

**Ольга ПАЛКЕВИЧ,**

заведующая сектором Учебный центр
научно-методического отдела
Иркутской областной государственной
универсальной научной библиотеки
имени И.И. Молчанова-Сибирского,
кандидат филологических наук

**Наталия ШИРКОВА,**

ведущий методист сектора Учебный центр
научно-методического отдела
ИОГУНБ имени И.И. Молчанова-Сибирского,
кандидат педагогических наук, доцент

Что могут центры компетенций?

СИСТЕМНАЯ ПОДДЕРЖКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЕТИ И МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

В Иркутской области в 2025 г. начала работать система центров компетенций – распределённая сетевая форма повышения квалификации специалистов. Она ориентирована на включение библиотек всех типов – центральной областной, профильных государственных, центральных муниципальных и филиалов – в целенаправленную деятельность по формированию у сотрудников навыков и умений, необходимых для поддержки социальных и экономических изменений, происходящих в регионе, развития людей и территорий.

АКТУАЛЬНОСТЬ И СПЕЦИФИКА

Сегодня общество сталкивается с беспрецедентными изменениями в технологиях, экономике, социальной сфере и культуре, что предъявляет повышенные требования ко всем областям

деятельности. Ключевым элементом успешного реагирования на вызовы современности становится подготовка высококвалифицированных кадров, обладающих обширными знаниями и профессиональными компетенциями, через превращение знаний, умений и навыков человека

из статического ресурса (потенциала) в активный инструмент развития конкретного учреждения, отрасли экономики, определённой территории и населения в целом.

На рекрутинговом сайте HeadHunter отмечается, что в последние годы более 90 процентов российских работодателей сталкиваются с дефицитом требуемых знаний у соискателей и уже действующих сотрудников. Это становится особой проблемой в условиях развития технологий искусственного интеллекта. По данным ВЦИОМ, абсолютное большинство работодателей (91 процент) жалуются на недостаток практических навыков у выпускников российских вузов. В то же время более 70 процентов сотрудников отмечают необходимость постоянного обновления своих профессиональных (твёрдых), надпрофессиональных (мягких) и цифровых компетенций, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда.

Именно этот дисбаланс актуализирует потребность в создании специальных структур, способных заниматься постоянным повышением квалификации кадров, – так называемых центров компетенций (ЦК). Ключевая особенность ЦК заключается в их ориентации на формирование и приумножение «ядра знаний», создание условий для постоянного обучения работников и обмена практическим опытом, а также на поддержку различных образовательных инициатив.

За последние несколько лет количество созданных в мире центров компетенций увеличилось на 20 процентов, а по данным за 2023 г., на планете насчитывается более 4000 корпоративных университетов, выполняющих аналогичную функцию. Они обеспечивают развитие профессиональных навыков у сотрудников, адаптацию новых технологий и повышение общей эффективности бизнеса, позволяют компаниям целенаправленно инвестировать средства в человеческий капитал, формировать единые стандарты качества подготовки кадров и оперативно реагировать на изменения рынка труда и предпринимательской деятельности.

В УСЛОВИЯХ ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА

Согласно данным Минэкономразвития и Ассоциации корпоративных университетов, в нашей стране за последние пять лет создано свыше 100 новых центров компетенций и корпоративных университетов. По статистике Российского союза промышленников и предпринимателей, более 70 процентов предприятий в стратегических секторах экономики уже имеют собственные ЦК или аналогичные структуры для развития персонала.

Результаты исследований показывают, что компании с развитой системой обучения демонстрируют на 20–30 процентов более высокую производительность труда и инновационную активность. Именно поэтому создание центров компетенций – важная часть стратегии развития человеческого капитала того или иного учреждения, конкретной отрасли и страны в целом.

Каждая подобная структура формируется исходя из конкретных целей, задач и масштаба деятельности организации, что позволяет выбрать наиболее подходящую форму для принятия эффективных решений.

