МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ

И. М. Суслова, В. К. Клюев

Менеджмент библиотечно-информационной деятельности

Учебник для вузов культуры и искусств

Санкт-Петербург
издательство
ПРОФЕССИЯ
2010

ББК 78.34(2)я73
УДК 021
С 90

С90 **Суслова И. М. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности :** учеб. для вузов культуры и искусств / И. М. Суслова, В. К. Клюев ; под общ. ред. И. М. Сусловой ; МГУКИ. – СПб. : Профессия, 2010. – 600 с.

Первый комплексный учебник, систематизирующий знания в области менеджмента библиотечно-информационной деятельности. В учебнике излагаются теоретические, организационные, психологические основы информационно-библиотечного менеджмента. Раскрыты теоретико-прикладные аспекты библиотечного права и экономики.

Особенностью учебника является его высокая информативность, отказ от «рецептурного» метода подачи материала, подход к рассмотрению актуальной проблематики с позиций наиболее эффективного использования потенциала современных библиотек в целях их успешного развития.

Учебник предназначен студентам, магистрантам, аспирантам, обучающимся в системе профессионального образования библиотечно-информационных кадров, а также слушателям системы повышения квалификации и руководителям библиотек.

ISBN 978-5-93913-181-0

© Суслова И. М., Клюев В. К., 2009
© Издательство «Профессия», 2009

И. М. Суслова, В. К. Клюев

Менеджмент библиотечно-информационной деятельности

Учебник для вузов культуры и искусств

Ответственный редактор *Т. В. Захарчук*

Издательство «Профессия», Санкт-Петербург, 191002, а/я 600.
Тел./факс: (812) 740-12-60, URL: www.professija.ru

Лицензия ИД № 00469 от 25.11.99 г.

Издание осуществлено при участии
ООО «Простор»

Подписано в печать 12.03.2009. Формат 60×84/16.
Печать офсетная. Печ. л. 37,5. Тираж 1000 экз. Заказ № 1526.

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов в ОАО «Дом печати – ВЯТКА».
610033, г. Киров, ул. Московская, 122
Факс: (8332) 53-53-80, 62-10-36
http://www.gipp.kirov.ru e-mail: pto@gipp.kirov.ru

Введение

Концепция библиотечного менеджмента зародилась в начале девяностых годов прошлого столетия, когда перестройка всей общественно-экономической жизни России потребовала изменения принципов управления библиотечно-информационной деятельностью. Последующий период активного развития библиотечного менеджмента ознаменован главным результатом: руководители библиотек, вооруженные методикой менеджмента, обрели способность управлять переменами и выстраивать перспективные направления библиотечно-информационной деятельности. Менеджмент значительно расширяет сферу управления и самоуправления, создавая методологическую основу для решения тех новых задач, которые поставлены современностью. Это относится к вопросам разработки стратегии, управлению инновационными процессами, созданию адаптивных организационных структур, социально-психологическим аспектам управления библиотечной деятельностью. Основной аргумент в пользу новой концепции – широкое использование принципов и методов менеджмента в практике руководства библиотекой, чему немало способствует ориентированность менеджмента на решение практических задач.

Концепция библиотечного менеджмента стала основой управленческих дисциплин «Библиотечный менеджмент», «Менеджмент библиотечно-информационной деятельности», преподаваемых на библиотечно-информационных факультетах вузов. Цель курсов: освоение научных подходов к управлению библиотечно-информационной деятельностью и подготовка специалистов высшей квалификации в этой области на основе принципов и закономерностей менеджмента.

Формирование инновационной концепции впервые было отражено в учебном пособии И. М. Сусловой «Основы библиотечного менеджмента», которое вышло в издательстве «Либерея» в 2000 г. Различные направления менеджмента в управлении современной библиотекой обосновывались в научно-методическом пособии И. М. Сусловой и В. В. Кармовского, опубликованном в 2004 г.

Сегодня актуально необходимым стало издание комплексного учебника, систематизирующего знания в области менеджмента библиотечно-информационной деятельности.

В предлагаемом учебнике излагаются теоретические, организационные, психологические основы менеджмента информационно-библиотечной деятельности. Раскрыты теоретико-прикладные аспекты библиотечного права и экономики.

Особенностью учебника является его высокая информативность, отказ от «рецептурного» метода подачи материала, подход к рассмотрению актуальной проблематики с позиций наиболее эффективного использования потенциала современных библиотек в целях их успешного развития.

Учебник предназначен студентам, магистрантам, аспирантам, обучающимся в системе профессионального образования библиотечно-информационных кадров, а также слушателям системы повышения квалификации и руководителям библиотек.

В написании учебника принимали участие:

Профессор кафедры управления информационно-библиотечной деятельностью Московского государственного университета культуры и искусств И. М. Суслова (введение, разделы I, III–VII).

Зав. кафедрой управления информационно-библиотечной деятельностью Московского государственного университета культуры и искусств, профессор В. К. Клюев (глава 4, раздел VII).

Глава 5 подготовлена по материалам ведущего специалиста в области менеджмента качества в библиотечном деле Л. А. Дубровиной.

Авторы выражают свою благодарность кандидату педагогических наук В. В. Кармовскому за помощь при подготовке рукописи учебного пособия.

РАЗДЕЛ 1

Теоретические основы менеджмента библиотечно-информационной деятельности

Глава 1. Эволюция менеджмента как научной дисциплины

1.1. Этапы эволюции

Эволюция менеджмента — одно из самых продуктивных направлений в изучении проблематики современного управления, поскольку на историческом фоне ярче высвечиваются негативные факторы той или иной системы, становятся более определенными перспективы, расставляются акценты в дискуссиях, непрекращающихся с момента появления менеджмента в отечественной теории управления.

Самое главное, что характеризует эволюционный путь менеджмента, — это то, что переход к каждой новой концепции никогда не отбрасывал, как непригодную, старую. Процесс эволюции менеджмента — сферический, расширяющий представление о том, что может управление. В процессе развития принимались во внимание ограничения применения той или иной концепции и признавались возможности использования новых направлений.

Кроме того, эволюцию менеджмента определяет использование достижений других наук. По мере того как развивались инженерные науки, психология, кибернетика, информатика, теоретики и практики управления все больше узнавали о факторах, влияющих на деятельность любой организации.

Несмотря на то, что менеджмент сформировался в XX столетии, мысль об эффективной организации различных сфер деятельности на протяжении многих веков занимала умы практиков и ученых — экономистов, социологов, историков, психологов и др. К настоящему времени накоплен громадный опыт и теоретические знания по управлению на всех уровнях. Известны различные концепции, теории, учения, научные школы управления, разработанные многими поколениями ученых разных стран.

Характерно, что историческая периодизация общего менеджмента подтверждает и показывает зависимость его развития от внешних условий и, прежде всего, от исторического этапа развития общества. Этим обусловлена необходимость рассмотрения эволюции теории и практики менеджмента и перспектив его развития.

В течение двадцатого столетия управленческая мысль прошла три основных этапа.

Первый этап (конец XIX – начало 60-х гг. XX в.), когда ученые и практики пытались определить, подробно описать и измерить различные элементы управления. В этот период появилось функциональное представление об управленческой деятельности, был разработан инструментарий измерения производительности управленческого труда. Однако ощущались существенные недостатки в раскрытии содержания таких явлений, как управленческие отношения, мотивация, конфликты.

Второй этап (60–80-е гг. XX в.) характеризуется развитием системного представления об управлении в статике и динамике. Большие успехи были достигнуты в социально-психологическом исследовании управления.

Третий этап (80-е гг. – начало нашего столетия). Главными исследовательскими проблемами становятся организационное поведение, развитие, культура, ситуационность управления.

За столетнюю историю менеджмента разработано четыре научных подхода к управлению, получивших свое развитие в современных условиях: подход на основе выделения различных школ, процессный, системный, ситуационный подходы (рис. 1).

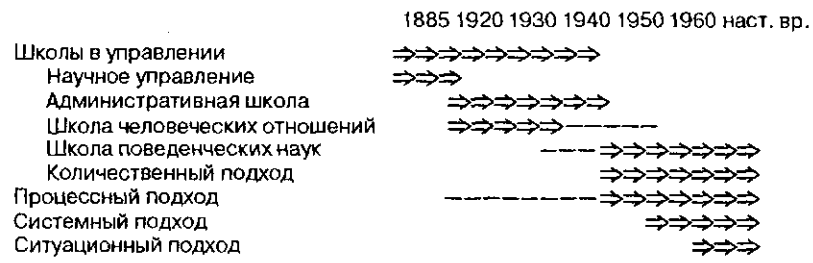


Рис. 1. Схема эволюции менеджмента как науки

1.2. Школы управления

Научное управление. Родоначальником школы научного управления был американский исследователь Ф. Тейлор. В 1911 г. Тейлор опубликовал свои исследования в книге «Принципы научного управления», в который рассматривал науку как главное средство обеспечения эффективности достижения цели организации. Именно благодаря разработанной им концепции менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. Принципиальным в этой концепции является то, что Тейлор отказался от так называемого линейного управления (по его выражению, «от военного типа организации») и разработал альтернативную систему

разделения труда по функциям. Общая характеристика научного менеджмента Ф. Тейлора отражена в таблице 1.1.

Таблица 1.1. **Элементы менеджмента (по Ф. Тейлору)**

Наука вместо традиционных навыков
Гармония вместо противоречий
Сотрудничество вместо индивидуальной работы
Максимальная производительность вместо ограниченной производительности
Развитие каждого отдельного работника до максимально доступной ему производительности и максимального благополучия

Ф. Тейлор и его современники признавали, что управление – определенная специальность, следовательно каждая группа работников должна сосредоточиться на том, что она делает успешнее всего: за менеджером закрепляется функция планирования, а за работником – исполнение поставленной задачи.

Ф. Тейлор вошел в историю развития теории и практики менеджмента как «отец научной организации труда». Развитие научной организации труда предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собою личное суждение индивидуального работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как был произведен систематический учет, измерение их действия.

Согласно Тейлору, объективный анализ фактов и данных, собранных на рабочем месте, может стать основой определения наилучшего способа организации работы.

Сущность научного управления выражена Тейлором в следующих четырех основных положениях:

1. Вместо волевых решений научно обосновать каждый момент работы.

2. С помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу.

3. Тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными принципами науки.

4. Обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителями и работниками.

Эти четыре положения выражают главную идею научного управления: для каждого вида деятельности вырабатывается теоретическое обоснование, а затем осуществляется обучение исполнителей выполнению работы в соответствии с утвержденным регламентом.

Тейлор полагал, что посредством более эффективной организации труда общий объем благ может быть увеличен, а доля каждого участника может возрастать без сокращения доли других. Поэтому, если и управляющие, и рабочие выполняют свои задачи более эффективно, то доходы и

тех, и других будут возрастать. Обеим группам следует пережить то, что Тейлор называл «умственной революцией», прежде чем станет возможным широкое применение научного управления. «Умственная революция» будет заключаться в создании атмосферы взаимопонимания руководителей и рабочих на почве удовлетворения общих интересов.

Ф. Тейлор и его последователи (Г. Гантт, Ф. Гилбретт, Л. Гилбретт, Х. Мюнстерберг, Х. Эмерсон) выдвинули и обосновали целый ряд основополагающих организационных принципов: разделение планирования работ и их выполнения, функциональное руководство группой, исследование в действии и во времени, премиальная система заработной платы, отбор и обучение персонала.

Разделение двух функций – планирования и реализации планов базируется на объективной специализации труда, на рациональном подходе к необходимости иерархии в организации. С точки зрения организации управления Ф. Тейлором был сделан фундаментальный вывод: планирование и организацию труда, которые осуществлялись так или иначе самим работником, можно выделить в самостоятельную функцию и поручить ее другому человеку, занятому управлением. При этом, будучи вооруженным специальными знаниями, он сумеет обеспечить более эффективную организацию. В рамках этого организационного принципа Тейлор обосновал необходимость специализации руководителей низовых звеньев.

Развивая это положение, Тейлор выдвигает концепцию функционального руководства группой, которая состоит в разделении работы управляющими таким образом, что каждый человек, начиная с помощника управляющего и ниже, будет иметь столько функций, сколько может выполнить. Смысл функционального управления – в высокой специализации управляющих в области планирования, проектирования, контроля, координации, кадрового состава и других функций.

Важнейшей чертой научного управления является системный анализ работы. Тейлор и его последователи предположили, что сделать работу более эффективной может: 1) наилучший путь выполнения задания; 2) стандартное время выполнения определенного задания, требующее исследования трудовых процессов во времени и действии. Следовательно, усовершенствование работы должно включать хронометрирование и нормирование.

Интегральным аспектом определения стандартных методов и времени является система зарплаты. Тейлор, например, предложил, что рабочие должны получать зарплату пропорционально своему вкладу, т. е. сдельную оплату. Точка зрения Тейлора оспаривалась Ганттом, который полагал, что каждый рабочий должен иметь некоторую гарантию фиксированного заработка. Идеи Гантта воплотились в премиальную систему зарплаты.

Важнейшей задачей руководителя сторонники научного управления считали отбор людей, способных отвечать требованиям работы, а затем их обучение, чтобы они могли выполнять работу, как предписано.

В нашей стране идеи научного управления развивали Н. А. Витке, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, Е. Ф. Розмирович и многие другие ученые и практики. Особое место в этом ряду занимает концепция А. А. Богданова. В своей работе «Всеобщая организационная наука (Тектология)» Богданов фактически первым выдвигает и обстоятельно развивает идею о необходимости решения организационных вопросов на подлинно научной основе. Во временном плане его концепция соответствует классическому менеджменту. Однако в содержательном плане А. А. Богданов опережает свое время. Понимание науки и организационных принципов Богдановым выходит далеко за пределы классических определений и закладывает основу для подходов, развитых позднее, в частности, для системного подхода.

Разработки школы научного управления нашли воплощение в принципах научной организации труда и по-прежнему актуальны. До тех пор, пока существует необходимость в сокращении затрат живого труда, а также в рационализации производственного процесса, методы научной организации труда, предложенные школой научного управления, будут оставаться значимыми.

Однако эта научная школа не разрешила многих проблем управления. Современные американские исследователи менеджмента критикуют Тейлора в лице нынешних его приверженцев за переоценку экономических стимулов, за ограниченность однозначной связи заработной платы с результатами труда. Потенциал, заложенный в теории научного управления, не может быть в полной мере реализован на практике, поскольку сам работник должен быть заинтересован в применении научной организации труда.

Административная (классическая) школа. Разработана современником Ф. Тейлора французом А. Файолем, обобщившим свой богатый практический опыт в книге «Общее и промышленное управление» (1916).

Определение менеджмента, которое дано А. Файолем, включает пять элементов:

1. Предвидеть и планировать (оценивать будущее и составлять план деятельности).
2. Организовывать (выстраивать структуру деятельности, как материальную, так и социальную).
3. Распоряжаться (поддерживать активность в среде персонала).
4. Координировать (работать в тесной взаимосвязи, в гармоническом взаимодействии).
5. Контролировать (наблюдать за тем, чтобы работа осуществлялась в соответствии с правилами и планами).

В этом определении уже видно важное различение статического (организовывать) и динамического (распоряжаться, приводить организацию в действие) аспектов менеджмента. Файоль является самым ранним известным исследователем, давшим анализ управленческой деятельности, который выдержал почти вековую критическую дискуссию.

Уроки своего собственного руководящего опыта Файоль суммировал в «общих принципах управления». Отмечая основополагающую важность принципов, он подчеркивал необходимость гибкости в их применении, учета меняющихся обстоятельств, различие и смену людей и много других переменных элементов.

Файоль описал следующие четырнадцать принципов.

1. *Разделение труда*: специализация позволяет индивиду быть более квалифицированным и продуктивным.

2. *Власть*: право отдавать распоряжения, с помощью которых осуществляется распределение ответственности.

3. *Дисциплина*: соблюдение соглашений, имеющих предметом послушание, усердие, деятельность и внешние знаки уважения.

4. *Единоначалие*: подчиненному может давать приказание относительно какого-либо действия только один начальник.

5. *Единство руководства*: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. *Подчинение частных интересов общим*: руководство должно обеспечивать первостепенность целей организации.

7. *Вознаграждение*: справедливая оплата выполненной персоналом работы, а также стимулирующие премии, участие в прибылях и др.

8. *Централизация* «есть явление естественного порядка; этот порядок состоит в том, что в каждом животном или социальном организме восприятия сходятся в одном и том же центре – в мозгу или дирекции – и из мозга или дирекции исходят приказы, приводящие в движение все части организма».

9. *Иерархия* диктуется необходимостью передачи и единства распоряжений. «Ошибкой является уклонение от иерархической колеи; но большая ошибка – следование по ней, когда это может грозить опасностью организации».

10. *Порядок*: материальный порядок минимизирует потери рабочего времени и обеспечивает рациональное использование материалов; социальный порядок достигается посредством организации дела и подбора персонала.

11. *Справедливость* «есть результат сочетания благожелательности с правосудием».

12. *Постоянство кадрового состава* определяется тем, что обучение требует расходов средств и времени.

13. *Инициатива*: «инициативой мы называем возможность создания и осуществление плана».

14. *Корпоративный дух*: в единении сила, а она является следствием гармонии персонала.

На основе этих принципов должны были строиться структуры управления, издаваться директивы и инструкции.

Главная заслуга А. Файоля состоит в том, что он впервые высказал мысль о необходимости выделения вопросов организации и управления

и самостоятельную теорию, носящую универсальный характер, по сути, положив начало профессиональному менеджменту.

Если Файоль исследовал функциональный аспект менеджмента, то Макс Вебер развивал институциональный аспект. В его основной работе «Теория общества и экономическая организация» (1920) выделяются три типа организаций в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматический, традиционный, идеальный или бюрократический. Особенно подробно Вебер разработал характеристики третьего типа организации – бюрократического. Преимущество бюрократии заключается в создании рациональных структур с широкими возможностями их универсального применения к различным социальным институтам.

Вместе с тем, характерной чертой бюрократической структуры является ее замкнутость в себе. Развитие этой структуры ведет ко все более формальной и искаженной связи системы управления с реальной действительностью. Бюрократизация в ее негативном смысле не является неизбежной. Она становится реальной только в условиях монополизма, когда исключается или ослабляется контроль над аппаратом управления.

Таким образом, основные идеи классического менеджмента выражались в достижении эффективности путем рационализации действий. Под эффективностью при этом понимается максимальное приближение к заранее поставленной, продуманной цели с помощью минимальных затрат. Главное средство обеспечения эффективности классический менеджмент видит в науке, завоевавший высокий авторитет во многих областях жизнедеятельности. Именно обращение к науке отличает классический менеджмент от предшествующих представлений об управлении, а особенности понимания науки – от развиваемых в современности теорий менеджмента.

Философско-методологическую основу классического менеджмента составляют принципы, фактически совпадающие с главными принципами классического идеала научности: фундаментализмом (существование единственного, оптимального способа решения любой организационной задачи); универсализмом (основные законы менеджмента действуют по отношению к любой организации, в любой сфере деятельности); деперсонализмом (люди рассматриваются только как детали организационного механизма).

Школа человеческих отношений устами Мери Фоллетт (консультант крупных американских корпораций, автор книги «Свобода и координация») определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». В силу социальной природы труда центром внимания руководителей, как считают сторонники человеческих отношений в менеджменте, должна быть диагностика этих отношений, что превращается в философию всего руководства.

Первое важное исследование человеческих отношений в организации проводилось на заводе компании Вестерн Электрик в Хоторне, штат Иллинойс, в конце двадцатых – начале тридцатых годов. Элтон Мейо

(1880–1949) и его коллеги по Гарвардской школе бизнеса начали исследования, чтобы оценить воздействие усталости рабочих на производство. Однако исследования, продолжавшиеся более пяти лет, дали определенные результаты, касающиеся производительности и других производственных факторов, но не связанных с экономическим вознаграждением. В частности, исследования концентрировались на том, как рабочие реагируют на действия руководителей. Как изменения физических условий труда влияют на выработку, и как социальные взаимодействия рабочих отражаются на их работе? Важно отметить, что изначально Мейо не собирался изучать все эти взаимосвязи; эти исследования стали необходимыми после того, как первые результаты оказались весьма неожиданными. По сути дела, широкий субъективный план социального взаимодействия был открыт в менеджменте неожиданно, непроизвольно.

Мейо и его коллеги заключили, что помимо формальной организационной структуры имеется неформальная социальная структура, которая ощутимо влияет на поведение и мотивацию рабочих.

