочия и компетенции сотрудника, выполняющего определенные должностные обязанности. Есть существенное отличие Паспорта должности от должностной инструкции. Цели разработки Паспорта должности: оптимизация найма персонала и ротации кадров посредством создания эталонной модели профиля должности, создание оценочной шкалы компетенций библиотечного работника. На практике паспорт должности используется в качестве унифицированной формы самоотчета для составления личного профиля сотрудника. Паспорт должности, на наш взгляд, будет эффективным и прозрачным инструментом оценки персонала, так как содержит оценочные критерии и сокращает субъективные факторы оценки, выявляет отклонения от эталона, стандарта должности, дополняет должностные инструкции. Пошаговая методика подготовки паспорта каждой должности в библиотеке опубликована⁶, представлена на научно-практической конференции XVI Конгресса РБА, получила одобрение профессионального сообщества и принято решение об использовании этого инструментария при разработке Профессионального стандарта библиотечной деятельности. Кроме того, комплексная оценка персонала ЗНБ происходит как по общим критериям для всех категорий сотрудников университета, предусмотренных в Программе развития УрФУ, так и по специализированным критериям оценки сотрудников ЗНБ. Коллективно, в соответствии с локальными документами УрФУ был разработан перечень критериев для оценки работы персонала ЗНБ, как основание для признания результата работы и определения размера стимулирующей выплаты. В результате появилась возможность оперативного управления и распределения стимулирующих выплат по результатам работы. Таким образом, кадровая практика объединенной библиотеки обеспечивает объективность оценки деятельности и квалификации сотрудников, создает базовую основу для проведения аттестации, организации системы профессионального развития персонала, разработке программ по обучению и повышению квалификации, формированию кадрового резерва. Кроме того, еще одним заметным результатом такой работы является идентификация ключевых сотрудников, интеграция кадровой конкурентоспособности ЗНБ. Так, например, наличие сильных лидеров дает возможность

⁶ Щербинина Г.С. Паспорт должности: быть или не быть в библиотеке / Г.С. Щербинина, И.Г. Воронская // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2012. – № 3. – С. 75–84.

принимать участие в общеуниверситетских проектах, реализации образовательных программ повышения квалификации для библиотек различных систем и ведомств УрФО, других городов. Сотрудники ЗНБ осуществляют продвижение электронных ресурсов, используют различные формы для обучения пользователей университета, реализуют в университете подготовку студентов по специальности «Библиотечно-информационная деятельность», первый выпуск прошел аккредитацию, ведут темы научно-исследовательских работ, принимают участие во всероссийских конкурсах научных работ по библиотековедению, библиографии и книговедению. В качестве примера реализации общеуниверситетского проекта можно привести проект по финансовому стимулированию публикационной активности ученых университета в международных индексируемых журналах, (Web of Knowledge, Scopus), который реализуется второй год на базе ЗНБ при активном участии сотрудников ЗНБ.

Эффекты объединения наиболее заметны при *реализации единой технологической модели ЗНБ на базе АБИС РУСЛАН* в соответствии с главной целью информатизации: создание единого информационно-образовательного пространства на базе современных библиотечно-информационных технологий для совершенствования учебного процесса, организации научных исследований. Внедрение Руслана позволило исключить риски технологического конфликта, как в объединенной библиотеке, так и в информационной среде университета, ядром которой является автоматизированная информационная система корпоративного типа, отражающая организационную структуру, различные виды деятельности и процессы УрФУ, как крупного университетского комплекса и в которую интегрируются библиотечные услуги и сервисы. В этом процессе проявляется синергетический эффект не только на уровне библиотек, но и на уровне многочисленных структур университета: управления информатизации, отдела защиты информации, управления подготовки научных кадров и др. Это ведет к импульсу преобразований, появлению инновационных идей в реализации совместных планов и проектов, разумному сокращению расходов.

Таким образом, наблюдается операционный синергизм, который проявляется в интеграции нематериальных активов, поддержке внешних и университетских проектов, эффективном использовании компетентных сотрудников. Так, например, давний региональный проект, в котором принимает участие 18 библиотек «Consensus Omnium: Корпоративная сеть библиотек Урала» – это основа для расширения пространства доступа и создания информационной системы доступа к электронным каталогам библиотек сферы образования и науки в рамках единого интернет-ресурса на основе унифицированного сводного каталога библиотечных ресурсов и с обеспечением интеграции с главными системами национального библиотечно-информационного ресурса. Другой проект - организация электронного читального зала Президентской библиотеки нацелен на комплексное применение оборудования, информационных ресурсов. Консолидированный университетский проект - «Электронный архив УрФУ» (elar.urfu.ru) предполагает создание корпоративного электронного ресурса, обработку и подготовку материалов объединенного университета к загрузке в Электронный архив.

Мы понимаем, что не стоит ждать быстрых синергетических эффектов за один прошедший год. Но этот год дал нам возможность реально оценить проблемы и противоречия научно-технического, социального, экономического эффектов совместной деятельности с позиций комплексного принципа оценки эффективности деятельности в результате интеграции. Так, например, синергетический эффект масштаба - это лишь количественная характеристика зональной научной библиотеки, но для качественного социального эффекта нам представляется весьма отдаленным будущим строительство нового здания библиотеки (2020 год в Программе развития). Это затрудняет комплексную модернизацию инфраструктуры ЗНБ УрФУ, внедрение современных функционально-планировочных решений в соответствии с ожиданиями пользователя от пространства библиотеки, расширение информационно-библиографических сервисов и услуг по доступу пользователей УрФУ, как к традиционным библиотечным ресурсам, так и к цифровым источникам информации. Отметим другое противоречие: есть эффекты от комбинирования взаимодополняющих ресурсов двух библиотек: материальных, информационных, человеческих, но не получилось пока финансовой синергии, при которой объем финансирования, привлекаемый объединенной организацией, всегда больше или равен объему финансирования, который могли бы привлечь организации, будучи отдельными единицами. В тоже время есть очевидная экономическая эффективность в результате использования консолидированного бюджета для приобретения мировых информационных баз данных. Реализация базовых международных образовательных программ невозможна в отрыве от глобального информационного пространства науки, полноценный доступ к которому обеспечивают внешние подписные информационные ресурсы, приобретаемые университетом и транслируемые через библиотеку. На сегодня перечень подписки на зарубежные базы данных сопоставим с мировыми университетами, а интенсивность их использования позволяет говорить об экономическом эффекте. Во всем мире принято оценивать среднюю стоимость одной загруженной полнотекстовой статьи – это показатель возврата инвестиций в подписные информационные ресурсы. Если полученная цифра не превышает три-четыре доллара, это хороший результат на общемировом уровне. По статистике НЭИКОН УрФУ – вошел в пятерку самых читающих вузов. Но, несмотря на проблемы и противоречия, есть заметные результаты совместной работы. Главное, что это не вариант «лебедя, рака и щуки», а процесс объединения усилий людей. Мы открыты к диалогу и готовы обсуждать самые различные темы, и предполагаем это сделать на VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Университетская библиотека: информационные сервисы для науки и образования», на которую приглашаем коллег 19–22 ноября 2012 г.