- ▶ Корпоративные ЦК функционируют на уровне компании и обеспечивают стандартизацию и распространение лучших практик во всей её структуре.
- ▶ Университетские ЦК действуют на базе вузов, отвечая за обучение специалистов, проведение исследований и повышение квалификации профессорско-преподавательского состава. Концентрируются на развитии научного потенциала, внедрении инновационных образовательных методик и создании условий для эффективной подготовки конкурентоспособных кадров.
- ▶ Отраслевые ЦК сосредоточены на формировании профессиональных и надпрофессиональных навыков в рамках конкретной сферы деятельности.
- ▶ Региональные (территориальные) ЦК способствуют приобретению компетенций на уровне области, края, республики и обеспечивают взаимодействие между различными организациями. Цели таких центров – улучшение качества трудовой занятости населения, поддержка местных инициатив и обеспечение сбалансированного социально-экономического развития территорий.
- ▶ Межорганизационные и межрегиональные ЦК объединяют усилия нескольких компаний или субъектов РФ для совершенствования имеющихся у специалистов навыков и обмена опытом.

Разнообразие типов и видов центров компетенций порождает ряд вопросов относительно их оптимального формата, способов финансирования и роли государства в их развитии. Сегодня многие компании предпочитают вкладывать средства непосредственно в образование и развитие собственного персонала, создавая ЦК на базе организаций. Однако данная практика возможна лишь для крупных корпораций, тогда как малые и средние предприятия, а также большинство государственных учреждений практически не охвачены существующими механизмами повышения квалификации.

Тем не менее появление новых технологических возможностей и развитие удалённых форматов обучения открывают перспективы для преодоления текущих ограничений. Централизованные региональные и отраслевые центры компетенций могут стать эффективным средством поддержки профессионализма сотрудников любых организаций.

КАЖДОМУ ЗЕМЛЯКУ – «ЗНАНИЯ ДЛЯ ЖИЗНИ»

В ходе реализации областного сетевого проекта «Библиотеки для власти, общества, личности» (2019–2024 гг.) специалисты Иркутской области овладели технологиями социально ориентированной деятельности. Речь идёт о поддержке инициативных жителей, активных местных сообществ, выстраивании широкой сети партнёрских связей для совместного решения локальных задач. В нашем регионе коллеги не только приобрели опыт участия в НП «Культура», но и посодействовали в достижении запланированных результатов целого ряда других нацпроектов: «Здравоохранение», «Образование», «Экологическая культура», «Туризм и индустрия гостеприимства», «Цифровая экономика».

Итоги областного сетевого проекта – свыше 180 млн руб. привлечённых внебюджетных средств, 375 реализованных грантовых проектов, более 1 млн благополучателей, – а также накопленный опыт и прочные партнёрские связи позволили библиотекам Иркутской области сделать следующий шаг и принять на себя обязательства по развитию людей и территорий. Они выражаются в готовности и способности предоставлять каждому жителю региона – независимо от возраста, социального положения, места регистрации – «знания для жизни».

«Под «знаниями для жизни» мы понимаем конкретные сведения, необходимые человеку для решения определённых задач в интересах собственного развития и самореализации.

Чтобы настроить библиотеки региона как единую инфраструктуру связи людей и сервисов, систему бесперебойной поставки достоверных общественно значимых знаний, решений и практик, «Молчановка» инициировала и запустила новый областной социально ориентированный проект «Знания для жизни». Его цель – поддержка на-

селения муниципальных образований Иркутской области всех уровней через включение библиотек в процессы пространственного развития на местах, позволяющие создавать условия для личностного роста и самореализации каждого земляка.

Условиями для достижения поставленной цели являются кардинальное изменение качественно-го состояния существующей региональной сети библиотек и преобразование её в модельную.

«Модельная библиотечная сеть – такое состояние действующей сети, при котором она работает как самоорганизующаяся система, способная по запросу оперативно извлекать актуальную, исчерпывающую и достоверную информацию из любого своего элемента и других источников, в том числе небиблотечных, формируя на её основе знания, необходимые для улучшения качества жизни людей и удовлетворения потребностей общества, власти и каждого конкретного человека в самореализации и саморазвитии.