Исследования показали важность для работы внеэкономических субъективных побуждений и мотиваций, они открыли дорогу для изучения социально-психологических факторов, лежащих за пределами формальных действий и формальной структуры организаций.

Социологи заинтересовались проблемами производства, а такие вопросы, как мотивация, коммуникации, лидерство стали легитимными темами в управленческих исследованиях, наряду с изучением трудовых движений, затрат времени, планированием, организацией, контролем.

Э. Мейо сформулировал следующие руководящие принципы, которые полезны и практичны:

- индивидуумы имеют уникальные нужды, потребности, цели и мотивы;
- положительная мотивация требует, чтобы с работниками обращались как с личностями;
- человеческие проблемы не могут быть простыми;
- личные или семейные проблемы неблагоприятно влияют на всю работу;
- обмен информацией имеет большое значение, а эффективная информация представляет решающий фактор.

Более поздние исследования американского психолога Абрахама Маслоу позволили представить сложность человеческих потребностей и их влияние на мотивацию личности человека. Он писал о «самореализующемся» работнике, который достигает самого высокого уровня вовлеченности в работу посредством максимального использования своих творческих способностей и личной независимости.

Все человеческие потребности Маслоу разделил на пять классов:

1. Физиологические или базовые потребности – люди должны удовлетворять эти потребности, чтобы поддерживать свою жизнь. К их числу от-

носятся удовлетворение голода, жажды, потребность в сне. В трудовой среде фундаментальной причиной заработной платы или вознаграждения является обеспечение средств к удовлетворению базовых потребностей.

2. Безопасность или потребность в защищенности связана с самозащитой, избеганием вреда, в некоторой степени, с обеспечением будущего. Примером этой потребности является необходимость в убежище, тепле, защите. В трудовой среде примерами реализации этой потребности могут служить стремление к безопасности рабочего места, социальные гарантии, различные виды социального страхования или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности или потребности в принадлежности, привязанности – каждый человек в той или иной степени нуждается в чувствах социального взаимодействия, проявлении и ответном высказывании дружеских чувств. Товарищеские отношения и связи с другими для удовлетворения потребности в развлечениях, отдыхе – примеры этой потребности. Следует обратить внимание, что люди могут также присоединяться к компании, с одной стороны, для удовлетворения потребности в привязанности, а с другой, для обеспечения большей безопасности.

4. Уважение или потребность в признании включает потребность в достижении независимости, завоевании уважения окружающих, потребность доминировать и обладать чем-либо. Поскольку удовлетворение этой потребности возможно через социальное взаимодействие, мы вновь наблюдаем частичное совпадение потребностей третьей и четвертой группы. В профессиональной среде средствами удовлетворения этой потребности являются авторитет и полномочия, служебный автомобиль, отдельный кабинет или особый тип спецодежды.

5. Потребность в самовыражении включает потребность в реализации своих потенциальных возможностей, саморазвитии, созидании и росте как личности. В профессиональной сфере кроются большие возможности удовлетворения потребностей этого класса, особенно для квалифицированных специалистов, руководителей.

По теории А. Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Теория Маслоу объяснила руководителям, что мотивация подчиненных определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Например, для удовлетворения социальных потребностей, которые, как правило, ярко выражены в коллективах библиотеки, следует проводить следующие мероприятия:

1) развивать те виды деятельности, которые позволяют людям больше общаться;

2) стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;

3) создавать условия для социальной активности членов коллектива вне рамок учреждения;

4) больше общаться с подчиненными.

Очень важно создавать условия для реализации потребностей высокого уровня – в уважении, самовыражении. Ведь это потребности талантливых людей, которые, будучи реализованы, принесут большую помощь в развитии всей организации. Так, для удовлетворения этих потребностей руководитель может применить следующие меры:

1) предлагать более содержательную, творческую работу;

2) высоко оценивать и поощрять успехи в работе и творческие способности;

3) широко делегировать полномочия, поручая сложные и важные обязанности;

4) обеспечивать возможности для обучения и развития.

Школа поведенческих наук (бихевиористическая школа), в известной мере стала продолжением предыдущей концепции, используя в изучении поведения человека на рабочем месте и обосновании методов повышения эффективности труда достижения психологии и социологии. Ее основное кредо – исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета с целью помочь работнику в осознании собственных возможностей. Если в школе человеческих отношений сосредотачивались прежде всего на методах налаживания межличностных контактов, то данная концепция, ставшая чрезвычайно популярной в 1960-е гг., продвинулась значительно вперед, определяя пути использования человеческих ресурсов.

Школа поведенческих наук основывается на нескольких предположениях, которые отличаются от принятых как в классической формальной теории организации, так и в школе «человеческих отношений». Первое предположение утверждает, что работе присущ некоторый изначальный интерес, который сам по себе может служить стимулом для рабочего выполнять ее хорошо. Согласно второму предположению, люди работают для того, чтобы удовлетворить потребности и желания, как связанные с рабо-

той, так и независимо от нее. Это, в свою очередь, предполагает, что рабочие ищут удовлетворения в работе и что достижение этого удовлетворения является отдельной целью, связанной с самыми фундаментальными причинами, побуждающими заниматься трудовой деятельностью. Третье предположение говорит о том, что работа является основным интересом в жизни рабочего, а не просто тем, чем занимаются по необходимости. Четвертое предположение прямо следует из утверждения о том, что работа и удовлетворение от нее занимают центральное место в жизни человека. Оно свидетельствует о том, что руководителям следует предлагать положительные мотивации, а не исходить из того, что рабочие изначально равнодушны к своей работе и при возможности предпочли бы ее не делать. Последняя точка зрения неявно подразумевалась в классической формальной теории организации, и даже школа «человеческих отношений» до некоторой степени ее разделяла.

Крупнейшие представители поведенческой школы К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг применяли концепции психологии и социологии к управлению организациями, повышая тем самым эффективность их работы.

Так, характеризуя ситуацию, сложившуюся в теории менеджмента в середине 1950-х гг., Д. Макгрегор отмечает, что общественные науки находятся в таком же положении, в каком были физические науки в период исследования энергии атома в 1930-е гг.: достаточно очевидно, что прошлое понимание природы человека неадекватно и во многих отношениях неправильно. Становится все более ясно, что при соответствующих условиях, творческий потенциал человека, сила которого еще до сих пор целиком не осознана, может проявиться в организационной обстановке. Знание в области теории менеджмента развивается стремительно. Однако мы не можем подсказать менеджеру, как можно просто и экономично применять эти новые знания. Без сомнения, потребуются годы исследований, большие затраты на них, огромный объем творческого воображения теоретического менеджмента для того, чтобы выяснить, как применять эти растущие знания для организационной деятельности.

Д. Макгрегор рассматривает предположения о поведении человека, лежащие в основе управленческих действий. Теория «Икс» и «Игрек», созданная им, описывает типы и поведение руководителей. В менеджменте ее часто относят к теории власти и лидерства. В качестве поведенческой характеристики руководителя Д. Макгрегор выделил степень его контроля над подчиненными. Крайними полюсами этой характеристики являются автократичное и демократичное руководство. Там, где господствует стиль *X*, там существует принудительная и нормативная мотивация, а в системе *У* – убеждение, позитивное воздействие на личность человека, создание представлений, объединяющих его с организацией. Соответственно принятие на вооружение негативной концепции (теории *X*) ведет к отстранению подчиненных от выработки решения, подавлению инициативы ме-

лочным контролем, а позитивная концепция (теория *У*) предполагает привлечение сотрудников к управлению и осуществление менеджерами лишь общего руководства и контроля. Работники могут мотивировать сами себя вследствие увлеченности самой работой и желания ее выполнять.

Таким образом, школа поведенческих наук акцентировала внимание в эффективной организации деятельности на социально-психологических моментах, что позволило расценивать содержательность работы как главный фактор в поддержке мотиваций и получении удовлетворения от работы.

Количественный подход как школа менеджмента обозначил новый рывок в управленческой мысли и пережил интересную метаморфозу. Количественные методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций», стали следствием применения математики и электронной вычислительной техники в управлении в 1950—1960-е гг. Именно тогда математическая школа менеджмента стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики – областей науки, синтезирующих сложные требования к управлению, что с течением времени способствовало преодолению конфликта между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организации и обществе.

Суть данной методики заключена в моделировании проблемной ситуации, объективном сравнении и описании влияющих переменных, которым заданы количественные значения. Однако в 1960-е гг. в связи со сложностью тогдашней методики математического моделирования лишь немногие руководители имели достаточное образование для проведения математических расчетов. В настоящее время положение быстро меняется с развитием компьютерной техники: стало возможным моделирование самых сложных ситуаций даже на уровне гуманитарного образования, и количественный подход обретает новое значение.

Таким образом, первая половина XX в. характеризуется развитием четырех четко различимых школ управленческой мысли: научного управления, административного управления, человеческих отношений, науки о поведении, а также количественных методов. Этот этап обозначен как подход на основе выделения различных школ.

1.3. Процессный подход

Процессный подход впервые был предложен еще в 1920-е гг. Он обозначил крупный поворот в управленческой мысли и широко применяется в настоящее время. В соответствии с процессным подходом управление рассматривается как процесс, состоящий из серии взаимосвязанных действий, называемых управленческими функциями.

Первоначальную разработку этой концепции связывают с именем Анри Файоля (1841–1925). Менеджмент, по его представлению, включает

пять функций: предвидение и планирование, организацию, распоряжение, координацию, контроль.

Центральным для предпринимательской деятельности является *предвидение*. Менеджмент должен «предвидеть будущее и оценивать его». Для успешного функционирования организация обязательно нуждается в плане, который должен обладать следующими характеристиками: единством, непрерывностью, гибкостью, точностью.

Планирование позволяет разрешать следующие проблемы: придать уверенность в том, что цели каждой части организации взаимосвязаны (единство); использовать как краткосрочное, так и долгосрочное планирование (непрерывность); обеспечить возможность адаптации плана в свете изменяющихся обстоятельств (гибкость); пытаться точно предсказать направление действий (точность). Сущность планирования состоит в том, чтобы обеспечить возможность оптимального использования ресурсов.

Весьма важными для понимания сути процессного подхода являются, например, следующие высказывания Файоля: «Одновременно можно и должно применять только одну программу: две различные программы это — дуализм, путаница, беспорядок. Но одна программа может распадаться на части. В крупном предприятии мы находим, наряду с общей программой, техническую, коммерческую, финансовую и прочие программы или же, наряду с всеобъемлющей программой — частные программы отдельных служб. Но все эти программы тесно связаны, спаяны так, что на деле составляют лишь одну программу, и всякое видоизменение, вносимое в какую-нибудь одну из них, тотчас же переносится и в общую программу. В целях сохранения единства программы необходимо ежегодно согласовывать десятилетние предположения с годичными до тех пор, пока через несколько лет десятилетние предположения не изменятся до такой степени, что перестанут быть отчетливыми, и возникнет необходимость в их коренной переделке. И действительно, установился обычай полной их переработки каждые пять лет». Правилом является, чтобы десятилетние предположения всегда охватывали декаду (десять лет) и чтобы всегда они перерабатывались каждое пятилетие.

Организовывать — означает выстраивать структуру предпринимательства, как материальную, так и социальную. Задача управления состоит в том, чтобы построить организацию, которая даст возможность реализовывать ее основные цели оптимальным образом. Центральным моментом здесь является наличие структуры, в которой планы эффективно разрабатываются и выполняются. Должно быть обеспечено единство распоряжений, ясное определение ответственности, точные решения, поддержание эффективной системы отбора и обучения менеджеров.

Третий элемен [illegible] двумя. Организация долж [illegible] должна быть построена [illegible] достижению этих целей. [illegible] актив-

ность среди персонала, организация должна быть приведена в движение. Благодаря возможности отдавать распоряжения, менеджер добивается от подчиненных лучшего выполнения работы. Это может быть сделано посредством примера, знания дела, знания подчиненных, непрерывного контакта с персоналом, а также поддержанию широкого взгляда на управленческие функции. Внушая необходимость исполнения миссии, менеджер поддерживает высокий уровень активности кадрового состава.

Распоряжение относится к взаимоотношениям между руководителем и подчиненными в рамках непосредственной задачи. Однако организации обладают разным спектром задач, вследствие чего становится необходимой координация усилий, гармонизация всей деятельности. Это придает уверенность в том, что усилия отдельного подразделения взаимосвязаны с усилиями других подразделений, и поддерживает все действия, направленные на перспективу по отношению к общим целям организации. Достигается это посредством постоянного циркулирования соответствующей информации и организации регулярных встреч управляющего звена.

Наконец, *контроль* — логически конечный элемент системы управления, состоящий в проверке того, что другие четыре элемента действительно хорошо выполняются, наблюдении за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и точными распоряжениями. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен осуществляться своевременно, и должна быть предусмотрена система штрафных санкций. Самый эффективный способ обеспечения указанных требований заключается в том, чтобы отделить все функции, связанные с проверкой, от функций производственных отделов, работу которых необходимо контролировать. Файоль полагался в этом на независимый, беспристрастный специальный отдел.

Глубина предложенного подхода подтверждается тем фактом, что все последующие перечни и классификации управленческих функций, которые практически содержит каждая публикация по теории управления, расходятся только по числу выделяемых функций или по степени их укрупнения, но не по критериям. Чаще всего называют следующие управленческие функции: планирование, организация, распорядительство (командование), мотивация, руководство (коллективом, группой), координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров. Недавно в самостоятельную функцию выделился маркетинг.

Существуют детализированные классификации функций управления. С точки зрения представления управления как целостного процесса, состоящего из последовательных видов деятельности, интересная группировка предложена в отечественной теории управления. Здесь постоянный процесс разделения труда в сфере управления отражен в следующей совокупности функций: учет, анализ, прогнозирование, планирование, регулирование, организация, контроль, стимулирование.

«Начинает» управление, условно говоря, *учет*, смысл которого сформировать информационную базу, необходимую для принятия управленческих решений, путем регулярного и систематизированного сбора сведений и данных о состоянии и изменении управляемого объекта.

Анализ делает учетную информацию живой и становится действенной путем творческого изучения, обобщения и оценки с целью правильного понимания перспектив развития, движущих сил, реальных возможностей и ограничений.

Значение *прогнозирования* как функции управления заключается в исследовании возможных вариантов будущего и создания, таким образом, условий для выбора оптимального варианта, который закладывается в план, обеспечивая его научную обоснованность и реальность.

Планирование традиционно считается сердцевиной управления, поскольку здесь задаются ориентиры будущего, оцениваются и осваиваются прогрессивные инновации, обеспечивается сбалансированное развитие.

С планированием теснейшим образом связано *регулирование*, в рамках которого предусмотрено реагирование на всякого рода отклонения от нормального функционирования с помощью финансовых и других ресурсных рычагов, материального стимулирования, методической и консультационной помощи.

Трудно переоценить значение функции *организации,* которая обеспечивает стабильность функционирования путем формирования структуры управления, упорядочивающей взаимосвязи и устанавливающей объем полномочий и ответственности.

Цель *контроля* – систематическая и полная оценка деятельности, состоящая в том, чтобы выявлять и предупреждать отклонения, ошибки, недостатки в процессе сравнения деятельности с установленными стандартами и критериями оценки.

Стимулирование играет существенную роль в формировании отношения к труду, рождает заинтересованность в работе.

В предложенной классификации отчетливо проявляется цикличность управления, взаимосвязь отдельных управленческих функций.

Широко известна также американская концепция, основанная на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, что делает их универсальными для каждого предприятия, учреждения, фирмы. Это: планирование, организация, контроль, мотивация.

Данные четыре первичные функции, как считают авторы этой концепции, объединены в целостную совокупность связующими процессами коммуникации и принятия решений. Руководство или лидерство рассматривается ими как самостоятельная деятельность, предполагается возможность влияния на отдельных работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

В функциях проявляется сущность, содержание управления, поэтому процессный подход столь эффективен сейчас. Каждая функция – это такая часть управления как целостного процесса, проявление которой является условием эффективности этого целого.

Применение процессного подхода позволяет определить логическую последовательность в реализации функций, установить прочные взаимосвязи различных функций в управленческом цикле, сформировать аппарат управления, достаточно точно выявить проблемные зоны и обосновать средства решения перспективных и текущих задач.

Изучение процесса управления с точки зрения его функций позволяет установить объемы работ по каждой из функций, определить потребность в ресурсах и в итоге сформировать структуру и систему управления. Каждая управленческая функция наполнена характерным для нее объемом и содержанием работ и имеет специфическую структуру, в рамках которой она реализуется. Функция управления подчиняется логическому алгоритму, четкой последовательности регламентированных действий.

Информационно-библиотечный менеджмент рассматривает процессный подход в качестве классической концепции управления, сохранившей теоретическое и практическое значение в современных условиях. Представление управления библиотекой как совокупного осуществления функций приводит к принципиальному выводу: объективная совокупность (состав) функций присуща управлению на любых иерархических ступенях, при любых особенностях библиотеки. Отсюда качественная однородность управления на любых уровнях. Вся сложная и разноплановая совокупность управленческих действий — на любом уровне и в любой библиотеке — может быть сведена к ограниченному перечню относительно строго локализуемых функций, составляющих замкнутый цикл управления, отраженный в табл. 1.2:

Таблица 1.2. **Классификация функций управления библиотекой**

Стадии управления	Функции управления
Принятие управленческого решения	Прогнозирование Планирование
Реализация управленческого решения	Организация Координация Регулирование Мотивация
Контроль	Учет Анализ

Предложенная классификация позволяет внести определенность в некоторые положения библиотечного менеджмента и может служить методологической основой при решении практических задач совершенствования

управления библиотекой. С учетом процессного подхода должны рассматриваться, например, пути совершенствования структуры управления библиотекой, методологические основы создания автоматизированных систем управления и др.

1.4. Системный подход

Теория систем оказала особое влияние на менеджмент. Истоки системных представлений уходят далеко в историю. Даже в области менеджмента системный подход не является столь новым. Отметим, что наука XIX столетия с самого начала учила разбивать мир на фрагменты, целое делить на части, для того чтобы лучше осуществлять контроль над ними. При рассмотрении системы управления в качестве элементов выступали структурные подразделения, реализующие управленческие функции, управленцы как таковые или их действия. Так, в понимании Ч. Бернарда, приверженца «системных взглядов» В. Парето и Т. Парсонса, в качестве элементов социально-экономической системы выступают не люди, а их действия, поступки, которые связываются через координацию в единое целое.

Русский философ А. А. Богданов в начале прошлого века развил теорию тектологии или универсальную организационную науку, которая предвосхищала общую теорию систем и содержала много тех же понятий, что и современная теория.

Однако, несмотря на внешнюю определенность позиций и распространенность системных представлений, с развитием теории управления взгляды на природу организации как системы, существенно менялись.

В основе построений представителей классической школы управления было представление об организации как о рациональной системе, представляющей собой, прежде всего, инструмент для достижения целей. Такая система характеризовалась иерархией и регламентацией, механистичностью, рациональностью.

Развитие поведенческого направления в управленческой науке привело к пониманию организации как естественной системы людей, целью которой является выживание и баланс со средой. Такому представлению наиболее соответствуют децентрализация, органичность, саморазвитие, учет человеческого фактора.

Эти десятилетия стали предысторией зарождения самостоятельной концепции управления, называемой системным подходом. Системный подход как научная методология — особое понятие, заключающее в себе рассмотрение объектов анализа не изолированно, а в связи со многими другими объектами и явлениями.

В шестидесятые годы ключевым звеном системной концепции стало рассмотрение любой организации как живого организма. Для этого потребовался холистический целостный подход, который отражает основные положения теории систем, системного и ситуационного подхода — необ-

ходимость рассматривать поведение системы в целом. Живые системы — это интеграция, и их характер зависит от целого. Чтобы понять наиболее важные проблемы управления, требуется рассматривать всю систему, которая вызывает эти проблемы.

Таким образом, теория систем обеспечила дисциплину управления основой для интеграции концепций, разработанных ранними школами, с концепциями современных теорий.

Традиционное понимание системы — целостное при данном рассмотрении упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, обладающее структурой и организацией. При этом в качестве элемента системы выступает неразложимый при данном способе рассмотрения компонент сложных явлений, предметов, процессов.

Представляется, что сути рассматриваемого нами предмета ближе определение П. К. Анохина, который понимал систему как комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие принимает характер *взаимосодействия* компонентов для получения фокусированного конечного результата.

В реальной жизни системы (человек, машина, коллектив и т. д.) не могут существовать вне связи с окружающим миром. Эти связи настолько многочисленны и разнообразны, что изучить их для решения какой-либо проблемы не представляется возможным. Поэтому системный подход предполагает выделение наиболее существенных связей, которые оказывают непосредственное и значительное влияние на свойства системы и решение поставленных задач в исследуемом объекте.

Несмотря на то, что системная концепция управления базируется на теории систем, здесь понятие «система» используется в особом значении. Это совокупность конкретных элементов, существование и функционирование которых взаимосвязано или взаимообусловлено в силу конкретных обстоятельств. Важнейшим признаком системы в этом случае и выступает ее целостность — появление у данной совокупности элементов таких свойств, которых нет у каждого из них в отдельности.

Системный подход как концепция управления, разработанная на Западе, нашла применение в России вначале в проектировании автоматизированных систем управления (АСУ), а затем в формировании системного подхода ко всем процессам организации и управления в социально-экономических структурах. Из трудов зарубежных авторов, признававших системный подход как один из универсальных инструментов менеджмента, в России получили известность работы Р. Джонсона, Ф. Каста, Д. Розенцвейла, С. Оптнера, С. Янга, Дж. Риггса, М. Х. Мескона и др.

В трудах отечественных ученых достаточно хорошо изучены многие системные факторы и связи. В разрешении некоторых проблем они оказались на более прогрессивных позициях, нежели зарубежные исследователи. Так, особое значение имеет изучение социальных систем, которые представляют собой особый класс. Их возникновение и целостность опре-

деляются взаимодействием людей. Вследствие этого социальные системы отличаются условиями их объединения, т. е. системообразующими факторами. К ним относятся:

- общая цель всей совокупности элементов;
- подчинение задач каждого элемента общей цели системы;
- осознанность каждым элементом системы своих задач и понимание общей цели;
- выполнение каждым элементом функций, вытекающих из поставленной задачи;
- конкретные отношения между элементами системы;
- наличие органа управления;
- обязательная обратная связь.

В то время как в материальных системах взаимосвязь элементов основана на действии законов существования и движения материи, в абстрактных системах – на действии законов отражения действительности (научные теории, модели), в социальных системах данная взаимосвязь характеризуется наличием общих целей или одинаковых интересов. Именно это является решающим фактором для совместной деятельности людей. Другими словами, нужны факторы, которые побуждали бы людей к определенным действиям.

Люди объединяются в организацию, потому что каждый по себе не может удовлетворить какую-либо потребность, решить определенную задачу. Но задачи системы в целом отличаются от задач отдельных объектов (элементов), составляющих эту систему. Имея намерение решить свою определенную проблему, люди уже для этого должны решать задачи всей системы, т. е. нечто такое, что в их личные интересы могло и не входить.

Таким образом, особенность социальной системы состоит в том, что, создавая ее с одной целью, люди должны реализовывать и многие другие цели. Задачи элементов системы вызывают к жизни целый ряд задач системы в целом. Для того чтобы удовлетворить потребности элементов, необходимо, чтобы система функционировала как целостное образование.

Другим важным свойством социальной системы является то, что ее возможности и цели шире, чем простая сумма возможностей и целей составляющих ее элементов. Это свойство носит название эффекта целостности или синергии.

В составе социальной системы, будучи ее элементами, люди попадают в определенную зависимость от результатов деятельности друг друга. Другими словами, между людьми в составе социальной системы складываются определенные отношения, под которыми понимается способность определенным образом влиять на состояние и поведение друг друга. Эти отношения действуют только при наличии связей между элементами системы, т. е. членами коллектива. Связь – это обмен результатами деятельности, которые могут быть материальными (сырье, материалы, топливо, изделия, инструменты и т. п.) и нематериальными (идеи, знания, решения, сведе-

ния). Отношения могут складываться не только при прямом взаимодействии, но и через косвенные связи. Например, допущенные при обработке литературы ошибки несомненно повлияют и на уровень библиотечного обслуживания.

Но целостность системы определяется именно постоянным существованием определенных отношений и связей, пренебречь которыми нельзя без снижения эффекта работы.

Укажем еще на одну особенность социальных систем, отличающую их от естественных и технических систем. В качестве активных функциональных элементов социальные системы включают людей, способных выполнять разнообразные действия. При этом результаты должны соответствовать поставленным целям. Существуют принципиальные различия в процессе целеполагания между малыми и большими социальными системами. В малых системах эффективность процесса целеполагания достигается в результате совместного обсуждения и достижения договоренности между членами системы.

В больших системах определение цели – это многоаспектная работа, требующая высокой квалификации и профессионализма. Именно поэтому для определения перспектив, основой которого является целеполагание, создаются специальные управленческие структуры. Таким образом, в больших системах происходит разделение функций. В качестве представителя системы, определяющего и общие цели, и конкретные задания, выступает орган управления или руководитель. Это трактуется как подчинение элементов системы руководящему органу. Но права органа управления порождены задачами системы и могут использоваться только для их решения. Субординация руководителя и подчиненного здесь определяется не их личными отношениями друг с другом, а положением в системе, необходимостью решать совместные задачи. Руководитель распоряжается подчиненными не потому, что он имеет власть, а потому, что этого требуют задачи деятельности системы.

Итак, системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает результаты во внешнюю среду.

Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации, а самое главное, между организацией и средой, окружающей ее.

1.5. Ситуационный подход

Поскольку ситуационный подход радикальным образом изменяет ориентацию управления, необходимо подытожить основные принципы традиционных школ управления. Все они представляли собой комплекс теоретических знаний о том, как должен работать руководитель, основываясь на

принципах научного управления. В свою очередь, применение этих принципов на практике граничило с искусством, т. е. достигалось только через опыт, методом проб и ошибок. Достижением и целью традиционных концепций было нахождение универсального метода, позволяющего каждой организации успешно функционировать.

Каждая очередная концепция с течением времени доказывала свою ограниченность, ни одна из них не гарантировала успеха во всех ситуациях. Так, в рационалистической парадигме научного управления и классической школы цели и задачи считаются заданными и стабильными в течение длительного периода; основой стратегии является непрерывный рост и углубление специализации; организационная структура строится по функциональному принципу; решающее значение приобретает контроль всех видов деятельности, четкое выполнение кадрами управления указаний сверху. При всех достоинствах такое управление совершенно не ориентировано на освоение инноваций или на нестандартные ситуации. Напротив, методика школы поведенческих наук, весьма эффективная в налаживании межличностных отношений в коллективе, оказывалась несостоятельной в ситуациях, где на первый план должны выступать администрирование и формальная власть. При всей полезности все-таки формализован процессный подход, который все многообразие руководящей деятельности сводит к набору управленческих функций. Количественный подход может рассматриваться лишь как дополнение к другим концептуальным постулатам управления.

Даже системный подход, который является логической предтечей ситуационного подхода, как отмечают ученые, довольно теоретизирован и мало конкретизирован, особенно в части определения переменных, влияющих на управление.

С точки зрения ситуационного подхода – наиболее современной и значимой концепции – лучшего способа управления не существует. Ситуационный подход увязывает различные приемы, методы, концепции с определенными ситуациями, т. е. конкретным набором обстоятельств, которые оказывают влияние на конкретный объект управления в данное время.

Следовательно, руководитель, применяющий ситуационный подход:

- знает средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность, возможности и ограничения различных концепций управления;
- умеет правильно интерпретировать ситуацию и предвидеть последствия применяемой методики или концепции;
- способен обеспечивать реализацию целей самым эффективным путем.

Квинтэссенция ситуационного подхода – не стандартные решения, а применение богатой копилки менеджмента к специфике конкретной ситуации.

О. С. Виханский и А. И. Наумов относят ситуационную теорию к классу «синтетических» теорий менеджмента. Ситуационный подход не при-

знает, что позиции других школ и концепций неверны. Так же как и системный подход, ситуационная концепция носит интегрирующий характер, синтезируя различные частичные подходы, подчеркивая их неразрывную взаимосвязь. В отличие от «одномерных» концепций управления (подобных классическому и психологическому подходам), ситуационная теория исходит из того, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга.

По значимости этот переход от универсализма к ситуационному подходу сравнивается с переходом от плоскостного изображения к трехмерному пространству, от немого черно-белого кино к цветному со стереофоническим звуком.

Ситуационная теория также рассматривает организации как состоящие из совокупности взаимозависящих подсистем, каждая из которых имеет определенную функцию и действует в соответствии с задачами организации. Каждая подсистема, именно вследствие своей важности для функционирования организации, рассматривается как «функциональный императив», который должен быть применен, если действия организации эффективны.

В связи с этим можно выделить четыре ключевые подсистемы. Это:

- подсистема целей;
- подсистема человеческих ресурсов;
- подсистема техники;
- подсистема управления.

Подсистема целей включает общие и частные цели организации. Подсистема человеческих ресурсов охватывает сотрудников, феномены лидерства и мотивации. Техническая подсистема обеспечивает преобразование «входов» организации (капитал, информация, энергия) в нужные «выходы» (услуги, информация, энергия).

Управленческая подсистема должна координировать взаимодействие и функционирование других подсистем и регулировать отношения организации с окружающей средой. Кроме того, менеджмент должен оценивать эффективность структурной организации в соответствии с требованиями других подсистем.

Ситуационная теория предполагает, что каждая из подсистем должна быть сконструирована так, чтобы она могла соотноситься с окружающей средой.

Основываясь на идеях системного подхода, Дж. Томпсон разработал ситуационную теорию управления на основе трехуровневого разделения задач менеджмента. На уровне «техническая система» менеджмент прямо связан с процессом преобразования ресурсов; на «управленческом уровне» — с опосредованием уровня технических действий и институционального уровня; и на «институциональном уровне» менеджмент связывает организацию с обществом в целом. Подобно другим социальным системам, каждая организация пересекается с четырьмя функциональными императивами:

1. *Адаптация* — система должна устанавливать отношения между собой и своей внешней окружающей средой.

2. *Достижение целей* — мобилизация ресурсов и направление их на реализацию поставленных целей.

3. *Интеграция* — система должна обладать средствами для координации усилий.

4. *Закрытость («паттерн поддержки»)* — минимальные усилия для обеспечения первых трех условий, гарантированные широкой мотивацией правильных действий.

Таблица 1.3. **Использование концепций менеджмента**

Научные направления и ключевые концепции	Основные идеи, используемые в современном менеджменте
1. Научное управление и классическая административная школа	
Научные принципы. Рационализация выполнения работ. Разделение труда в управлении	Научный подход к менеджменту и принципы управления. Анализ способов выполнения работ в целях совершенствования. Оплата труда как важнейший элемент мотивации работающих
2. Школа человеческих отношений и поведенческих наук	
Коллектив как особая социальная группа. Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работающего	Использование в менеджменте факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации, лидерства. Исследование поведения людей в организации. Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам
3. Количественный подход	
Применение методов количественных исследований, моделирования и вычислительной техники	Использование количественных измерений при принятии решений. Использование информационных систем управления и компьютеров
4. Системный и ситуационный подход	
Взаимодействие и взаимозависимость всех компонентов организации. Выявление и учет ситуационных переменных окружающей среды	Рассмотрение организации как системы, состоящей из взаимосвязанных частей. Значение окружающей среды и обратной связи для достижения успеха организации. Принятие управленческих решений на основе изучения совокупности ситуационных факторов

Таким образом, современные руководители должны обладать стратегическим мышлением, позволяющим им делать осознанный выбор приоритетных факторов внутренней и внешней среды, которые обеспечат библиотеке стабильное функционирование в настоящем и будущем.

Каждое из направлений оставило свой след в современной науке менеджмента, с большой пользой применяющей плодотворные разработки прошлого. Вклад в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов иллюстрирует табл. 1.3.

1.6. Современные модели менеджмента

Современный мир меняется с пугающей быстротой, рождая как новые возможности, так и новые угрозы. Стало общим местом утверждение: «Для поиска и отыскания путей развития в XXI веке человечество нуждается в новой парадигме, которая обеспечила бы баланс экономического, социального и экологического развития». Какова новая парадигма? В зоне острой критики оказались стереотипы управленческого мышления и устаревшие концептуальные подходы к управлению. Стала отчетливо проявляться ограниченность традиционной модели «рационального управления». Оно связывается, прежде всего, с возможностью предельно упорядочить и регламентировать организацию библиотеки, происходящие в ней процессы, достичь стабильности и устойчивости деятельности структурных подразделений. Несмотря на большую привлекательность четкости, определенности управленческих действий, заложенных в рациональной модели, она лишена главного — гибкости, столь необходимой в современных условиях. Сегодня одним из самых популярных понятий менеджмента является «неопределенность», не в смысле незнания, а как постоянная изменчивость условий, возникновение новых связей, быстрая переориентация функционирования в ответ на динамику потребностей. В условиях динамизма жизнедеятельности полный учет и просчет заранее, до мелочей всех деталей становится малореальным. Поэтому задача управления состоит в создании адаптивных, гибких управленческих моделей, а руководителя — в реализации комплексных и системных подходов.

Менеджмент эффективно решает проблемы создания таких моделей. В прошлом столетии менеджмент как новый социальный институт, новая ключевая социальная функция, новая, лидирующая в обществе группа менеджеров, возник и развивался с необычайной быстротой, стал незаменимым. И никогда прежде новый институт не охватывал земной шар с такой легкостью, пересекая границы рас и культур, языков и традиций, как это сделал менеджмент в течение одного поколения. И действительно, там, где внедрялся компетентный менеджмент, начиналось стремительное развитие. По-видимому, мы имеем дело с крупнейшей социальной инновацией.

Питер Друкер, который сумел распознать, обобщить и описать появление нового могущественного фактора развития, пишет: «Всюду, где мы вкладывали только экономические факторы производства, особенно капитал, мы не добивались развития. В немногих случаях, когда мы могли породить энергию менеджмента, мы порождали стремительное развитие. Развитие, иными словами, — дело скорее человеческой энергии и прида-

ние ей направления есть задача менеджмента. Менеджмент — двигатель, развитие — следствие».

Модели национального менеджмента — североамериканского, западноевропейского, скандинавского, японского, турецкого или латиноамериканского, — несмотря на существенные различия между ними, постепенно начинают терять свою специфику. Традиционно противопоставляют модели менеджмента США и Японии, что отражено в табл. 1.4.

Таблица 1.4. **Сравнительные особенности моделей американского и японского менеджмента**

Американская модель	Японская модель
Индивидуальные решения и свобода действий	Совместные решения и действия на основе группового согласия
Индивидуальная персональная ответственность	Коллективная ответственность
Жесткая должностная субординация в четко установленной канонической организационной структуре управления	Гибкое перераспределение функций руководства, прав и обязанностей в неформальной структуре управления
Четкие формализованные должностные инструкции, процедуры контроля и алгоритмы управления	Неформализованные процедуры координации, принятия решения и группового контроля
Четко установленная властная вертикаль единоначалия	Размытые в латентных структурах управления права, полномочия и функции руководства
Непрерывный мониторинг, быстрая оценка количества и качества индивидуального труда	Отсроченная оценка коллективных результатов труда
Быстрое продвижение по результатам труда и индивидуальным достижениям	Медленное продвижение по результатам, старшинству, стажу
Критерии отбора: текущие результаты, профессиональные качества, самостоятельность, инициатива	Критерии отбора: способность занять в группе позицию делового неформального лидера
Стиль руководства, ориентированный на индивидуального работника, командный	Стиль руководства, нацеленный на группу, групповые санкции
Ориентация менеджеров на достижение индивидуальных результатов	Ориентация менеджеров на достижение гармонии в группе
Жесткая формальная регламентация отношений иерархии «руководитель — подчиненный»	Личные неформальные отношения с подчиненными и верхами
Специализированная должностная и квалификационная профессиональная подготовка (предпочтение узким специалистам технократической ориентации)	Неспециализированная профессиональная подготовка работников и менеджеров универсального типа
Материальное стимулирование в тесной связи с индивидуальными результатами труда и достигнутой производительностью	Сочетание морального стимулирования с материальным в зависимости от стажа работы, старшинства и показателей работы всей группы
Краткосрочная занятость	Долгосрочная занятость (пожизненный найм)

Резюме:

1. В XX в. менеджмент сформировался как самостоятельная профессиональная сфера деятельности, требующая специальных знаний. Развитие техники и новой технологии, рост масштабов инновационных процессов, необходимость решения новых сложных проблем привели к активному обобщению опыта, к поискам эффективных методов управления и возникновению науки управления.

2. Эволюция теории и практики менеджмента нашла свое отражение в различных концепциях и школах, значительно расширивших представления о возможностях управления.

3. Первая половина XX в. характеризуется развитием четырех четко различимых школ управленческой мысли: научного, административного управления, человеческих отношений, науки о поведении, а также количественных методов. Этот этап в эволюции менеджмента обозначен как подход на основе выделения различных школ.

4. Процессный подход, представляющий управление как процесс, состоящий из серии взаимосвязанных управленческих действий, создает широкую аналитическую базу для обоснования выводов и рекомендаций по совершенствованию управленческих функций планирования, организации, контроля, мотивации.

5. Системный и ситуационный подходы являются современными концепциями управления, имеющими интеграционный характер. Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких подсистем, что позволяет руководителям установить взаимосвязи между подсистемами и внешней средой. Ситуационный подход расширяет практическое применение теории систем, определяя внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию.

Вопросы для обсуждения

1. Какие принципиальные положения четырех управленческих подходов (школы менеджмента, процессный, системный, ситуационный) находят применение в современных условиях?

2. Сравните системный и ситуационный подходы с предыдущими школами и концепциями менеджмента.

3. Чем отличается эволюция менеджмента от развития отечественной теории управления?

4. В чем специфика применения менеджмента в отечественных условиях?

Рекомендуемая литература

1. Дункан, Д. У. Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. / Д. У. Дункан. М. : Дело, 1996. 272 с.

2. Евенко, Л. И. Уроки американского менеджмента / Л. И. Евенко // Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон и др. М., 1992. С. 5—17.

3. Кезин, А. В. Менеджмент: методологическая культура / А. В. Кезин. М. : Гардарика, 2001. 269 с.
4. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 1992. 702 с.
5. Менеджмент : учеб. пособие / под ред. Ю. В. Кузнецова, В. И. Подлесных. СПб. : Бизнес-пресса, 2001. 324 с.
6. Суслова, И. М. Менеджмент в современной библиотеке : науч.-метод. пособие / И. М. Суслова, В. В. Кармовский. М. : Либерея, 2004. 176 с.

Глава 2. Формирование концепции менеджмента библиотечно-информационной деятельности

2.1. Зарождение концепции менеджмента в библиотечном деле России

Одна из особенностей современной России состоит в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад осваивал в течение целого века.

Концепция библиотечного менеджмента зародилась в начале девяностых годов, когда радикальная перестройка всей общественно-экономической жизни в России потребовала изменения принципов управления библиотечным делом. Особое значение эта проблема приобрела на уровне библиотеки, положение которой в современном обществе меняется коренным образом. Выведенная из многоуровневой иерархической структуры административного управления, библиотека постепенно обретает все черты самостоятельности, необходимые для стабильного функционирования и развития. Руководство само принимает решения, бывшие ранее прерогативой вышестоящих уровней управления, самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает стратегию и политику своего развития, изыскивает дополнительные ресурсы, набирает работников, решает множество структурных вопросов и многое другое. Для этого требуется значительное расширение сферы управления и самоуправления, формирования новых управленческих функций, увеличения объема и углубления содержания выполняемых руководством библиотеки работ.

Ключевым звеном управления становится решение двуединой задачи. Первая часть ее – сохранение библиотеки как высоко демократичного социального института, обладающего информационными ресурсами, потребность в которых сейчас очень высока. Уникальность системы библиотечного обслуживания подчеркивается тем фактом, что в условиях рынка библиотека осталась единственной структурой, предоставляющей собственные ресурсы бесплатно. Однако невозможно сохранить социальную направленность и общедоступность библиотеки, не решив вторую часть управленческой задачи – создание механизмов адаптации к сложным эко-

номическим, политическим, общественным явлениям современной действительности. Решение столь фундаментальной проблемы далеко выходит за рамки традиционных систем управления библиотекой, построенных на универсальной организационной модели.

За период формирования концепции библиотечного менеджмента выделяются три этапа, отражающие различия в подходах к парадигме управления не только библиотекой, но и в целом к управлению как философско-методологическому понятию.