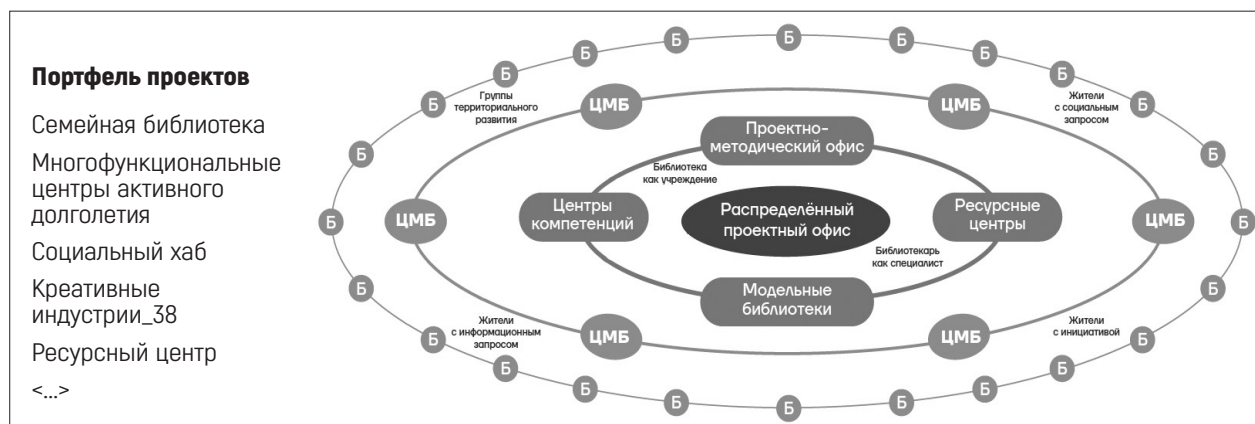
ОТ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ – К МОДЕЛЬНОМУ

Для обеспечения процесса перехода действующей сети библиотек к модельному состоянию в рамках проекта «Знания для жизни» введены четыре активных узла: проектно-методические офисы, ресурсные центры, модельные библиотеки, центры компетенций.

Вот портфель приоритетных сетевых проектов (список будет пополняться):

- ▶ «Многофункциональные центры активного долголетия»;
- ▶ «Библиотека – социальный хаб»;
- ▶ «Культурные коды Иркутской области»;
- ▶ «Центры поддержки национальных культур»;
- ▶ «КульТПрофи»;
- ▶ «Территория детства в семейной библиотеке».

Во всех центральных муниципальных библиотеках работают по четыре узла проекта. В сети филиалов каждой территории реализуется в совокупности полный портфель приоритетных сетевых проектов. На рис. 1 приведена схема модельной библиотечной сети. Аббревиатурой ЦМБ обозначены центральные муниципальные библиотеки, буквой Б – библиотеки-филиалы.



▲ Рис. 1. Схема модельной библиотечной сети

Представим подробнее содержание деятельности некоторых узлов и приоритетных сетевых проектов. Так, ресурсные центры в библиотеках – это инфраструктурная сеть поддержки жителей, некоммерческих организаций, других институтов гражданского общества в реализации общественных инициатив. Туда можно обратиться с идеями, касающимися благоустройства территорий, оборудования открытых общественных пространств, а также с социальными и социокультурными проектами.

Специалисты ресурсных центров помогут жителям в доведении замысла до реализации, посоветуют подходящего грантодателя, при поддержке экспертов «Молчановки» организуют обучающие мероприятия, а также окажут содействие в поиске единомышленников и партнёров для воплощения задуманного.

Ещё один практический пример. В ходе осуществления приоритетного сетевого проекта «Библиотека – социальный хаб» в муниципальных учреждениях отрасли, находящихся в удалённых от городов и крупных районных центров деревнях и сёлах, создана сеть консультационных пунктов по информированию населения о массовых социально значимых услугах. Здесь каждый житель старше 14 лет может узнать о способах решения насущных вопросов (как получить «Пушкинскую карту», оформить налоговый вычет, зарегистрировать автомобиль, подать документы в высшее учебное заведение, записаться на приём к врачу и т. д.).

Библиотекарь – информационный куратор расскажет, какие социальные услуги и меры поддержки населения существуют в настоящее время, посоветует, куда можно обратиться за их получением, даст справку о необходимых документах, поможет сориентироваться в цифровых сервисах и платформах.

«Для того чтобы вся существующая сеть библиотек могла совершить переход от текущего состояния к модельному, была способна эффективно работать на достижение поставленных целей, нужны качественно иные библиотекари, уверенно решающие все задачи, предусмотренные профессиональным стандартом «Специалист по библиотечно-информационной деятельности». Эти люди должны в три шага давать ответ на любой запрос своего земляка, используя ресурсы модельной библиотечной сети; уметь организовывать полезные просветительские события для читателей разных возрастов и интересов; выполнять роль «продюсеров», отвечающих за развитие людей и территорий.