Первый этап — ***зарождение библиотечного менеджмента***, когда представления об эффективных управленческих системах находились в точке перехода от классических подходов к некоторому новому, еще формирующемуся образцу. Состояние перехода выражалось: в кризисе классических представлений о факторах эффективности управления в самых различных формах и модификациях; в выявлении, анализе и резкой критике основ традиционного управления; в выдвижении альтернатив основаниям традиционного управления; в попытках выдвижения новых эталонов научного управления.

Второй этап формирования библиотечного менеджмента можно обозначить как ***создание новых оснований управления библиотекой как науки***, выразившееся в методологической проработке нового подхода к управлению на фундаменте мирового менеджмента.

Третий этап развития библиотечного менеджмента — ***диверсификация***, под которой понимается совмещение разнообразных подходов, целей, функций, форм управления. Наличие этого этапа обусловлено высокой динамикой развития современного управления. В России идет одномоментное освоение всего уже накопленного другими странами управленческого опыта с тем, чтобы трансформировать наиболее перспективные для нашей страны направления менеджмента.

Уже в конце восьмидесятых — начале девяностых годов многие ученые нашей страны (Н. С. Карташов, А. И. Пашин, А. В. Соколов, В. Д. Стельмах) отмечали кризисные факторы в области библиотечного дела. Ведущие принципы командно-административной системы управления библиотечным делом, такие как централизация, директивность, иерархичность, привели к застою, стагнации, стандартности в той области деятельности, которая требует инициативы и творчества. В новых условиях стали неосуществимыми методы государственной поддержки библиотечного дела.

На уровне библиотеки, где управление было всегда ориентировано на обеспечение текущей деятельности, кризис отразился в невозможности разрабатывать стратегию и реализовывать долгосрочные цели, создавать гибкие организационные структуры, поддерживать развитую систему деловых контактов.

Глубинные кризисные процессы в сфере библиотечного обслуживания в начале девяностых годов прошлого столетия отмечали специалисты самых различных идеологических воззрений. С одной стороны, управленцы

(Б. Н. Бачалдин, А. М. Волик, Н. С. Карташов, А. Н. Пашин, В. В. Серов, Е. А. Фенелонов), с другой, ведущие библиотековеды страны (А. В. Соколов, В. Р. Фирсов, Б. Ф. Володин, Е. И. Кузьмин) и общественность с различной долей экспрессии признавали низкий социальный престиж библиотек, отставание библиотековедения от потребностей практики. Кризисная ситуация в библиотеках фиксировалась документально, например, в проекте Концепции развития библиотечного дела в РСФСР, представленном в 1990 г.

Наиболее глубокие исследования факторов кризиса представлены в работах социологов: В. Д. Стельмах, Л. Гудкова, Б. Дубина, А. Рейтблата. В 1990 г. В. Д. Стельмах писала о том, что кризис «нарастал исподволь, в течение последних десятилетий, тщательно маскируемый парадной статистикой и пышными декларациями»[1]. Факторами кризиса стали: 1) стагнация основных показателей библиотечного обслуживания, что служит свидетельством замедления темпов и прекращения развития отрасли; 2) отслоение от библиотек наиболее квалифицированных слоев читающей публики; 3) резкое падение социального статуса библиотеки.

Указывалось, что «вся система организации библиотечного дела в стране вступила в противоречие с общественными потребностями. Ситуация была усугублена централизацией, усилившей унификацию и ухудшившей комплектование фондов. Все стадии управления библиотечным делом (планирование, руководство, отчетность) оторвались от реальных процессов деятельности библиотек и превратились в самоцель: планы развития не выполняются, отчетность не отражает действительного положения дел, руководство осуществляется не для удовлетворения читательских запросов, а с целью выполнения планов»[2].

Наиболее последовательная критическая позиция относительно систем и структур централизованного управления библиотечным делом обозначена в работах авторов концепции библиотечного менеджмента. Вторую половину восьмидесятых годов они определяют как «разрушительную пятилетку». В этот период резкой критике были подвергнуты исходные принципы командно-административной системы. Выявлено пагубное воздействие директивного планирования, ориентированного на обязательные, усредненные, нередко извращенные представления центральных органов о библиотеке. Важнейшие решения в масштабе страны (цели и развитие библиотек, основные программы в области библиотечного дела, их сроки, распределение средств) принимались на самом верхнем уровне, а затем спускались на нижние и детализировались. Господствующей была рациональная модель управления, построенная на жесткой властной вертикали и безграничном преувеличении организационного фактора. С этим

[1] Стельмах В. Д. На каком фундаменте строить? // Библиотекарь. 1990. № 7. С. 7.
[2] Гудков В., Дубин Б., Рейтблат А. Преобразование — не усовершенствование // Библиотекарь. 1990. № 8. С. 4–6.

связан глубоко укоренившийся административный взгляд на все библиотечные проблемы, вера в единую систему библиотек, организованных по единым правилам и стандартам.

Логика централизованной директивности вывела библиотеку из сферы стратегического управления, переведя ее на уровень управления текущего, оперативного. Так, во всей инструктивной документации основным планом библиотеки назывался текущий (годовой). Этому же соответствовала замена аналитической функции отчетностью, управленческого учета урезанным оперативным.

К недостаткам командно-административной системы управления относилось и следующее. Из-за ограниченных возможностей переработки информации и принятия решений руководство верхних уровней стремится к упрощенным моделям. Это приводит к увеличению специализации в вопросах управления, умножению органов управления на каждом уровне. Координация при этом ухудшается, происходит отставание координации от специализации в развитии организационных систем управления. Ситуация осложняется тем, что интересы многочисленных органов управления на разных уровнях мало связаны между собой, имеют узковедомственный характер, а подчас и противоречат друг другу. Отставание координации от специализации является закономерностью развития в больших организационных системах.

В зоне острой критики оказались стереотипы управленческого мышления и устаревшие концепции централизованного управления. Теоретические постулаты о надежности, упорядоченности, стабильности такого управления оказались неприменимыми в новых социально-экономических условиях. Будучи устойчивой в стабильных условиях, централизованная структура управления теряет способность к изменению и практически не адаптируется к новой обстановке.

В целом же итогом эпохи командно-административной системы явилась деформация основных управленческих функций, превращение библиотеки в исполнителя указаний вышестоящих органов и как следствие – стагнация библиотечной деятельности.

Обострение кризиса рационалистических моделей управления, осознанное в период перестройки конца восьмидесятых годов, вызвало к жизни реформы, основным содержанием которых стала замена административных методов управления на экономические и внедрение нового хозяйственного механизма. Однако, хотя перемены именовались «коренными», «революционными», все они мыслились в рамках «развитого социализма». Характерно, что борьба с административными методами официально санкционировалась и осуществлялась прежним администрированием. В деятельность библиотек министерскими постановлениями и приказами настойчиво внедряли абсолютно несовместимые с ней категории хозрасчета, самоокупаемости, самофинансирования, прибыли, экономических нормативов и т. п.

Все это получило широкую теоретическую поддержку на страницах профессиональной печати. Очевидно, в силу противоречивости воззрений и действий (например, укрепление централизма власти при его декларируемой децентрализации или соединение антагонистических понятий в сочетании «социалистический рынок») этот этап не дал ничего конструктивного и преобразующего. По мнению видного экономиста В. И. Данилова-Данильяна, подчеркивавшего неспособность командно-административной системы создать условия для формирования новых управленческих структур, «она может мешать, запрещать, извращать, но не созидать – для созидания у нее просто нет „приводных ремней", как много раз констатировалось, а иллюзия все жива»[1].

Таким образом, глубокие кризисные явления в сфере управленческой деятельности, которые выражаются в несоответствии традиционных структур и методов, сформированных еще в административной системе управления библиотекой, радикально изменившимся условиям современной общественной жизни, стали причиной поиска новой парадигмы управления, т. е. системы взглядов на управление. Радикальное изменение парадигмы управления во второй половине XX в. характерно для всей мировой системы в целом, что было связано с вступлением мирового сообщества в информационную эру, когда темпы и сложность изменений становятся поистине беспрецедентными. Основные положения старой и новой парадигмы, а также их различия отражены в табл. 1.5 и 1.6.

Таблица 1.5. **Основные положения старой и новой парадигмы управления**

Старая парадигма	Новая парадигма
Организация – закрытая система, цели, задачи и условия деятельности которой достаточно стабильны	Организация – открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
Рост масштабов деятельности	Ориентация на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребностей
Рациональная организация функционирования, эффективное использование всех видов ресурсов, повышение производительности труда как главная задача менеджмента	Ситуационный подход к управлению, признание важности адекватности реакций на изменения, обеспечение адаптации к условиям внешней среды
Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности, нормах, стандартах исполнения	Система управления, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства
Главный источник развития – производительность труда	Главный источник развития – люди, обладающие знаниями и условиями для реализации собственного потенциала

[1] Данилов-Данильян В. И. Бегство к рынку. М. : Дело, 1991. 110 с.

Таблица 1.6. **Сравнительный анализ старой и новой парадигмы управления библиотечной деятельностью в России**

Парадигма дореформенного периода	Парадигма переходного периода
Централизация управления библиотечной деятельностью	Децентрализация на базе сочетания государственного и общественного управления
Моноцентрическая система	Переход к полицентрической системе
Ограниченная самостоятельность библиотек, жесткая система связей и распределения	Самоуправление библиотек как открытых, социально ориентированных систем
Прямое государственное управление	Управление деятельностью библиотек на основе сочетания административных методов и методов некоммерческого маркетинга

2.2. Методологические основы менеджмента библиотечно-информационной деятельности

Методологическая проработка инновационных подходов к управлению библиотечной деятельностью составляет содержание второго этапа, потому что наиболее целостной концепцией, отразившей переход на новую парадигму управления, стал библиотечный менеджмент.

Авторами концепции являются И. М. Суслова, В. К. Клюев, И. К. Джерелиевская, Е. В. Клеппер, Ю. Ф. Чернякова и др. Обращение к менеджменту неслучайно. Именно в менеджменте почти полвека назад были осмыслены кризисные факторы рационалистических моделей управления, а также, что очень важно, сформированы концептуальные подходы к организации эффективного управления в условиях беспрецедентной динамики и сложности изменений наступившей информационной эры.

Менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку, имеющую свой предмет, свои специфические проблемы и подходы к их решению, в XX в.

Научные основы этой дисциплины представлены в виде концепций, теорий, принципов, способов и систем управления. Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связи между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении. Они позволяют не только осуществлять оперативное управление, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и политику организаций. Поэтому менеджмент разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы,

функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей и процессов управления.

В то же время распространено понимание менеджмента как искусства практики управления. Это понимание базируется на том, что каждая организация – сложная социотехническая система, на которую воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Поэтому управление и является искусством, которому можно научиться через опыт и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Менеджеры должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Такой подход позволяет соединить науку и искусство менеджмента в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, умения применять их в практической работе.

Активное исследование теорий менеджмента имеет стимулирующее значение для всех сторон современного библиотековедения. С одной стороны, открываются возможности оценить значимость основных методологических позиций, выработанных в традиционных научных областях библиотековедения. Например, сохраняет методологическое значение системный подход, разработанный в теории Ю. Н. Столярова, Н. С. Карташова. Несомненно, значимой на современном этапе выступает теория организации библиотечной сети, обоснованная Н. С. Карташовым. С другой стороны, здесь возникают новые проблемы, требующие специального методологического изучения. Это относится к вопросам разработки стратегии, управлению инновационными процессами, созданию адаптивных организационных структур, социально-психологическим аспектам управления библиотечной деятельностью.

Формируя новую концепцию в категориях менеджмента, ее авторы обращаются к определениям основных понятий, принятых в науке, что подчеркивает органическую взаимосвязь проблематики управления современной библиотекой и менеджмента. Термин «библиотечный менеджмент» употребляется для обозначения, как особой сферы библиотечной деятельности, так и особой научной дисциплины, ставящей задачу изучения этой сферы и выработки практических рекомендаций по ее совершенствованию.

Как библиотечная деятельность менеджмент имеет много аспектов, но в своей главной части эта деятельность направлена на создание, обеспечение функционирования и развития библиотеки для достижения определенных целей.

Как научная дисциплина менеджмент представлен совокупностью эмпирических знаний (аккумулирующих разнообразный управленческий опыт и полученных специальными научными методами) и широким спектром концепций, раскрывающих и моделирующих различные аспекты управленческой деятельности.

Применение теоретических и методологических позиций менеджмента в преобразовании управления библиотечной деятельностью вовсе не означает механический процесс перенесения опыта западных стран. Это — творческий поиск новых управленческих решений, обусловленный объективным характером сложных и неоднозначных процессов, происходящих в библиотечной сфере.

Становление концепции библиотечного менеджмента ознаменовано значительными результатами. Сформирована научная школа, в рамках которой издано большое число публикаций и защищены диссертации.

По проблемам библиотечного менеджмента издано большое количество работ. Это число может быть увеличено во много раз, если учесть публикации, использующие научные постулаты менеджмента в других областях библиотековедения. На принципах менеджмента преобразованы вузовская программа по управленческой тематике и программа переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров библиотеки, на основе которых осуществляется подготовка специалистов по квалификации «Менеджер библиотечной деятельности».

Самый главный аргумент в пользу новой концепции — широкое использование принципов и методов менеджмента в практике руководства библиотечной деятельностью, чему немало способствует ориентированность менеджмента на решение практических задач.

Необходимо подчеркнуть, что термины «управление» и «менеджмент» являются синонимами только в общеупотребительной лексике. В профессиональной терминосистеме значение понятий, составляющих содержание терминов «управление библиотекой» и «библиотечный менеджмент», отличается. Управление имеет более широкое значение, поскольку включает технические и технологические объекты, экономику и хозяйствование. В обозначении методологии управления, использующей принципы менеджмента в организации совместной деятельности людей, направленной на достижение целей библиотеки, более точным будет термин «библиотечный менеджмент». Смысл введения нового термина заключается в стремлении обозначить инновационные управленческие явления.

Более того, исследовательская логика зарубежного библиотековедения развитых стран, основанная на анализе принципиально иной ситуации, в которой действуют современные библиотеки, характеризуется аналогичными тенденциями. Эти тенденции выражаются в отказе от рационалистической парадигмы управления библиотечной деятельностью и переходу к эмпирической, маркетинговой управленческой модели. Так же, как в российском библиотековедении, термин «библиотечный менеджмент» в зарубежной науке — не синоним «управлению библиотекой», а обозначение нового понятия, пришедшего на смену администрированию, контролю.

Разделены эти понятия в книге профессора факультета библиотековедения и информатики Делийского университета К. Кумара «Библиотечное администрирование и менеджмент» (1987). Еще более уверена в своих по-

циях Дарлин Э. Уэйнганд, автор книги «Управление современной публичной библиотекой. Стратегия развития». Она противопоставляет традиционные системы управления, предполагающие «наличие внутренних иерархических структур с жесткими принципами подчиненности и подотчетности», современному управлению, ориентированному на потребителя. Как пишет Д. Э. Уэйнганд, «менеджеры освободили процесс управления от малоподвижной и в целом жесткой перспективы и приобрели возможность гибко реагировать на потребности изменчивой среды, атмосфера которой способствует процветанию инновационной деятельности»[1].

Таким образом, концепция библиотечного менеджмента, формировавшаяся в отечественном библиотековедении самостоятельно как ответ на реальные процессы общественно-экономической жизни России, органично вписывается в общемировые тенденции преобразования управления библиотеками в информационную эру, что служит доказательством ее обоснованности и конструктивности.

Формирование библиотечного менеджмента было движимо не академическим, внутринаучным, а прежде всего социальным интересом достижения большей эффективности во всех направлениях библиотечной деятельности. Развитие библиотечного менеджмента обусловлено социально-практическими проблемами, а выработка правил и норм эффективной организационно-управленческой деятельности составляет его главную задачу.

Специфику библиотечного менеджмента как теоретической дисциплины определяет, прежде всего, его ориентированность на решение практических задач.

Кроме того, главной особенностью библиотечного менеджмента является междисциплинарный характер, позволяющий использовать в качестве теоретической основы широкий комплекс научных знаний и концепций, разработанных в отечественном и зарубежном библиотековедении, мировой теории и практике менеджмента, экономике, психологии, социологии. Другими словами, в концепции библиотечного менеджмента нет ограничений идеологического или узкопрофессионального характера. И в этом смысле концепция библиотечного менеджмента выступает теоретической основой для применения в управлении современной библиотекой достижений многих наук.

В противоположность рационализму прежней концепции библиотечный менеджмент, основанный на современной парадигме управления, характеризуется такими ключевыми факторами, как:

- эффективное использование человеческого потенциала, направленное на развитие способностей людей к совместным действиям;

---

[1] Уэйнганд Д. Э. Управление современной публичной библиотекой. Стратегия развития. М. : Рудомино, 1997. 222 с.

- неотделимость от организационной культуры, основанной на честности и доверии к людям;
- эволюционный характер развития систем и методов; дополнение (а не разрушение) сложившихся структур и постепенное их приспособление к новым условиям;
- предвидение изменений, гибкость и экстренность управленческих решений на основе предприимчивости, инициативы, творчества; приоритет стратегической направленности управления, позволяющей справляться с возрастающей сложностью проблем, реагировать на резкие изменения во внешней среде, выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе;
- формирование коммуникаций между людьми и определение индивидуального вклада каждого работающего в общий результат.

2.3. Диверсификация менеджмента библиотечно-информационной деятельности

В течение последнего десятилетия, наряду с формированием концептуальных основ библиотечного менеджмента, его объекта и предмета как научной дисциплины, определением его роли и места в системе библиотековедческих наук, принципиальное значение приобретают проблемы ***диверсификации***, которая обозначена в качестве третьего этапа становления библиотечного менеджмента. По мнению ведущего специалиста в этой области Э. М. Короткова, диверсификация представляет собой совмещение разнообразия форм, подходов, целей, объектов управления, функций и пр. По мере развития управления, увеличивается количество его альтернатив. Успешно управлять — это, помимо всего прочего, удачно и обоснованно выбирать тот тип управления, который будет наиболее подходящим или эффективным в конкретных условиях, для этого надо знать возможные типы управления и иметь методики их выбора.

В связи с этим большое значение в исследовании библиотечного менеджмента имеет такой формально-логический метод, как *классификация*. Классификация — одно из основополагающих понятий и науковедения, и библиотековедения. В менеджменте классификация имеет аналогичный смысл и определяется как разделение управленческих явлений, а, следовательно, и понятий, характеризующих их, на классы, позволяющие увидеть специфику явлений, их разнообразие, свойства, связи и зависимости, общее и специфическое и посредством этого вникнуть в их сущность.

Применяются в менеджменте и общенаучные виды классификации: деление общего и разделение целого. Первый вид предполагает деление некоторой совокупности управленческих явлений, имеющих некоторые общие черты и в то же время различия. Их общность можно отразить в критерии, их различие — в группах принадлежности. В этом аспекте управленческое воздействие есть сознательное влияние на сотрудников,

преследующее определенную цель. Все разнообразие воздействий можно разделить на сильные и слабые, постоянные (прессинг) и периодичные, прямые и косвенные и пр. Выделение каждой из этих групп имеет вполне определенный критерий.

Второй вид классификации — разделение целого. Главный его признак заключается в том, что здесь критерием классификации является часть целого. Как бы детально ни проводилась классификация, она всегда отражает содержание некоторого явления, предстающего перед нами в виде целого. Следовательно, управленческий процесс воздействия состоит из целеполагания, определения ситуации, поиска проблемы, разработки и реализации решения. И это содержание присуще любому воздействию, характеризующему управление. Здесь критерии классификации ограничены не просто некоторой общностью явлений, а целостностью самого явления, в рамках которого и проводится классификация.

Критерием выделения этапов процесса управления является качественная определенность действий, из которых складывается процесс управляющего воздействия. Эта качественная определенность включает в себя: методы работы, переключение внимания (выделение главного), закономерную последовательность (исходные и заключительные действия), рамки целого (сущность явления).

Корректность и эффективность классификации, без учета которых не может быть успешного исследования управления, достигаются соблюдением ряда принципов: единства критерия, соразмерности деления явлений и понятий, альтернативности, многоступенчатости, полноты классификации.