Для формирования всех этих качеств, отличающих нового профессионала, мы считаем необходимым «пересобрать» модель дополнительного профессионального образования в регионе и выстроить связанную, единую систему центров компетенций.

О КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧАХ

ЦК – это форма организации повышения квалификации работников библиотек, основанная на постоянном развитии профессиональных и над-профессиональных навыков, внедрении востребованных профилей компетенций, выстраивании планов карьерного роста для развития людей, а также трансфере лучших практик.

Актуальность создания ЦК обусловлена не только внутренней трансформацией учреждений и возросшими требованиями, но и глобальными тенденциями развития информационного общества. Современные библиотеки претерпели значительные изменения, превратившись в многопрофильные институты, оказывающие населению широкий спектр услуг (информационных, социальных, образова-

Центры решают задачи разработки современных компетентностных профилей сотрудников, мониторинга их реализации, формирования индивидуальной траектории профессионального развития, организации открытого информационного пространства и обеспечения постоянного доступа к актуальным знаниям. Продвигают библиотеки в качестве центров непрерывного образования, площадок для обсуждения и тиражирования лучших практик, анализа региональных тенденций рынка труда и подготовки высококвалифицированных кадров.

тельных). Кроме того, они играют особую роль в формировании культурной среды регионов, выступая пространством для реализации идей, творчества, привлечения внимания к вопросам сохранения национального наследия, краеведческой деятельности. Подобная трансформация обуславливает необходимость постоянной профессиональной подготовки действующих сотрудников, которым теперь требуются не только традиционные навыки работы с книжными фондами и посетителями, но и умение управлять проектами, знание новых технологий и методов взаимодействия с заказчиками услуг.

Таким образом, ключевая цель ЦК – выстраивание системы обучения специалистов, направленной на приобретение ими компетен-

ций, необходимых для поддержки социальных и экономических изменений, развития людей, оперативного решения различных жизненных проблем.

ОТ «ЗАЧЕМ?» К «ЧЕМУ Я НАУЧИЛСЯ?»

Деятельность ЦК в библиотеках региона (рис. 2) унифицирована и выстроена на основе единых подходов, принципов, документов и технологий. Создано Типовое положение о центрах компетенций (<https://clck.ru/3RsBFx>), ежегодно разрабатываются «дорожные карты» для каждого из них, проводятся централизованные исследования уровня профессионализма специалистов.

Рассмотрим более подробно перечень документов.

Положение о центре компетенций. Основное назначение – установить чёткий регламент работы, определить основные требования и правила организации, задачи, функции и порядок деятельности, критерии и показатели качества предоставляемых услуг, а также обозначить критерии мониторинга эффективности.

«Дорожная карта» (ежегодная) – детальное пошаговое руководство, определяющее последовательность мероприятий в рамках функционирования ЦК и сроки исполнения. Устанавливает приоритетные направления деятельности центров на ближайший период, распределяет ответственность между исполнителями и фиксирует контрольные точки для проверки промежуточных результатов. Необходима для координации усилий коллектива и своевременного внесения коррективов.

Рис. 2. Карта деятельности центров компетенций



План профессионального развития сотрудника – документ, содержащий перечень мероприятий, направленных на повышение квалификации специалиста библиотеки с учётом ключевых производственных задач, стоящих перед ним. Включает программу обучения, сроки исполнения, ожидаемые результаты и т. д.

Протокол применения знаний на практике – регламентирует процедуру перехода от теории к практике, описывает этапы апробации приобретённых знаний и навыков в реальной деятельности. Используется для подтверждения эффективности проведённого обучения и оценки степени усвоения материала сотрудниками.

Матрица компетенций – структурированный документ, в котором подробно описаны все знания и навыки, необходимые для инновационных видов деятельности в условиях формирования нового профессионализма библиотекарей. Здесь указаны требования к уровню владения каждым видом компетенций, а также определены пути и методы для наращивания потенциала. Матрица может применяться для диагностики текущего уровня компетенций сотрудников, выявления зон роста и построения индивидуальной траектории профессионального развития.