Принцип единства критерия служит для выделения групп одного порядка. Согласно этому принципу нельзя проводить классификацию, меняя критерий в рамках одной классификационной процедуры. Например, нельзя утверждать, что существуют математические и экономические методы управления, потому что первые выделяются по способу моделирования, а вторые — по объективным интересам человека. Экономические интересы имеет каждый человек, но вряд ли кто-нибудь будет утверждать, что каждый человек имеет математические интересы, определяющие его трудовую активность.

Принцип соразмерности деления явлений и понятий. По этому принципу сумма объемов понятий или количества явлений должна равняться объему делимого понятия или содержанию исследуемого явления. Например, нарушение этого принципа можно наблюдать в утверждении: менеджеры по характеру образования делятся на две группы: имеющие техническое и экономическое образование. Это неисчерпывающее деление. Есть менеджеры, имеющие и другие виды образования, — библиотечное, естественнонаучное, медицинское. Анализ образованности менеджера не может быть успешным, если он построен на неисчерпывающей классификации.

Принцип альтернативности или взаимоисключения выделяемых групп. Каждая группа понятий или явлений должна быть в объеме только одного видового понятия. Не должны выделенные явления или понятия относиться одновременно и к одной, и к другой классификационной группе. Если выделяются группы социально-психологических и экономических методов управления, то в последующем делении тех и других не может быть методов одновременно и социально-психологических, и экономических. Это не отрицает связь тех и других, зависимость и их комбинационное использование в практике управления.

Принцип многоступенчатости классификации, отражающий возможность делать последовательно ступенчатую классификацию. Она помогает конкретизировать свойства явлений, детализировать его основные черты и особенности. В этом случае возникает разветвленная классификационная схема, дерево целей, проблем, ситуаций, свойств.

Для библиотеки как социальной системы всегда существует предел классификационного деления. Таким пределом в исследовании социально-экономических систем является человек как социальное существо. Деление может осуществляться только в рамках единой сущности явления. Дальнейшее деление может привести к изменению сущности.

Принцип полноты классификации для каждой ее ступени. Нельзя делить только часть объекта на виды, а другую часть – на подвиды или группы следующей ступени классификации. Например, было бы ошибкой разделить персонал управления на женщин, мужчин среднего и мужчин пожилого возраста.

Важным для исследования управленческих процессов в библиотеке является использование содержательных и искусственных классификаций. Первые строятся по критериям, отражающим сущностные и содержательные признаки явлений. Они зависят как от конкретных целей и условий его проведения, так и от уровня знаний исследователя. Вторые построены на несущественных признаках, но могут быть очень полезны при проведении каких-либо организационных мероприятий. Например, разделение персонала или читателей по алфавиту.

В исследовании управления большое значение имеет комбинативная классификация. При проведении классификации нередко встречаются ситуации, когда объекты классификации могут иметь несколько равносущественных признаков, которые могут быть основанием классификации. В этом случае можно совместить две иерархические классификации посредством построения матрицы. Примером такой матрицы может служить матрица стилей управления, построенная на сопоставлении в деятельности менеджера признаков его отношения к человеку и труду, оценки преобладания одного признака над другим. Такой вид классификации часто используется в исследовании управления, и он может быть весьма полезным, потому что позволяет увидеть проблему с разных сторон, в различных ракурсах, найти комплексное решение.

В исследовании управления применяются также классификации однокритериальные и многокритериальные. При многокритериальных классификациях классы могут частично пересекаться. Это определяется отношениями критериев классификации: пересекающиеся или непересекающиеся.

В свою очередь, определенные характеристики управленческих процессов проявляются в разновидностях классификации: декомпозиции, предназначенной для установления связанных между собой содержательных элементов некоторой объективной целостности, и стратификации т. е. определении слоев (страт) в многослойном явлении. Такими стратами могут быть внешняя и внутренняя среда, технические средства и человеческие ресурсы, стратегия и тактика управления и т. д.

Многообразие управленческих явлений и процессов в современной жизнедеятельности библиотек делает актуальной проблему классификации в исследовательском и практическом аспектах, позволяя руководителю точно выстраивать стратегию и тактику управленческого поведения.

Особым вариантом классификации является ***типология*** — группировка объектов на основе их подобия некоторому образцу, который именуется типом, эталоном или идеальным образом. Здесь каждое явление в большей или меньшей степени приближается к одному из эталонов. Таким образом, отличие типологии от классификации видится в том, что типология допускает существование таких явлений, которые не соответствуют ни одному из выделенных типов. Типология превосходит классификацию своей универсальностью. Она является первоначальной операцией любых систематизаций и призвана упорядочить и систематизировать разнообразие представлений о современной управленческой деятельности в библиотечной сфере.

Особая актуальность типологии библиотечного менеджмента как теоретической проблемы подчеркивается тем, что сейчас, в связи с принципиальными изменениями в сфере управления библиотечной деятельностью, важно формирование концептуальных представлений о происходящих переменах и перспективах будущего развития. Очевидно, происходит смена приоритетов, когда более значимым, вопреки традиции, становится создание именно теоретического фундамента, на котором уже и будет выстраиваться практика.

Одновременно проявляется практическая сторона типологии, поскольку в процессе систематизации ярко демонстрируется разнообразие условий, в которых осуществляется управление библиотечной деятельностью. Кроме того, по определенным правилам типологического анализа происходит выбор варианта управления и далее — корректировка этого варианта в соответствии с дополнительными критериями конкретных обстоятельств.

В данный момент ясно, что быстрая перестройка управленческой системы вряд ли возможна, однако новые управленческие задачи необходимо решать уже сегодня. Произвести постепенную перестройку системы

управления и сформировать систему, наиболее полно отвечающую особенностям и условиям библиотечной среды, позволит целенаправленная диверсификация библиотечного менеджмента, базирующаяся на его научно обоснованной типологии.

В связи с актуальностью проблемы, определяемой активным развитием менеджмента, предлагаются различные типологии. Так В. В. Глущенко основывает типологию менеджмента на логической взаимосвязи: цель управления — тип менеджмента — алгоритм принятия решения.

Тщательно и многоаспектно разработана типология менеджмента Э. М. Коротковым. Основываясь на его методике, предлагаются два варианта типологического анализа библиотечного менеджмента. Первый отражает *дуалистический подход* к выделению типов управления по двум характеристикам, которые представляют собой две противоположности, но не исключают друг друга, а сочетаются в конкретных условиях управления библиотекой. К таким типам относятся: интра- и инфраменеджмент, формальное и неформальное управление, стратегический и тактический менеджмент, методология и организация управления, централизованное и децентрализованное управление, традиционное и инновационное управление и т. д.

На основе дуалистического подхода отчетливо выявляются различия между управлением библиотекой в его традиционном понимании как «рационального управления» и современной концепцией, называемой библиотечным менеджментом (рис. 2).

Исследование основных характеристик библиотечного менеджмента и традиционных представлений о системе управления библиотекой, проведенное на базе дуалистического подхода, позволяет обозначить радикальный, качественный переход к еще формирующейся управленческой парадигме. На примере сопоставления менеджмента и традиционной системы выявляется продуктивность дуалистического анализа по отношению к фундаментальным типам управления.

Несмотря на то, что дуалистический подход к типологии управления имеет определенное значение в понимании характеристик управления, он все-таки дает ограниченное представление, так как реальное управление характеризуется множеством различных оттенков. На практике, как правило, существует не противопоставление, а сочетание различных разновидностей, обеспечивающих эффективность управления. Так, например, сочетание централизации и децентрализации, формального и неформального управления и т. п.

В связи с этим для типологии менеджмента очень важно, чтобы критерии типологического анализа не были бессистемными, случайными, неупорядоченными. От этого зависят и практическая значимость этой типологии, и ее научная ценность. Критерии типологического анализа должны максимально покрывать поле характеристик управления и современных практических проблем его осуществления.

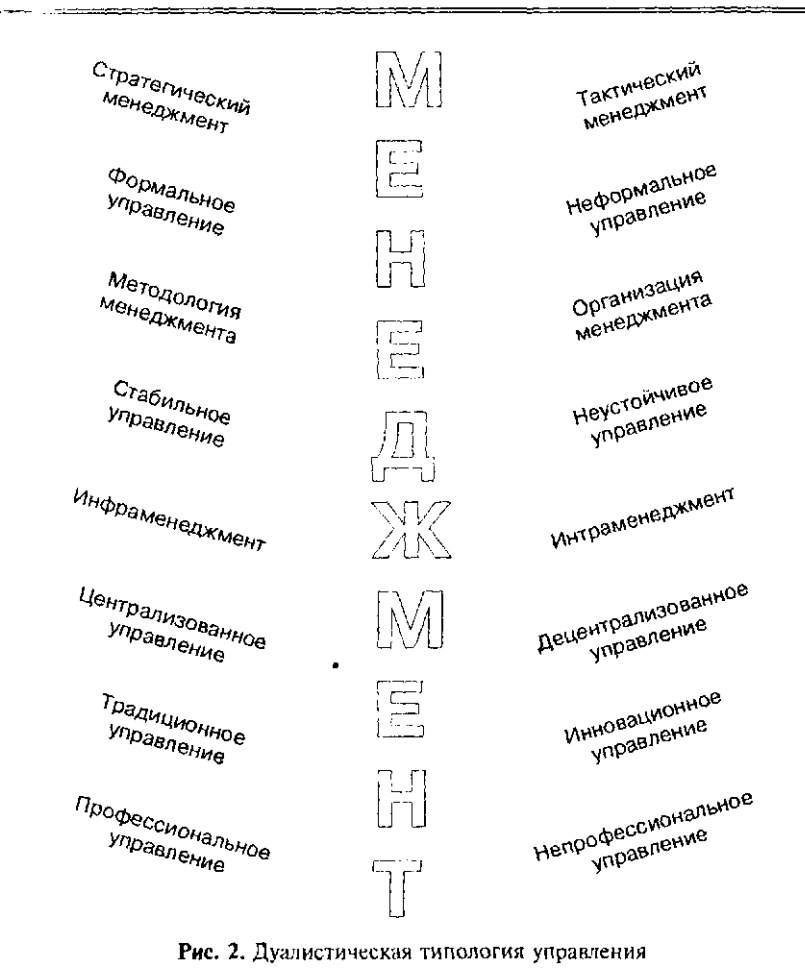


Рис. 2. Дуалистическая типология управления

Вариант типологического анализа менеджмента на основе *многокритериального подхода* представлен на рис. 3.

По критерию «роль внешней среды в осуществлении управления» выделяются следующие типы управления: планово-директивное, маркетинг, исследовательское управление и проблемно ориентированное управление.

Планово-директивное управление представляет собой управление, в котором план играет решающую роль и поглощает собой все управление. Главное внимание и главные усилия отдаются разработке плана, план возводится в ранг закона, документа, который беспрекословно следует выполнять, и все дальнейшее управление — это поиск возможного и невозможного для выполнения плановых заданий.

В современной динамике развития такое управление оказывается малоэффективным, потому что предусмотреть в планах все зигзаги и крутые повороты развития невозможно даже с использованием самого современного математического аппарата.

Но нельзя связывать планово-директивное управление только с системой прежнего государственного управления. Преувеличение роли плана, при всех его положительных свойствах, абсолютное подчинение управления плану, сведение всего управления к планированию возможно в той или иной мере и во внутреннем управлении.

При этом не следует забывать большого организующего начала, заложенного в планировании, не следует вообще отрицательно относиться к планированию, которое характеризует одну из основных и важнейших функций управления. Речь идет лишь только о роли планирования в конкретном практическом управлении, об организационном статусе плана в процессах управления.

Другим типом управления является маркетинг. Это управление, изначально ориентированное на внешнюю среду. Данный тип управления обнаруживает свои особенности в самых различных характеристиках управления: в структуре системы управления, механизме и процессах управления, в методологии и организации управления.

Но маркетинг в классическом его понимании не всегда согласуется с принципом дальновидности, перспективности решений. В практике управления нередко он ограничивается только анализом существующей обстановки, использованием конъюнктуры, поиском благоприятных моментов. В современных условиях острее проявляет себя потребность учета будущего, целеустремленности в развитии, в управлении, в стратегичности позиций. Здесь используются: деятельность «паблик рилейшнз», реклама, политика ценообразования и многие другие средства.

Вот почему по этому же критерию можно назвать следующий тип управления – целевое управление. Оно не отрицает маркетинга и не заменяет его. Это тип, который удачно дополняет маркетинговое управление практической идеей целевого управления, определением и предвидением тенденций развития, учетом возможного и вероятного будущего в принятии решений, осуществлением там, где это возможно, целенаправленного влияния на процессы развития в соответствии с принятой стратегией. Целевое управление — это управление по целям с максимальным учетом всех тенденций во внешней среде.

Но в современных условиях не всегда удается сформулировать действенную и реальную цель, ориентировать на нее управление. Поэтому возникает другой тип — проблемно ориентированное управление. Оно характеризуется ориентацией на решение проблем, возникающих в процесс функционирования. При этом типе управления проблема является главным исходным фактором в разработке и принятии управленческих решений. Это управление, в котором внешняя среда играет лишь ту роль, кото-

КРИТЕРИЙ

Средства управления	Роль внешней среды	Жесткость организации	Распределение полномочий	Личностный фактор	Организация управления	Мотивация деятельности	Степень кризисности	Особенность объекта	Научность
ТИПЫ УПРАВЛЕНИЯ									
Командно-административное	Планово-директивное	Регламентное	Высокоцентрализованное	Автократическое	Функционально-организационное	Административное	Предполагающее кризис	Крупным комплексом	Политизированное
Экономическое	Маркетинг	Нормативное	Децентрализованное	Коллегиальное	По результатам	С ограниченной мотивацией	В зоне опасности кризиса	Диверсифицированной организацией	Научно-концептуальное
Социально-экономическое	Целевое	Социально регулируемое	Гибкое	Корпоративное	Стратегическое	С системной мотивацией	Антикризисное	Проектом	Эмпирическое
Технократическое	Проблемно-ориентированное	Распорядительное	Ситуационное	Литеральное	Программно-целевое	Антимотивационное	Стабилизацией	Учреждением	Прагматическое

Рис. 3. Многокритериальная типология управления

рая определяется возникновением проблем. Это достаточно гибкое управление оперативного решения проблем. Но его недостатком является некоторая стихийность, которая возникает при оценке проблем. Признается, что здесь не всегда существует необходимая ясность критериев отбора проблем по их важности относительно будущего, устойчивости и стабильности развития.

Различные типы менеджмента характеризуются степенью организационной жесткости управления, формализации и статичности, так как организационно-стабилизирующие механизмы управления могут быть сформированы по-разному. По этому критерию выделяются управление регламентное, нормативное, социально регулируемое, распорядительное. Основной типологический признак – организационные приоритеты относительно постоянно действующих организационных положений и распорядительной деятельности их сочетания и соответствия. Следуя такой логике, регламентное управление – это управление, в организации которого лежит идея обеспечить согласованность при помощи тщательно выверенных и хорошо разработанных регламентов. Под регламентом в данном случае понимается организационное положение, предельно жестко предписывающее виды действий, условия и ограничения их осуществления. Это, как правило, управление негибкое, не поспевающее за потребностями жизни, но позволяющее оптимально построить систему контроля, ответственности и дисциплины.

Нормативное управление — это более мягкое в организационном отношении управление. Оно строится преимущественно на нормативах, которые представляют собой организационные положения, неоднозначно предписывающие действия и требования к ним, посредством установления диапазона деятельности, средней величины ее организационной оценки или посредством дифференциации действий по факторам действительности или условиям управления. Конечно, нормативное управление не строится только на нормативах. Оно включает и регламенты, без которых невозможна реальная организация управления. Но в нормативном управлении регламенты составляют минимальную часть во всей совокупности организационных положений. Ведущую роль играют нормативы.

Следующий тип управления – социально-регулируемое управление. Это управление отличается тем, что главной опорой в организации управления являются не формально-организационные положения, а социально-психологические связи в коллективе, отражающие взаимопонимание и поддержку, взаимоуважение и доброжелательность, понимание миссии фирмы, патриотическое отношение к ней. Это самоорганизация, не требующая усиленных регламентов и нормативов. Достаточно их минимального объема и действия нормативов социально-психологического, а не формально-организационного типа.

Но управление может быть организовано и по принципу минимального объема организационно-стабилизирующей части и опираться главным

образом на распорядительную организацию. Достоинства такой организации заключаются в том, что это максимально гибкое управление, оперативно реагирующее на все возникающие проблемы, не сортирующее эти проблемы по установленному функциональному распределению обязанностей, статусу звеньев. Вся работа аппарата управления ориентирована на текущие распоряжения, решение возникающих проблем на основе оперативного распределения заданий. А существующее распределение функций в этих условиях имеет весьма приблизительный и условный характер.

Такое управление приемлемо при хорошей социально-психологической атмосфере небольшой организации. Но оно оказывается неэффективным с точки зрения равномерности загрузки, ритмичности работы, дисциплины. Оно невозможно в условиях стратегического управления.

Различные типы управления можно выделить и по критерию распределения полномочий. Именно полномочия делают систему иерархической. Разная концентрация полномочий на ступенях иерархии определяет большое разнообразие типов менеджмента. В обобщенном представлении это разнообразие можно свести к следующим четырем типам: высокоцентрализованное управление; децентрализованное управление; гибкое управление, построенное на процессах делегирования полномочий; ситуационное управление, в котором полномочия на принятие решений распределены в зависимости от возможных ситуаций.

Высокоцентрализованное управление характеризуется нарастающей концентрацией полномочий к верхним уровням иерархии системы управления. В той же степени снижаются к нижним уровням иерархии управления возможности инициативы и творчества, оперативного реагирования на изменения ситуации. Такая система становится инерционной, ориентированной только на глобальные проблемы, она не способна обеспечивать долгосрочный и устойчивый эффект. При этом в некоторых случаях, например, в условиях затянувшегося конфликта, распада организации, острой кризисной ситуации, высокоцентрализованное управление может иметь положительный, хотя и временный эффект, может оказаться фактором стабилизации.

Децентрализованное управление — это управление, имеющее предельно низкую степень централизации, такое распределение полномочий в системе управления, при котором решающим уровнем является нижестоящий уровень иерархии. Иначе можно сказать: основные полномочия жизнедеятельности системы и ее развития переданы на нижние уровни системы управления. При этом, конечно, сохраняется иерархическое строение системы управления, но на верхних ее уровнях сосредоточены только полномочия на принятие отдельных решений координационного или стратегического типа, рекомендательных или ситуационных, при возникновении кризисных ситуаций.

Отдельным типом управления может быть гибкое распределение полномочий, предполагающее не жесткое, а альтернативное распределение

полномочий по уровням системы управления, делегирование полномочий, включение в систему управления вариантов передачи полномочий с одного уровня на другой в определенных обстоятельствах работы. Это тип флуктурирующей степени централизации управления по конкретным обстоятельствам инновационных процессов, стратегии или обстановки на рынке или в конкурентной борьбе. Такой тип управления иногда проявляется в стиле деятельности менеджера, он может определяться доверием к тому или иному должностному лицу, в другом варианте — желанием или нежеланием брать на себя ответственность. Такая система представляет собой скрытые процессы неформального, а иногда и формального, но гибкого делегирования полномочий, явную или неявную их передачу, перераспределение. Делегирование полномочий может быть вызвано и низкой квалификацией тех или иных работников.

Такое управление, которое определяется как гибкое, имеет свои положительные и отрицательные стороны. Если делегирование полномочий определяется потребностью обстановки, реальным положением во внешней среде или другими объективными причинами, то это система эффективного управления. Но если делегирование полномочий определяется факторами безответственности, некомпетентности, недоверия и т. д., то это отрицательное явление.

По критерию «личностный фактор в управлении и роль менеджера» можно выделить следующие типы управления: автократическое, коллегиальное, корпоративное, либеральное.

Автократическое управление характеризуется концентрацией власти или полномочий в руках одного человека, это не просто высокоцентрализованное управление, а соединение полномочий в одном лице. Автократическое управление — это не только категория политического управления. В самом обычном управлении организацией можно наблюдать тенденции к автократизации управления. Они могут быть вызваны разными причинами: иногда амбициозностью менеджера, полагающего, что только он может знать и понимать, как надо управлять и что надо делать. Иногда это может быть вызвано недоверием к своим помощникам или персоналу, недооценкой их квалификации. Могут быть причиной и кризисные ситуации, нередко провоцирующие тенденции автократизации управления. Этот тип управления не может иметь устойчивого и значительного эффекта, это чаще всего управление, построенное на страхе взыскания, недоброжелательного отношения начальства, это управление, рождающее подхалимство, нездоровую социально-психологическую атмосферу.