Карта компетенций территории – представляет собой инструмент, используемый ЦК для идентификации компетенций библиотекарей, работающих в конкретном районе. Позволяет в дальнейшем выявлять зоны риска (дефицит компетенций) и перспективные направления для инвестиций в обучение и повышение квалификации.

Таким образом, вся система ЦК обеспечивает решение связанного цикла задач – от определения цели («Чему и зачем я должен учиться?») до контроля применения полученных знаний на практике («Чему я научился?»). Полный цикл деятельности центров компетенций схематически представлен на рис. 3.

В МАСШТАБАХ РЕГИОНА

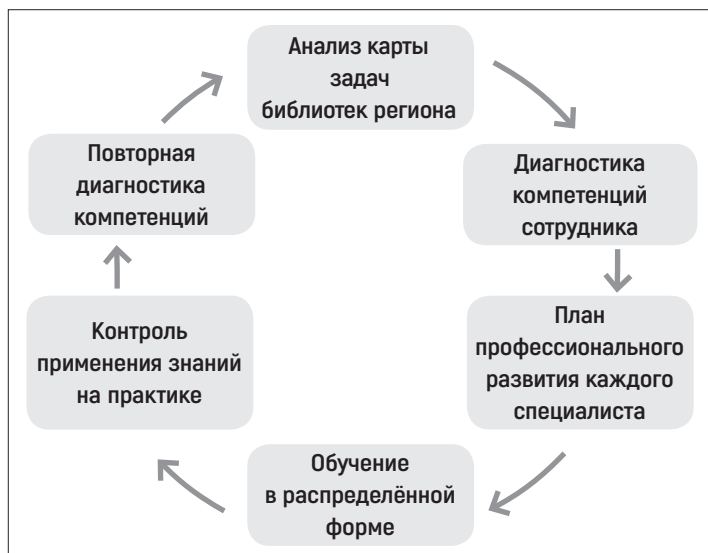
ЦК, действующие в профессиональной сети Иркутской области, подразделяются на несколько типов (см. рис. 4). Региональный многопрофильный центр компетенций «Библиотекарь будущего» создан на базе ИОГУНБ. «Молчановка» является методологическим хабом для всей системы, обеспечивает научное сопровождение деятельности, координирует элементы сети ЦК (библиотеки и партнёров), собирает и интегрирует данные об их работе на территории региона, разрабатывает внутренние стандарты (положе-

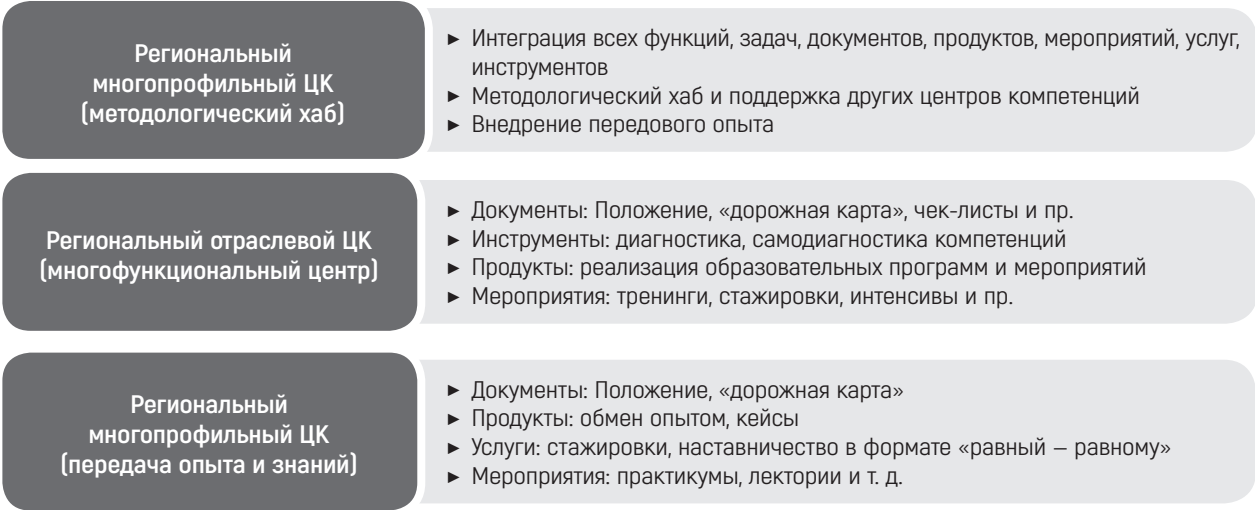
ния, инструкции, опросные инструментари, чек-листы, наглядные схемы), которые обеспечивают устойчивость нововведений. Готовые документы представляют собой универсальные шаблоны, которые можно применять в исходном варианте или же дополнять и адаптировать согласно индивидуальным особенностям, целям и задачам конкретного ЦК, поэтому они являются важным базовым ресурсом для библиотек области, где также созданы центры компетенций. Благодаря такому подходу достигается высокая степень согласованности и единообразия действий, а также поддерживается необходимая гибкость для удовлетворения потребностей и запросов каждой отдельно взятой организации.