Другой тип управления, отражающий роль личности менеджера, — это тип коллегиального управления, предполагающий коллегиальное принятие ключевых управленческих решений, предоставление решающих полномочий только коллегии, которая состоит чаще всего из профессионалов и ответственных работников различных уровней системы управления. При этом разработка решений может осуществляться либо функциональными

отделами, либо специально сформированными для этого комиссиями. Коллегиальное управление не противоречит принципу личной ответственности. Этот тип в наибольшей степени соответствует пониманию профессионализма управления, который способствует повышению качества управленческих решений.

Управление может быть и корпоративным. Существует такое представление, что корпоративное управление – это управление, объектом которого является корпорация. Это не совсем точное и полное представление. Корпоративность — это качество интеграции, общности, единства, объединенности. Корпоративность возникает тогда, когда формируются коллективы единомышленников, когда существует общая целеустремленность, общие интересы, объединяющая идея. Корпоративность — это не только социально-психологическая характеристика, но и способ организации управления. Можно строить управление на корпоративной основе. Это значит, необходимо учитывать комплекс принципов, в соответствии с которыми принимаются управленческие решения, объединяющие персонал, принципы, предусматривающие широкое участие персонала в разработке и, главное, в принятии управленческих решений. Такое управление рождает корпоративный дух и корпоративную культуру. В современных условиях управления это оказывается очень эффективным и созвучным пониманию человеческого фактора в управлении. И еще один тип управления можно назвать в данной типологической схеме — либеральное управление. Это управление, при котором руководитель как бы вообще растворяется в коллективе, он реализует свои полномочия в минимальном объеме, его влияние незначительно. Все проблемы решаются как бы сами собой. Но это лишь видимость, так решаться проблемы не могут. Они решаются на основе лидерства, авторитета неформального лидера. Это управление минимального вмешательства менеджера в процессы разрешения противоречий. Либеральное управление — это чаще всего управление, слабо структурированное по функциям и полномочиям, это управление, построенное на взаимодействии индивидуальных интересов. Иногда оно представляется демократическим управлением. Но здесь существует только внешнее сходство, демократическое управление не может быть неорганизованным. Поэтому либеральный тип управления нередко грешит рецидивами анархизма, неуправляемости. Оно приемлемо лишь в том случае, когда формирование коллектива ориентировано на самостоятельное решение проблем, когда существует хорошее и продуктивное взаимодействие, глубокое понимание проблем управления и тенденции развития управляемого объекта, высокий уровень коллективного сознания.

По приоритетам в организации управления можно выделить следующие типы управления: функционально-организационное, управление по результатам, стратегическое управление и программно-целевое управление.

Функционально-организационное управление характеризуется тем, что в основе его построения лежит организация деятельности, и ее функ-

ции играют решающую роль. Этим определяется и структура системы управления, и мотивация (механизм управления), и процессы управления. Вся проблематика и все внимание сосредоточены на внутриорганизационных процессах. Внешнее управление существует в меру необходимого для решения внутренних, преимущественно организационных, проблем.

Когда не возникает острых проблем в контактах с внешней средой, тогда такое управление может быть оправданным и приемлемым. Но в условиях нестабильности среды возникает потребность в ином типе управления. Этот тип — управление по результатам. Если результатом выступает положение организации во внешней среде, то это будет уже другой тип управления, называемый маркетингом. В практике управления результат можно понимать по-разному. Иногда результатом управления считается качество, имидж, прибыль, понятие результата отождествляется с целью, что не совсем оправдано. Цель — это маяк в деятельности, перспектива, ориентир развития.

Но если управление ориентировано на цель, имеет приоритет стратегии, то такое управление является стратегическим управлением. Его особенность заключается в том, что все процессы его осуществления согласуются с разработанной и принятой стратегией развития организации, стратегией ее поведения, ее общественного имиджа и миссии, достижения ею в будущем определенного положения, позиций. Такой подход находит отражение во всех параметрах управления, во всех его проявлениях и особенностях. Но стратегия управления может по-разному реализовываться. Если обеспечению стратегического управления служит программа, ориентированная на достижение определенных стратегических целей и все приоритеты управления укладываются в эту программу, то такое управление имеет название программно-целевого управления. Его особенность в том, что оно в концептуальном и организационном отношении строится по программе действий.

В рассмотренной типологии управления нет абсолютно плохих и абсолютно хороших типов управления. Каждый из них отражает реальность, в той или иной мере используется в практике. Каждый открывает определенные возможности и имеет ограничения. Именно в этом состоит большое значение типологии менеджмента. Типология позволяет осмысленно строить управление, ориентируясь на выбор необходимого в конкретных условиях типа управления и в дальнейшем совершенствовать его по деталям.

Типы управления, которые представлены в данной типологической матрице, – это далеко не полный их перечень. Но они наиболее важны для современных условий управления. К тому же эта типология помогает глубже представить основные черты того управления, которое определяется как менеджмент. Каждый из типов управления — это комплекс характеристик, присущих управлению. И особенность менеджмента заключается именно в своеобразном комплексе характеристик.

Резюме

1. Методология инновационных подходов к управлению библиотечной деятельностью основывается на принципах менеджмента. Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связи между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным. В то же время распространено понимание менеджмента как искусства практики управления, которому можно научиться через опыт и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант.

2. Генезис библиотечного менеджмента предопределен объективными обстоятельствами. Главной причиной поиска новой парадигмы управления стали глубокие кризисные явления в сфере управленческой деятельности, которые выражаются в несоответствии традиционных структур и методов, сформированных еще в административной системе управления библиотекой, радикально изменившимся условиям общественной жизни. Концепция библиотечного менеджмента, формировавшаяся в отечественном библиотековедении самостоятельно как ответ на реальные процессы общественно-экономической жизни России, органично вписывается в общемировые тенденции преобразования управления библиотеками в информационную эру, что служит доказательством ее обоснованности и конструктивности.

3. Термин «библиотечно-информационный менеджмент» употребляется для обозначения, как особой сферы библиотечной деятельности, так и особой научной дисциплины, ставящей задачу изучения этой сферы и выработки практических рекомендаций по ее совершенствованию. Как библиотечная деятельность менеджмент имеет много аспектов, но в своей главной части эта деятельность направлена на создание, обеспечение функционирования и развития библиотеки для достижения определенных целей. Как научная дисциплина менеджмент представлен совокупностью эмпирических знаний (аккумулирующих разнообразный управленческий опыт и полученных специальными научными методами) и широким спектром концепций, раскрывающих и моделирующих различные аспекты управленческой деятельности.

4. Диверсификация, обозначившая современный этап развития библиотечного менеджмента, представляет собой совмещение разнообразия форм, подходов, целей, функций управления для оптимизации систем управления библиотечной деятельностью. Классификация систем управления и типологический анализ библиотечного менеджмента осуществляется на основе дуалистического или многокритериального подхода, что служит обоснованием характеристик различных типов управления библиотечной деятельностью и создает альтернативу для выбора оптимального типа.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте характеристику и выделите отличительные особенности первого этапа развития библиотечного менеджмента.

2. Проанализируйте факторы кризиса управления библиотечной деятельностью. Насколько злободневны эти факторы в практической деятельности по управлению современной библиотекой?

3. Дайте характеристику типов управления, применяемых в библиотеках различных видов на основе дуалистического и многокритериального подходов.

Рекомендуемая литература

1. Глущенко, В. В. Менеджмент: системные основы / В. В. Глущенко. 2-е изд. Железнодорожный, 1998. 224 с.
2. Кезин, А. В. Менеджмент: методологическая культура / А. В. Кезин. М. : Гардарика, 2001. 269 с.
3. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. М. : ДеКа, 1997. 304 с.
4. Смирнов, Э. А. Основы теории организации : учеб. пособие для вузов / Э. А. Смирнов. М. : Аудит : ЮНИТИ, 1998. 375 с.
5. Суслова, И. М. Менеджмент в современной библиотеке : науч.-метод. пособие / И. М. Суслова, В. В. Кармовский. М. : Либерея, 2004. 176 с.
6. Уэйнганд, Д. Э. Управление современной публичной библиотекой. Стратегия развития / Д. Э. Уэйнгард. М. : «Рудомино», 1997. 222 с.

Глава 3. Управление развитием библиотеки

3.1. Библиотека как организация

Основополагающее понятие менеджмента — организация. В самом общем понимании «организация» рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой.

В качестве признаков, превращающих некую группу людей в организацию, авторы популярного американского учебника «Основы менеджмента» М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури указывают наличие хотя бы двух человек, объединенных общей целью и считающих себя частью одной группы. Таким образом, следует полагать, что организация связана с наличием группы лиц, «деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели».

По определению ведущего отечественного специалиста в области теории организаций Б. З. Мильнера, организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свойство организационной сложности) и особое единство с внешней средой. Это — самоорганизующаяся система, для которой характерна целенаправленность функционирования и развития.

Именно в этом значении термин «организация» используется в Гражданском кодексе Российской Федерации при определении понятия юридического лица: «Юридическим лицом признается организация, которая

имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязательства, быть истцом и ответчиком»[1].

Для того, чтобы считаться организацией, библиотека должна соответствовать трем обязательным требованиям:

- наличие, по крайней мере, двух людей, признающих себя членами коллектива;
- наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены коллектива;
- наличие членов коллектива, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Различаются простые и сложные организации. За исключением совсем небольших филиалов, библиотека, как правило, имеет целый комплекс взаимосвязанных целей, поэтому относится к сложным организациям.

Все библиотеки как сложные организации имеют общие характеристики, помогающие понять, почему необходимо управление. Основными характеристиками библиотеки как организации являются: наличие ресурсов, зависимость от внешней среды, горизонтальное разделение труда, структурные подразделения, вертикальное разделение труда.

Ресурсы (человеческие, финансы, фонды, технология, информация) преобразуются в процессе функционирования библиотеки для достижения целей и получения результатов. Основным ресурсом в организации является персонал. Им надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Немаловажное значение имеет и технология как сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, соответствующих знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в организации, т. е. технология является инструментом таких преобразований. Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Они предопределяют целый ряд управленческих действий, способствующих созданию системы обратной связи, регулированию информационных потоков, применению информационных технологий.

Взаимосвязь с внешней средой играет важную роль в современных нестабильных условиях существования организации. Факторами внешней среды библиотеки являются как элементы прямого воздействия (пользователи, источники книгоснабжения, учреждения государственного регулирования), так и элементы косвенного воздействия (экономические условия, социокультурные и политические изменения, события в стране и мире).

Горизонтальное разделение труда является наиболее очевидной характеристикой любой организации. Даже в небольшом филиале ЦБС со штатом

[1] Гражданский кодекс РФ : офиц. текст : в 3 ч. 2003. Ч. 1. С. 23.

три сотрудника библиотечная работа делится между ними для достижения грамотного обслуживания читателей. Разделение большого объема работы на многочисленные специализированные участки позволяет выполнить ее быстро и качественно. Классическим образцом горизонтального разделения труда в библиотеке, например, является комплектование и хранение фонда, обслуживание читателей, справочно-библиографическая работа.

Структурные подразделения (отделы, сектора и др.) выполняют в организации специфические конкретные задания и добиваются конкретных специфических целей. Как сложная организация, библиотека осуществляет горизонтальное разделение труда за счет образования подразделений.

Вертикальное разделение труда необходимо для координации библиотечной деятельности. Деятельность по координации составляет сущность управления, которое является важнейшей характеристикой библиотеки как организации. В небольших библиотеках координация управления встроена в повседневное обслуживание читателей, поэтому не столь заметна. В крупных библиотеках координация деятельности приобретает принципиальное значение, поэтому работа по управлению должна быть четко разграничена с неуправленческой, т. е. каждый руководитель обязан иметь четко очерченный круг обязанностей и ответственности.

Включение библиотеки в систему понятий менеджмента, подчеркнутое общностью характеристик, расширяет возможности эффективного управления, так как позволяет использовать широкий арсенал методологии менеджмента в целях организации информационно-библиотечной деятельности. Это относится к выявлению законов и закономерностей, по которым развиваются организации, к применению современных организационных структур адаптивного типа, к определению факторов эффективности организации, разработанных и апробированных в менеджменте.

Каждая активная система проходит непрерывные циклические обновления, но, несмотря на изменения, объект сохраняет индивидуальность и характерный общий вид. Компоненты системы постоянно меняются и обновляются, но общие принципы организации остаются неизменными.

Данные тенденции содержат обоснование в закономерности, которая называется «жизненный цикл системы». Согласно теории жизненного цикла развитие любой системы включает несколько этапов, обозначаемых различными терминами. Например, Б. З. Мильнер называет следующие этапы:

- предпринимательство со свободно протекающими творческими процессами, еще нечеткими целями, становлением организационных структур;
- коллективность, связанная с активным развитием инновационных процессов, неформальностью структур и коммуникаций;
- формализация и управление, характеризуемые стабилизацией структуры, введением четких правил, определением процедур;
- выработка структуры, когда она становится комплексной и отработанной, а механизм принятия решений децентрализован;

упадок, связанный с высокой текучестью кадров и возрастанием конфликтов, организационные структуры централизованы.

На основе проводимых исследований и обобщения накопленного опыта стадии жизненного цикла организации можно представить более детально и в образной форме.

Рождение. Основатели организации выявляют потребности или социальные нужды своих сотрудников. Целеустремленность, преданность делу характеризуют этот этап. Допустим директивный стиль руководства, требующий быстрого исполнения и тщательного контроля. Работу коллектива отличает высокий уровень сплоченности и взаимодействия.

Детство. Задача этого периода – быстрый успех. Цели – здоровое существование и развитие организации, а не простое выживание. Нередко вся работа выполнятся на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха.

Отрочество. Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично; организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня; налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов.

Ранняя зрелость. Отличительными признаками этого периода выступают экспансия, дифференциация, диверсификация. Используются многие традиционные методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, организация обучения и развития. Однако начинают проявлять себя тенденции бюрократизма.

Расцвет сил. На данном этапе ставится цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех элементов системы, децентрализация.

Полная зрелость. Темпы роста замедляются на фоне нежелательного состояния всеобщего благодушия. Под влиянием внешних факторов организация может отклоняться от первоначальных целей. Слабости слишком очевидны, но эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот этап мог бы не наступить, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям – все это создает условия для «закупорки вен». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо потерпеть крах. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

Обновление. Организация способна подняться из пепла, как птица Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Несмотря на то, что этапы жизненного цикла разработаны для производственных организаций, данная теория имеет важный аналитический смысл для оценки состояния и перспектив развития библиотеки. Более того, теория жизненного цикла позволяет определить на каждом этапе факторы прогрессивного и регрессивного развития и сформулировать точные управленческие ориентиры.

3.2. Законы и закономерности развития библиотеки

Главным постулатом теории менеджмента является утверждение о том, что системы развиваются по объективно существующим законам. Деятельность библиотеки как организации также подчиняется объективным законам и закономерностям, определяющим динамику функционирования библиотеки.

Применительно к организации, закон – это объективно существующая, устойчивая и необходимая связь между элементами внутренней и внешней среды, обусловливающая их упорядоченное изменение.

Понятие закономерности, хотя и близко по смыслу к понятию закона, однако в определении имеет принципиальные отличительные свойства. Закономерность может рассматриваться как некоторое «расширение» закона, поскольку это – «совокупность взаимосвязанных по содержанию законов, обеспечивающих устойчивую тенденцию или направленность изменений системы»[1].

С позиций менеджмента закон, закономерность можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения. Например, закономерность создания библиотеки – это:

- выявление потребностей населения в информационно-библиотечном обслуживании;
- исследование потребностей на устойчивость, степень неудовлетворенности;
- формирование библиотеки как объекта управления (состав, профессиональный уровень, функциональные обязанности);
- создание библиотеки как субъекта управления (структура, профессиональный уровень, функциональные обязанности и права);
- проектирование библиотеки как организации.

Законы организации разделяются на два уровня[2]. К первому уровню относятся основополагающие законы библиотеки как организационной системы: закон развития, закон синергии и закон самосохранения.

Ко второму уровню относятся: закон информированности – упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропор-

[1] Акимова Т. А. Теория организации : учеб. пособие для вузов. М., 2003. С. 156.
[2] Смирнов Э. А. Основы теории организации : учеб. пособие. М., 1998. 375 с.

циональности, специфические законы библиотеки как социальной организации.

Закон развития. В теории организации закон развития формулируется так: каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации, как целого, так и составных своих элементов на основе их активности и динамического равновесия. Согласно закону развития каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Развитие свойственно каждой организационной системе. Базис универсальной теории развития образуют законы диалектики, такие как закон единства и борьбы противоположностей, закон перехода количественных изменений в качественные, закон отрицания отрицания, которые, по существу, характеризуют процесс развития. Закон единства и борьбы противоположностей показывает источник, причину движения, изменения. Закон перехода количественных изменений в качественные объясняет, как и каким образом в ходе развития происходят изменения. Закон отрицания отрицания характеризует направленность и обосновывает прогрессивный характер развития.

Обычно, когда говорят о развитии, предполагают прогрессивное развитие, при котором качественные изменения организации положительны. Когда библиотеки оснащаются компьютерной техникой, внедряют новые методы информационно-библиотечного обслуживания, применяют систему фандрейзинга для получения внебюджетных средств, мы говорим о более совершенном состоянии библиотеки или представляющимся таковым по критерию новизны. И именно в этом смысле развитие подразумевает переход к более сложным, высшим формам организации.

Однако развитие бывает связано не только с прогрессивными, но и регрессивными явлениями. Анализируя этапы жизненного цикла, наряду с прогрессивными этапами (рождение, детство, зрелость), выделяют и регрессивные этапы — старение, и если не происходит обновления — ликвидация. В данном случае развитие выступает наиболее ярко как проявление диалектического закона единства и борьбы противоположностей. Библиотека постоянно находится между стремлением к прогрессу и регрессивными остановками, отступлениями, вызванными внутренними и внешними деструктивными обстоятельствами и рутиной. Таким образом, развитие происходит через неустойчивость, изменчивость, *бифуркации*. И сама нестабильность в определенной мере способствует отбору лучшего. Сам процесс организации — это развитие и самый главный импульс развития. Статичная организация возможна лишь как плохая модель. Любая библиотека находится в процессе постоянного изменения — развития, и цель этого развития — оптимальная самореализация функций комплектования, информационно-библиотечного обслуживания, хранения фондов и пр.

Развитие библиотеки определяется не только ее потенциалом, но и совокупностью внешних факторов. Это может быть законодательство, изме-

няющее условия жизнедеятельности библиотек, например, в рамках реформирования муниципального управления. Немаловажный фактор — экономика, рождающая во взаимодействии с комплектующими организациями дух конкуренции, меняющая налоговые и кредитные ставки. Это, наконец, сложная социальная обстановка, в которой библиотеки берут на себя функции социального института, предоставляющего бесплатно информационные ресурсы.

Не всякую последовательность изменений можно назвать развитием. Особенно, если в этих изменениях невозможно усмотреть закономерность, цикличность. Само по себе течение времени не является организующим началом. Вместе с тем, при исследовании процессов развития библиотеки руководству необходимо учитывать фактор времени и этапы жизненного цикла.

Закон развития опирается на ряд принципов: динамического равновесия, преимущественного развития, сменяемости, инерции, адаптивности (эластичности).

Принцип динамического равновесия выступает как обязательное условие функционирования библиотеки. Динамическое равновесие направлено на обеспечение стабильности и жизнеспособности библиотеки посредством образования необходимого баланса равнодействующих сил, механизма постоянного обновления, адаптации к условиям соответствия между компонентами информационно-библиотечной деятельности, стабилизации диапазона изменения.

Следование руководства этому принципу предполагает: оптимальное соотношение между различными подсистемами библиотеки; оптимальное соответствие между устойчивостью и изменчивостью, самоорганизацией и структурированием деятельности; оптимальное взаимодействие с внешней средой.

Принцип преимущественного развития состоит в том, что руководство обеспечивает развитие библиотеки путем сосредоточенности ресурсов на более важных и перспективных направлениях или сферах деятельности.

Принцип сменяемости предполагает, что развитие библиотеки осуществляется посредством смены основных элементов. Новая методика библиотечного обслуживания, новая библиотечная услуга приходит на смену прежней не только по причине своего преимущества, но и в соответствии с этапом развития всей системы. Соответственно, процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменений.

Принцип инерции (или запаздывания) состоит в том, что изменение потенциала организации начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания. В библиотеках инерция проявляется в функционировании устаревшего оборудования, в использовании устаревших знаний и навыков, в деятельности отживших организационных структур. Но существует другое название инерционности — принцип ра-

умного консерватизма, который проявляется в традициях, обрядах, стереотипах мышления, нормах поведения. Во многих случаях это позволяет выработать взвешенную и разумную позицию по отношению к новым явлениям и методам.

Принцип адаптации (эластичности) состоит в том, что организация стремится сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий. Поскольку скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала, разные организации по-разному реагируют на одни и те же события. Одна библиотека сохраняет тенденции перспективного развития, несмотря на неблагоприятные обстоятельства. Другая – испытывает функциональное напряжение, своеобразный организационный стресс. Высокая эластичность реакций библиотеки на возмущающие воздействия означает адаптивный характер организации и управления. Адаптивность зависит от профессионализма персонала, технического, организационного и культурного уровня библиотеки.

Примеры поведения библиотеки с высокой эластичностью:

- при скачкообразном увеличении спроса на литературу по менеджменту библиотека быстро задействует резервы комплектования, привлекает издательство и другие комплектующие организации;
- при резком уменьшении финансирования инновационного проекта библиотека в короткие сроки находит спонсора.

Закон синергии расширяет и дополняет закон развития. Синергия, синергизм заключается в совместном, содружественном, взаимозависимом действии различных факторов в едином направлении. Знание и применение закона синергии становится особенно актуальным сегодня, когда современное понимание сложных систем требует иного отношения к функционированию подсистем – не как к подчиненным целому элементам, а как к синергически взаимодействующим частям, рождающим целое. Другими словами, руководство ищет такие комбинации, в которых эффект от суммы больше, чем просто сумма эффектов составных частей. Таким образом, синергетика исследует особое состояние сложных систем в области неустойчивого равновесия, точнее, динамику их самоорганизации вблизи неравновесных состояний.

Э. А. Смирнов дает следующую формулировку закона синергии: «Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров), либо существенно меньше. Думается, что представление синергизма в виде сочетающихся блоков, отображающих фиксированные частные потенциалы организации (источники, возможности, средства, ресурсы, запасы, микроклимат, имидж), несколько упрощает понимание этого закона и мешает его полному использованию. Представляется более обоснованным подход Т. А. Акимовой, которая считает, что эффект синергии включает не только благоприятное сочетание ресурсов, но

и согласованное поведение, связи, отношения, т. е. весь набор параметров, характеризующих сложную развивающуюся систему.

Следовательно, потенциал библиотеки зависит от каждого библиотекаря, его мотивации, информационно-технологической оснащенности, профессионализма руководителя. Различные сочетания элементов этих потенциалов могут создать набор возможного потенциала библиотеки: от очень низкого до очень высокого. Низкий потенциал имеет библиотека со слабым профессиональным уровнем работников, отсутствием компьютерной техники, где увольняют сотрудников, генерирующих идеи. Высокий потенциал создается при соответствующем микроклимате, широких взаимосвязях во внешней среде, оснащенности современной информационной техникой.

Потенциал библиотеки может меняться пропорционально привлечению дополнительных ресурсов. Однако существует вариант, при котором есть возможность резкого повышения потенциала аналогичного резонансу, наступающему в результате совпадения набора элементов и оптимального сочетания их характеристик. В теории управления процесс существенного усиления потенциала системы и носит название синергии.

Отметим, что эффект синергии может носить не только созидательный, но и разрушительный характер, например, если новый ресурс внесет рассогласование между уже имеющимися. Так бывает, когда первоклассное компьютерное оборудование не приносит пользы из-за отсутствия требуемой подготовки персонала. Или очень хороший профессионал и замечательный человек может не вписаться в микроклимат коллектива.

Следовательно, задача руководителя заключается в том, чтобы сформировать такую совокупность элементов, при которой синергия носила бы созидательный характер.

По признанию специалистов, заранее спроектировать условия достижения синергии достаточно трудно. Также трудно оценить возможное увеличение общего потенциала. Пока что нет методики измерения синергетического эффекта. Однако проводятся накопления статистических данных о влиянии синергии, формируются простейшие модели условий ее достижения. В качестве элемента такой модели можно привести ряд признаков, характеризующих наличие синергии:

- хорошее настроение в коллективе;
- поддержка коллективной работы;
- сокращение технологического цикла;
- постоянный спрос на информационно-библиотечные услуги;
- усиление интереса сотрудников к повышению профессионального образования;
- выработка и поддержка традиций библиотеки;
- усиление организационной дисциплины;
- усиление лояльности к непосредственному руководству;
- включение в повестку совещаний стратегических вопросов и сокращение оперативных вопросов, обсуждаемых на совещаниях;

- устойчивость библиотеки к внешним возмущающим воздействиям;
- уменьшение усталости сотрудников;
- снижение простудных и сердечно-сосудистых заболеваний.

Таким образом, чтобы реализовать закон синергии, руководитель должен создать в библиотеке систему, в которой существует оптимальная совокупность элементов с продуманными взаимосвязями.

Следование закону синергии обусловливает такое взаимодействие внутренних и внешних факторов, которое максимально реализует положительные комбинированные эффекты и исключает отрицательные эффекты взаимодействия. В качестве совместных синергетических эффектов можно использовать:

- Синергизм менеджмента, предполагающий, что этот эффект создается любым улучшением в руководстве, например, системной подготовкой директора библиотеки в Академии повышения квалификации работников искусства, культуры и туризма.
- Синергизм «масштаба», предполагающий усложнение и разнообразие информационно-библиотечной деятельности. Чем разнообразнее система, тем больше потенциал синергии. Библиотека, оптимизирующая этот эффект, увеличивает разнообразие информационно-библиотечных услуг, внимательно изучает потребности не только читателей библиотеки, но и всего населения региона библиотечного обслуживания, устанавливает тесное взаимодействие с образовательными, социальными, культурными, производственными учреждениями.
- Оперативный синергизм, позволяющий более эффективно использовать основные средства и персонал. Это может быть совместное обучение, крупные закупки электронной техники, распределение накладных расходов и пр.

Синергетический эффект стал характерным признаком функционирования современных библиотечно-информационных систем и технологий. Выделяются три достаточно четко определившихся вида корпоративных библиотечно-информационных систем:

- региональные корпоративные библиотечно-информационные системы, создаваемые как добровольное объединение библиотек города, области, республики в целях повышения качества информационно-библиотечного обслуживания, основанные на совместном создании и использовании информационных ресурсов;
- библиотечные системы корпоративной каталогизации, создаваемые на основе централизованной каталогизации источников с онлайновым доступом библиотек-участниц и пользователей к информационным ресурсам;
- межрегиональные и межведомственные объединения библиотек, создаваемые при поддержке различных благотворительных и инвестиционных фондов для совместного решения отдельных проектов, связанных с различными видами библиотечно-информационной деятельности.

Процессы создания региональных корпоративных объединений библиотек в России в последние годы активно развиваются[1]. Корпоративность как одна из наиболее ярко проявляющихся тенденций работы российских библиотек имеет разные формы реализации, но неизбежно будет расширять свою структуру и функциональное назначение.

Закон самосохранения. Многие организационные процессы в библиотеке регулируются законом самосохранения, который формулируется следующим образом: каждая материальная система (организация, коллектив) стремится сохранить себя или выжить, используя для достижения этого весь свой ресурсный потенциал. Из этого следует, что общая сумма созидательных ресурсов должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов.

В основе самосохранения лежит ставшее сегодня очень популярным понятие гомеостаза, т. е. способность организации поддерживать существенные параметры своего состояния (ресурсы, энергию, информацию) на оптимальном уровне при возмущающих воздействиях окружающей среды. Понятие гомеостаза распространяется на любую организационную систему. Механизмы гомеостаза включают в себя регулирование всех основных процессов организации. Причем, помимо применения средств и методов управления сложными системами, к ним подключаются воля и деятельность членов коллектива, направленные на самосохранение.

Самосохранение является главным условием стабильности библиотеки, для чего очень важны правильная организационная стратегия и тактика. При низком уровне самосохранения необходим внимательный анализ ситуации и применение ряда мер организационного характера. Они могут касаться изменения стратегии, форм управления, численности персонала и структуры кадров.

Реакция библиотеки на внешние или внутренние отрицательные воздействия может привести либо к созидательным, либо к разрушительным явлениям. Это определяется рядом факторов. К внутренним факторам относятся: философия библиотеки, принципы ее деятельности, использование ресурсов и технологии, качество и уровень управления, которые обусловлены действием двух противоположных организационных сил — консерватизма и развития. Чрезмерный консерватизм приводит к застою. Но ускоренное, не обеспеченное достаточными ресурсами развитие может обеспечить только временный успех. По данным консультантов США, 90% различных неудач американских фирм связаны с неопытностью менеджеров, злоупотреблениями, старением персонала.

---

[1] Воройский М. Г., Шрайберг Я. Л. Региональные корпоративные библиотечные системы России: опыт последних трех лет глазами участников движения // Библиотеки и ассоциации в изменяющемся мире : тр. конф. «Крым—2002». М., 2002. Т. 2. С. 529–539.

К внешним факторам относятся: демографические, экономические, политические, развитие науки и техники, развитие культуры, в том числе культуры взаимодействия между организациями.

Перечисленные факторы, реализуясь на уровне руководства в конкретные действия, могут существенно повысить ресурсный потенциал библиотеки. В частности, руководитель может: иметь в запасе новые компьютерные программы или ноу-хау, постоянно повышать профессионализм персонала, иметь и поддерживать связи с внешней средой и конкретными людьми, формировать источники внебюджетного финансирования.

Действие закона самосохранения проявляется в поддержании целостности библиотеки, экономии ресурсов, адаптации к изменениям, сохранении потенциала развития путем повышения уровня научно-исследовательской и научно-методической работы.

Приведенные законы развития, синергии, самосохранения, составляют организационный базис функционирования библиотеки.

Законы второго уровня. Основополагающие законы организации дополняются законами второго уровня: информированности — упорядоченности, единства анализа и синтеза, композиции и пропорциональности.

Закон информированности — упорядоченности. Наряду с персоналом, функционированием, технологией, финансами, информационная среда любой организации ввиду ее важности является объектом управления.

Информационная среда управления подчиняется закону информированности — упорядоченности: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет. Закон требует от руководителей создания и развития источников информации, организации повышения квалификации сотрудников, внедрения передовых информационных технологий.

Закон единства анализа и синтеза: каждая материальная система стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле:

разделение ⇒ преобразование ⇒ объединение ⇒ преобразование

Сущность и результат преобразования зависят от диапазона изменения внешней или внутренней среды.

Для выполнения закона единства анализа и синтеза руководитель должен придерживаться таких принципов, как:

- составление и реализация программы постоянного совершенствования библиотеки, ее элементов и подразделений;
- привлечение к этой работе лучших сотрудников или консультантов;
- изучение внешней среды;
- использование современной информационной технологии управления.

Практический подход к анализу и синтезу библиотеки может быть реализован с помощью метода постепенного приближения, который включает четыре уровня.

На первом уровне осуществляется предварительный анализ с позиций стороннего наблюдателя, в качестве которого могут выступать консультанты, методисты, специалисты родственных библиотек.

Второй уровень — коллегиальное обсуждение и проведение мозговой атаки на совещаниях.

Третий уровень — создание группы развития и формирование стратегии библиотеки.

Четвертый уровень — постоянная работа группы развития в рамках самостоятельного структурного подразделения библиотеки.

Закон композиции и пропорциональности формулируется так: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции). Результаты действия закона проявляются в постоянном совершенствовании функционирования и управления, создании команды единомышленников, существенном снижении ошибок и неурядиц.

Перечисленные выше законы будут эффективно работать на библиотеку, если руководство сумеет найти их разумное сочетание, выделит главный на текущий момент закон и обеспечит подчинение ему всех других для достижения стратегических целей библиотеки.

Профессиональное использование законов библиотеки как организации способствует установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой системами.

Законы дополняются организационными принципами. Первым назовем *принцип приоритета цели*. В системе «цель — задача — функция» наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция. Например, из цели «совершенствование информационно-библиотечного обслуживания» вытекает ряд задач, в частности, провести докомплектование фонда литературой по менеджменту и маркетингу, приобрести компьютеры для оборудования интернет-класса, принять на работу специалиста по информационным технологиям. Из этих задач вытекает набор функций, которые понимаются как конкретные виды деятельности. Например, установить связи с книготорговыми организациями, определить внебюджетный источник финансирования, провести анализ внешних источников набора персонала. Если какая-либо задача из этой совокупности нереализуема (экономически, технически), то приоритет переходит к ней, при этом первоначальная цель должна быть скорректирована до вторичной цели, и далее приоритет переходит именно к ней. Если нереализуема какая-либо функция из набора, то приоритет переходит к ней, при этом должна быть скорректирована соответствующая задача из прежнего набора и сама цель, к которой далее опять переходит приоритет.

Следующий принцип – *приоритет функций над структурой* при создании организации: создание новой организации осуществляется при реализации определенного набора целей. Каждая цель реализуется набором задач. Затем эти задачи группируются по общности, и для этих групп формируется набор функций. Для конкретного набора функций создается набор структурных единиц.

Если невозможно сформировать набор структурных единиц, адекватных набору функций, то вновь рассматриваются варианты по принципу приоритета цели.

Взаимосвязи в организационной структуре отражает *принцип приоритета структур над функциями* в действующих организациях: здесь со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются. Создается уникальная для каждой библиотеки организационная аура взаимодействия. Для сохранения этой ауры имеется очень небольшой диапазон изменения структуры в виде расширения или создания отдельных звеньев, увольнения или приема отдельных сотрудников в рамках сокращения или увеличения выполняемых функций. При превышении этого диапазона библиотека может не справиться с новыми функциями.

При создании структурного подразделения действует *принцип приоритета субъекта управления над объектом*, когда руководство должно подбирать персонал, месторасположение, политику комплектования, поскольку именно на этапе создания закладываются основы успешной работы в дальнейшем.

В функционирующих библиотеках, наоборот, действует *принцип приоритета объекта управления над субъектом*. Специалисты подбираются под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.

Целую группу составляют *принципы соответствия:* между поставленными целями и ресурсами, распорядительства и подчинения, эффективности и экономичности, централизации и децентрализации.

Таким образом, законы, закономерности развития библиотеки познаваемы и должны целенаправленно использоваться в процессе управления библиотекой. Знание общих законов развития, структурогенеза и функционирования такой сложной системы, которой является библиотека, позволяет предвидеть и принимать верные решения без проведения дорогостоящих экспериментов.

Резюме

1. Библиотека включена в систему понятий менеджмента, имея с другими общие характеристики: наличие ресурсов, взаимосвязь с внешней средой, горизонтальное и вертикальное разделение труда, необходимость управления.

2. Концепция организационного развития библиотеки основывается на закономерностях и законах теории организации, среди которых

различаются основополагающие законы (закон развития, закон синергии, закон самосохранения) и законы второго уровня (закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности).

3. Согласно закону развития, каждая библиотека стремится к оптимальной самореализации своих элементов на основе их активности и динамического равновесия в целях достижения наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

4. Синергия проявляется в совместном, взаимозависимом действии различных факторов в едином направлении. Для реализации закона синергии руководитель должен создать систему, в которой существует оптимальная совокупность элементов с продуманными взаимосвязями. Следование закону синергии обуславливает такое взаимодействие внутренних и внешних факторов, которое максимально реализует положительные комбинированные эффекты и исключает отрицательные эффекты взаимодействия.

5. Закон самосохранения гласит, что каждая система (организация, коллектив) стремится сохранить себя или выжить, используя для достижения этого весь свой ресурсный потенциал. Из этого следует, что общая сумма созидательных ресурсов должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных факторов. Действие закона самосохранения в условиях библиотеки проявляется в поддержании целостности организационной системы, экономии ресурсов, адаптации к изменениям, сохранении потенциала путем повышения уровня научно-исследовательской и научно-методической работы.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом теория жизненного цикла организации может быть применима к анализу деятельности библиотеки?
2. Определите понятия «закономерность» и «закон».
3. Как законы развития, синергии, самосохранения проявляются в деятельности библиотеки?
4. Как руководитель должен учитывать действие основополагающих законов и законов второго уровня?

Рекомендуемая литература

1. Акимова, Т. А. Теория организации : учеб. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 367 с.
2. Мескон, М. Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 1992. 702 с.
3. Мильнер, Б. З. Теория организаций : курс лекц. — М. : ИНФРА-М, 1998. 336 с.
4. Русинов, Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений : учеб. пособие / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин. М. : ИНФРА-М, 1996. 352 с.
5. Смирнов, Э. А. Основы теории организации : учеб. пособие / Э. А. Смирнов. М. : Аудит : ЮНИТИ, 1998. 375 с.

Глава 4. Правовое регулирование библиотечно-информационной деятельности

4.1. Источники библиотечного права

Интенсивно развивающаяся с первой половины 90-х гг. XX в. новая комплексная отрасль права — информационное право постепенно формирует свою многоаспектную особенную часть. Основной предмет правового регулирования информационного права — информационные отношения, рассматриваемые в широком контексте. Эти отношения возникают при осуществлении разноплановых информационных процессов: производства, сбора, обработки, накопления, хранения, поиска, передачи, распространения и потребления информации. В самом общем определении информационное право можно представить как совокупность социальных норм и отношений, возникающих в информационной сфере (по поводу производства, преобразования и потребления информации).

Полномасштабное включение в правовую систему Российской Федерации и активная структуризация информационного права объективно предопределили классификацию (группировку) информационных правоотношений по информационным процессам и по видам информации. В свою очередь, с учетом соответствующего правового режима конкретной документированной информации, определяемого спецификой этой информации и действиями субъектов относительно нее, логично выделение в качестве самостоятельного раздела особенной части информационного права блока вопросов правового регулирования информационных отношений в области библиотечного дела.

Данное направление правового регулирования с середины 90-х гг. прошлого столетия начало успешно разрабатываться ведущими отечественными юристами — специалистами по информационному праву (в первую очередь И. Л. Бачило, В. А. Копыловым) и библиотековедами-учеными (в частности, О. Ф. Бойковой, Ю. А. Грихановым, В. К. Клюевым, Л. В. Куликовой, В. Р. Фирсовым) и практиками (наиболее плодотворно — Н. В. Бубекиной, Р. З. Пановой). В настоящее время можно с полным основанием констатировать становление на стыке информационных правоотношений, возникающих при производстве, распространении и потреблении информации в условиях и/или с помощью библиотеки, комплексного института библиотечного права в системе информационного права. Как показывает практика, библиотечное право охватывает широкий спектр отношений конституционно-правового, гражданско-правового, административно-правового и уголовно-правового характера, а также трудового права.

Таким образом, библиотечное право — раздел информационного права, представляющий собой совокупность юридических норм (так называе-

мый правовой институт), регулирующих общественные отношения в процессе библиотечной деятельности и определяющих ее правовой режим. Термин «библиотечное право» базируется на названии основного объекта — библиотеки, по поводу которого или в связи с которым возникают подлежащие правовому регулированию общественные отношения. В качестве аналогий назовем такие существующие отрасли права, как водное право, горное право, лесное право, социальное право, торговое право и т. п.

Субъектами правоотношений библиотечного права как института информационного права выступают собственно библиотеки, государство, физические и юридические лица (как поставляющие документы, так и пользующиеся услугами библиотек). Правовое регулирование отношений между этими субъектами осуществляется, прежде всего, в области обеспечения средствами библиотеки важнейших конституционных прав на поиск, получение и передачу информации, т. е. права на свободный доступ к информации, а также на культурную, научную и образовательную деятельность.

Более предметно можно обозначить следующие основные аспекты профильных правоотношений: создание и развитие библиотек; организация и реализация библиотечно-информационного обслуживания; подготовка, переподготовка и повышение квалификации библиотечных кадров.

Источниками библиотечного права являются:

- международные общеполитические (хартии, декларации) и императивные юридические (конвенции, договоры и др.) акты, подписанные и/или ратифицированные Россией;
- Конституция Российской Федерации;
- федеральные системообразующие (кодексы), межотраслевые (фоновые), смежные и базовые отраслевые законодательные акты;
- профильные нормативно-правовые подзаконные документы (указы Президента РФ, постановления Правительства РФ и др.);
- соответствующие региональные (субъектов Российской Федерации) законы и подзаконные акты;
- территориальные (муниципальные) и ведомственно-отраслевые нормативные материалы (постановления, приказы, инструкции, положения, письма и т. п.);
- внутрибиблиотечная (локальная) организационно-правовая документация.