Кроме того, ИОГУНБ имени И.И. Молчанова-Сибирского является центром глобального обмена знаниями, обеспечивающим распространение передового опыта и лучших практик внутри профессиональной сети. На базе государственных и центральных муниципальных библиотек формируются региональные отраслевые центры компетенций, которые выступают в роли учреждений, осуществляющих сбор, систематизацию, актуализацию и трансфер инновационных методов и новых знаний с целью их последующего распространения и внедрения в практическую деятельность коллег. Данные ЦК осуществляют диагностику компетенций сотрудников библиотек каждой конкретной территории, разрабатывают персонализированные планы профессионального развития, проводят практико-ориентированные мероприятия по формированию навыков и умений, служат своеобразной платформой для обмена опытом между различными учреждениями.

Кроме того, на базе филиалов создаются региональные монопрофильные центры компетенций,

Рис. 3. Цикл деятельности ЦК





▲
Рис. 4.
Типология
центров
компетенций

предназначенные для трансфера практических наработок и знаний в узкоспециализированных направлениях и видах деятельности. Такие ЦК выполняют только образовательную функцию. Библиотекари, обладающие ценным опытом, делятся им со своими коллегами в ходе стажировок, практикумов и т. д. Работа осуществляется в формате «равный – равному», что позволяет специалистам эффективно взаимодействовать, обмениваться знаниями и практическими навыками, приводит к развитию профессиональных сообществ и созданию лидерских команд на основе децентрализации власти внутри ЦК.

Таким образом, созданная структура обеспечивает системную поддержку развития библиотечной сети региона, способствует внедрению инновационных подходов и повышению качества предоставляемых услуг, формирует устойчивую платформу для постоянного профессионального роста специалистов в области культуры и информационных технологий.

КОМУ ОНИ НУЖНЫ?

Деятельность центров компетенций соответствует стратегическим векторам развития сферы культуры и библиотечного дела в России, а также вносит вклад в достижение национальных целей развития, поставленных Президентом и Правительством РФ. Профессиональному сообществу региона система ЦК обеспечивает инновационную модель дополнительного образования с принципиально иным типом результатов.

Для жителей Иркутской области развитие профессионализма коллег – это гарантия получения ответа по запросу знаний для жизни в модельной библиотечной сети региона; сокращение клиентского пути при решении насущных за-

дач с использованием ресурсов консультационных пунктов библиотек, действующих в логике Национальной социальной инициативы; возможность прояснить множество вопросов без выезда из своего населённого пункта.

Министерство культуры Иркутской области, оценивая результаты работы ЦК, убеждается в компетентности профессионального сообщества, наблюдает рост числа посещений библиотек, качественно иную повестку их деятельности, в том числе на благо развития территорий.

Руководители органов исполнительной власти, ответственные за достижение национальных целей на своих территориях, получают возможность использовать потенциал библиотек как центров социального диалога, опоры в деле воспитания лидеров местных сообществ, активизации населения для постановки и решения значимых задач.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Мы «пересобрали» модель повышения квалификации работников библиотек региона, перейдя от реализации отдельных программ повышения квалификации и проведения разрозненных обучающих мероприятий к целостной, логически связанной системе, где можно отследить результат приобретения и обновления знаний. В представленном виде распределённая сетевая система восполнения профессиональных дефицитов и управления талантами в библиотеках обладает значимостью не только для Иркутской области, но и для других регионов Российской Федерации. И мы готовы предоставить свой опыт в виде лучшей практики для федерального проекта «Производительность труда» в рамках НП «Эффективная и конкурентная экономика».