К источникам правовой регламентации библиотечно-информационной деятельности с некоторой долей условности можно отнести и разноуровневую нормативно-техническую (нормативно-технологическую) документацию (стандарты, регламенты и пр.), устанавливающую определенные технико-правовые нормы. Сюда же целесообразно включить также другую группу документов, регулирующих не столько отношения, сколько правила поведения субъектов в библиотечной сфере — рекомендательные документы по библиотечному делу (профессиональные кодексы, манифе-

ства, декларации, заявления и др.) консультативных представительных органов, общественных организаций и объединений (в частности, Российской библиотечной ассоциации).

Полноценное статуирование библиотечного права позволит современному отечественному библиотековедению успешно решать насущные научные и практические задачи деятельности библиотек в наступившем информационном веке.

4.2. Законодательная поддержка библиотечно-информационной деятельности

Действующая на территории Российской Федерации система правового регулирования различных аспектов функционирования библиотеки позволяет ей легитимно осуществлять многоплановую деятельность, использовать альтернативные источники дополнительного ресурсного самообеспечения, реализовывать вариативные условия предоставления пользователям услуг/продукции. Существует достаточно скорреспондированная база законодательной поддержки различных аспектов управления библиотекой, предоставляющая необходимые юридические гарантии для успешной повседневной работы.

Юридической основой функционирования библиотек является ***Гражданский кодекс Российской Федерации.*** *Часть первая ГК РФ (1994)*, вступившая в силу с 1 января 1995 г., регулирует правоотношения в процессе библиотечно-информационной деятельности. Начальные статьи Кодекса четко фиксируют возможность физических и юридических лиц устанавливать свои права и обязанности на основе договора, определять любые не противоречащие законодательству его условия (ст. 1), закрепляют исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности — интеллектуальную собственность (ст. 2), определяют способы защиты гражданских прав (ст. 12) и возмещения убытков (ст. 15).

Ключевое значение имеют регламентация понятия юридического лица (ст. 48) и характеристика его правоспособности (ст. 49). Что касается правового статуса библиотеки, то согласно ГК РФ он может быть определен как некоммерческая организация (ст. 50) в форме финансируемого собственником учреждения (ст. 120).

Важным для библиотечной практики является определение Кодексом особого правового режима и правил оборотоспособности результатов интеллектуальной деятельности (ст. 128, 129), а также установление общих положений об интеллектуальной собственности и прерогатив ее использования правообладателем (ст. 138).

Специальная глава Гражданского кодекса РФ посвящена экономико-правовым основам обеспечения исполнения обязательств, в том числе взысканию неустойки (ст. 330–333), а также залоговым отношениям (ст. 334–337, 339, 341, 346, 348, 352). Детализированное изложение совре-

менных правовых норм залога (от понятия и оснований его возникновения до прекращения) значительно облегчает регулирование связанных с ним действий. Так, в контексте превентивной защиты документных ресурсов библиотеки необходимо выделить конкретизацию Кодексом понятия «обеспечиваемое залогом требование», что, в частности, позволяет списывать с суммы залога неустойку (ст. 337), определение порядка пользования и распоряжения предметом залога (ст. 346) и др.

Достаточно подробно в части первой Гражданского кодекса РФ изложены главные положения договорного права, знание которых необходимо при оформлении юридически обязывающих договорных отношений библиотеки с партнерами — как юридическими, так и физическими лицами. Детально изложены принципиальные положения договорного права: понятие (ст. 420) и условия (ст. 421–423, 427) договора, установление и корректировка его цены (ст. 424), процедура заключения (ст. 432, 433, 435–446), требования к форме (ст. 434), основания и порядок изменения или расторжения договорных обязательств (ст. 450–453). Здесь же «прописаны» общее понятие (ст. 153), виды (ст. 154) и форма (ст. 158–163) сделок, основания и последствия их недействительности (ст. 166–181). Определенно, что двух- или многосторонние сделки являются договорами, а для их заключения необходимо «выражение согласованной воли» сторон (ст. 154). В этой связи выделим особо характеристику так называемого договора присоединения (ст. 428), нормы которого правомерно распространять на Правила пользования библиотекой.

Часть вторая Гражданского кодекса Российской Федерации (1996), введенная в действие с 1 марта 1996 г., регламентирует так называемые обязательственные права, т. е. упорядочивает рыночные отношения путем регулирования на законодательном уровне отдельных видов обязательств-договоров. Для инициативной хозяйственной деятельности библиотек наиболее актуальны правовые нормы по поводу отношений купли-продажи (в частности, ст. 454, 455, 469, 486, 491, 495, 501), мены (ст. 567–571), дарения (в том числе ст. 572, 574, 576, 582), подряда (например, ст. 702, 709, 711, 721), возмездного оказания услуг, включая информационные (ст. 779–783), займа/кредита (ст. 807–823) и др.

Выделим четко определенную и юридически детализированную ГК РФ организационно-правовую форму договора о совместной деятельности — так называемого простого товарищества: двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной, не противоречащей закону цели (ст. 1041–1054). В библиотечно-информационной практике данный вид договорных отношений активно используется, и его правовой статус позволяет успешно развивать взаимовыгодные партнерские связи библиотек с другими субъектами рынка, особенно в плане рационального использования имеющейся ограниченной ресурсной базы.

Исключительно плодотворным для возможного оперативного материально-технического оснащения российских библиотечных учреждений было введение в правовой оборот договорных отношений финансовой аренды – лизинга (ст. 665–670). По лизинговому договору библиотека вправе получать во временное владение и пользование (в том числе для хозяйственной деятельности) любое необходимое имущество (например, оргтехнику и другое оборудование), поэтапно оплачивая его стоимость в течение оговоренного периода.

Конкретную правоприменительную направленность в контексте повседневной библиотечной работы имеют закрепленные Гражданским кодексом РФ юридические положения относительно обязательств вследствие причинения вреда (гл. 59).

Предусмотрено, что причиненный имуществу юридического лица (в библиотеке, например, документному фонду, оборудованию) вред подлежит возмещению в полном объеме лицом, причинившем вред (ч. 1 ст. 1064). В то же время за причиненный вред со стороны малолетнего (до четырнадцати лет) отвечают его родители (усыновители) или опекуны (ч. 1. ст.1073). Несовершеннолетний (от четырнадцати до восемнадцати лет) несет ответственность на общих основаниях, но в случае отсутствия у него достаточных доходов или иного имущества отвечают также его родители (усыновители) или опекуны (ст. 1074). Среди способов возмещения вреда выделены возмещение в натуре (предоставление вещи того же рода и качества, исправление поврежденной вещи и т. п.) или возмещение причиненных убытков (ст. 1082). Все эти правоустанавливающие нормы целесообразно соответствующим образом отразить в Правилах пользования библиотекой, что обеспечит легитимность действиям по сохранности ее ресурсной базы.

Часть четвертая Гражданского кодекса Российской Федерации (2006), начавшая действовать с 1 января 2008 г., обеспечивает правовую защиту и регулирует использование результатов интеллектуальной деятельности.

В Кодексе закрепляются охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации (ст. 1225), выделяются объекты авторских (ст. 1259) и смежных (ст. 1304) прав, характеризуются понятия и сущность исключительного права (ст. 1229, 1270), устанавливается срок его действия на авторское произведение (ст. 1281).

Для библиотечно-информационной деятельности определяющее значение имеет статья 1274 ГК РФ «Свободное использование произведения в информационных, научных, учебных и культурных целях», разрешающая библиотекам предоставлять экземпляры правомерно введенных в гражданский оборот произведений во временное безвозмездное пользование. Однако выраженные в цифровой форме экземпляры произведений могут предоставляться только в помещениях библиотек и при условии исключения создания их копии в цифровой форме.

Важную роль в повседневной библиотечной практике играет статья 1275 «Свободное использование произведения путем репродуцирования»,

предоставляющая возможность библиотекам репродуцировать в единичном экземпляре без извлечения прибыли правомерно опубликованные произведения для восстановления, замены утраченных или испорченных экземпляров, а также для предоставления необходимых экземпляров произведения другим библиотекам, утративших их из своих фондов. Допускается также библиотекам на тех же условиях репродуцировать отдельные статьи, малообъемные произведения и короткие отрывки из других произведений по запросам граждан для использования в учебных или научных целях. При этом указывается, что репродуцирование не включает воспроизведение произведения или хранение его копий в электронной форме.

В четвертой части ГК РФ предусмотрена возможность расширения прав использования авторских произведений (в частности, библиотекой) на основе лицензионного договора с автором/правообладателем (ст. 1235–1238, 1286) или соответствующих юридических договоров с организациями по коллективному управлению авторскими правами (ст. 1242, 1243).

Особо выделим трактовку авторского права на произведение, созданное в пределах установленных для работника (автора) трудовых обязанностей — служебное произведение (ст. 1295). Исключительное право на использование служебного произведения принадлежит работодателю, если в договоре между ним и автором не предусмотрено иное (ч. 2 ст. 1295). Данная норма актуальна при подготовке специалистами библиотек собственных интеллектуальных продуктов.

Другим базовым для библиотек кодифицированным актом является *Бюджетный кодекс Российской Федерации (1998)*, введенный в действие с 1 января 2000 г. Именно он устанавливает правовое положение библиотек как субъектов бюджетных правоотношений, порядок регулирования межбюджетных отношений, определяет основания и виды ответственности за нарушение бюджетного законодательства. Среди ключевых положений Бюджетного кодекса РФ выделим: перечень принципов бюджетной системы (ст. 28–38), виды доходов бюджета (ст. 41), расходы бюджетных учреждений (ст. 70), организационно-экономический статус бюджетного учреждения (ст. 161), смету доходов и расходов бюджетного учреждения (ст. 221), порядок использования лицевого счета бюджетных средств (ст. 254, 255), основания и меры воздействия на нарушителей бюджетного законодательства (ст. 282–306).

Важные нормы права, касающиеся отдельных аспектов библиотечной работы, имеются в современном отечественном уголовном законодательстве.

Так, в *Уголовном кодексе Российской Федерации (1996)*, введенном в действие с 1 января 1997 г., имеются статьи (ст. 164 «Хищение предметов, имеющих особую ценность» и ст. 243 «Уничтожение или повреждение памятников истории и культуры»), в которых в качестве правоохраняемых объектов, наряду с другими, фигурируют документы, т. е. информационные ресурсы библиотечных учреждений. Это позволяет в случае необходи-

мости использовать нормы уголовного права при защите конкретных фондовых материалов библиотек.

Кодексом предусматривается соответствующее уголовное наказание за незаконное предпринимательство (ст. 171), заведомо ложную рекламу (ст. 182), уклонение от уплаты налогов с организаций (ст. 199), обман потребителей (ст. 200), что немаловажно для некоторых аспектов инициативной деятельности библиотек. Отдельной главой представлены актуальные для современной библиотечной практики статьи о преступлениях в сфере компьютерной информации (в частности ст. 272), создании, использовании и распространении вредоносных программ для ЭВМ (ст. 273), нарушении правил эксплуатации ЭВМ или их сети (ст. 274).

Развитие и интерпретация ряда гражданско-правовых норм применительно к деятельности некоммерческих организаций дается в специальном *Федеральном законе «О некоммерческих организациях» (1996)*. Именно в нем определены правовое положение, порядок создания, деятельности, реорганизации и ликвидации некоммерческих организаций как юридических лиц, формирования и использования их имущества, права и обязанности учредителей, основы управления, возможные формы поддержки органами государственной власти и местного самоуправления.

Организационно-правовой статус библиотеки в свете данного законодательного акта может быть конкретизирован как некоммерческая организация, созданная для достижения социальных, культурных, образовательных целей, удовлетворения духовных потребностей (ст. 2) и функционирующая в форме полностью или частично финансируемого собственником учреждения (ст. 9). В этой связи имущество за библиотекой закреплено на праве оперативного управления (ч. 1 ст. 9), а при недостаточности у нее денежных средств для обеспечения обязательств субсидиарную (дополнительную) ответственность несет собственник (ч. 2 ст. 9).

Особо выделены в Законе вопросы правового положения филиалов некоммерческой организации (ст. 5), что позволяет, в частности, юридически однозначно трактовать их правомочность в структуре централизованных библиотечных систем. Под филиалом понимается обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения некоммерческой организации и осуществляющее все или часть ее функций (ч. 2 ст. 5). При этом филиал не является юридическим лицом, действует на основе утвержденного некоммерческой организацией Положения, а его имущество учитывается одновременно как на отдельном балансе, так и на балансе основной некоммерческой организации. Она же назначает руководителей своих филиалов (ч. 4 ст. 5).

В числе обязательных учредительных документов некоммерческой организации в форме учреждения зафиксированы решение собственника о создании и утвержденный им Устав. В них должны содержаться наименование некоммерческой организации, местонахождение, порядок управления, предмет и цели деятельности, сведения о филиалах, источники

формирования имущества и иные положения (ст. 14). Среди разрешенных видов деятельности некоммерческой организации указана предпринимательская деятельность, в том числе приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания организации (ч. 2 ст. 24). В интересах достижения уставных целей некоммерческая организация может создавать другие некоммерческие организации (ч. 4 ст.24).

Источниками формирования имущества некоммерческой организации названы: регулярные и единовременные поступления от учредителей, добровольные имущественные взносы и пожертвования, выручка от реализации товаров, работ и услуг, дивиденды по ценным бумагам и вкладам, доходы от собственности, другие, не запрещенные законом поступления (ст. 26). Принципиальное значение для библиотек имеет разрешаемая Законом прямая и косвенная экономическая поддержка некоммерческих организаций органами государственной власти и местного самоуправления, в том числе в форме льгот по уплате налогов и иных платежей, полного или частичного освобождения от платы за пользование государственным и муниципальным имуществом, размещения социальных заказов.

В ряду других «*фоновых*» для правового регулирования библиотечной работы *законодательных актов* выделим законы «О защите прав потребителей», «О рекламе», «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».

Закон РФ «О защите прав потребителей» (1992, новая ред. 2007) в полном объеме регулирует отношения между потребителями и исполнителями/продавцами товаров, работ и услуг, устанавливает соответствующие права потребителей и определяет механизм их защиты. Для повседневной библиотечно-информационной деятельности первостепенное значение имеют законодательные нормы о качестве работы/услуги (ст. 4), предоставлении достоверной информации, обеспечивающей возможность их правильного выбора (ст. 8–10, 12), режиме работы продавца/исполнителя (ст. 11), недопустимости ущемления прав потребителей (ст. 13–16), сроках выполнения работ/оказания услуг (ст. 28) и последствия их нарушения (ст. 26), порядке расчета за работы/услуги (ст. 37) и ряд других.

Закон РФ «О защите прав потребителей» развивает положения ГК РФ (ст. 469, 721) о гарантированных качественных параметрах товара (работы, услуги). Императивно указано, что продавец/исполнитель обязан передать потребителю товар (выполнить работу/оказать услугу), качество которого соответствует договору (ч. 1 ст. 4). При отсутствии в договоре условий о качестве (что часто встречается в библиотечно-информационной практике) продавец/исполнитель обязан передать потребителю товар (выполнить работу/оказать услугу), пригодный для целей традиционного использования (ч. 2 ст. 4) или конкретно оговоренных в договоре (ч. 3 ст. 4).

В Законе определено, что достоверная информация об исполнителе/продавце (ст. 9), о реализуемых им товарах (работах/услугах) (ст. 10) должна в доступной форме доводиться до сведения потребителей при за-

ключении договоров купли-продажи и договоров о выполнении работ/оказании услуг (ч. 2 ст. 8). В случае ненадлежащей информации (недостоверной или недостаточно полной), затрудняющей возможность свободного выбора, предусматривается ответственность за нарушение прав потребителей (ст. 12–15). Признаются недействительными условия договора, ущемляющие права потребителя по сравнению с правилами, установленными законами или иными правовыми актами РФ в области защиты прав потребителей (ч. 1 ст. 16); определяется возможность приоритетной судебной защиты прав потребителей (ст. 17). В этой связи в условиях основного бесплатного библиотечного обслуживания гармонизация дополнительной договорной платной деятельности библиотеки приобретает особую актуальность. Акцентируем также внимание на законодательно зафиксированном положении о недопустимости без согласия потребителя предоставления дополнительных услуг за плату (ч. 3 ст. 16).

Осуществляя профессиональную деятельность, библиотека выступает в различных ролях по отношению к рекламе: рекламодателем (источника, поставщика рекламной информации о своих услугах/продукции), рекламопроизводителя (составителя текстов сообщений, изготовителя макетов и других готовых для распространения форм своей и/или заказной рекламной информации), рекламораспространителя (рекламиста, распространяющего собственную и/или стороннюю рекламную информацию) и потребителя рекламы (при восприятии рекламной информации об услугах/продукции иных хозяйствующих субъектов, в том числе партнеров, конкурентов). В этой связи немаловажное значение для библиотечно-информационных учреждений имеют предусмотренные *Федеральным законом «О рекламе» (2006)* общие требования к рекламе, характеристика недобросовестной и недостоверной рекламы (ст. 5), а также особенностей наружной рекламы (ст. 19) и рекламы отдельных видов товаров (ст. 21–30). Здесь же, в частности, определены понятие (ст. 3) и условия (ст. 10) социальной рекламы, легитимизированы спонсорство и спонсорская реклама (ст. 3).

Базовым документом, регулирующим благотворительную деятельность в Российской Федерации, является *Федеральный закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (1995)*. Его нормы актуальны для библиотек в контексте привлечения дополнительной ресурсной поддержки.

На законодательном уровне дается развернутое определение понятия «благотворительная деятельность». Она трактуется как «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки» (ст. 1).

Среди целей благотворительности указывается «содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духов-

ному развитию личности» (ч. 1 ст. 2), что позволяет библиотечно-информационным учреждениям вполне логично находиться в данном благотворительном сегменте. Декларируется право на беспрепятственность благотворительной деятельности «на основе добровольности и свободы выбора ее целей» (ч. 1 ст. 4), подчеркивается недопустимость ограничения установленных Законом целей и форм благотворительности (ч. 3 ст. 4).

В качестве участников благотворительной деятельности регламентированы: благотворители («лица, осуществляющие благотворительные пожертвования»), добровольцы («граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда») и благополучатели («лица, получающие благотворительные пожертвованию от благотворителей, помощь добровольцев»). Здесь же обозначены возможные формы благотворительных пожертвований — бескорыстные (безвозмездные) или на льготных условиях: передача в собственность имущества (в том числе денежных средств, интеллектуальных продуктов); наделение правами владения, пользования и распоряжения любыми объектами права собственности; выполнение работ и предоставление услуг. Одновременно закреплено право благотворителей «определять цели и порядок использования своих пожертвований» (ст. 5). Подобная детализация крайне важна для библиотечно-информационных учреждений, сталкивающихся на практике с широким спектром потенциальных вариантов благотворительности, но, зачастую, не идентифицируемых должным образом, не получающих необходимого статуса и соответствующей оценки.

Закон дает расширительную трактовку понятия «благотворительный грант», подразумевая под ним носящие целевой характер благотворительные пожертвования, представляемые гражданами и юридическими лицами как в денежной, так и в натуральной форме (ст. 15). Достаточно емко характеризуется благотворительная программа — «комплекс мероприятий, ... направленных на решение конкретных задач» (ч. 1 ст. 17). Такая дефиниция позволяет библиотеке на законных основаниях присутствовать (или подавать заявки на участие) одновременно в нескольких благотворительных программах.

Исключительно важным для стимулирования благотворительности по отношению к библиотекам как социально значимым учреждениям являются предусмотренные Законом формы ее поддержки органами государственной власти и местного самоуправления. Среди них: возможные налоговые и таможенные льготы участникам благотворительной деятельности на федеральном уровне; полное или частичное освобождение от региональных и муниципальных сборов, платежей; размещение на конкурсной основе государственных и муниципальных социальных заказов (ч. 3 ст. 18).

Федеральный закон также определяет, что благотворительная деятельность иностранных граждан, иностранных и международных организаций на территории нашей страны осуществляется в соответствии с положениями данного законодательного акта (ст. 22).

В числе *смежных* с библиотечным делом *законов* обратим внимание на ***Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (2006)***, регулирующий отношения, возникающие, в частности, при «осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации» (ст. 1).

В данном законодательном акте дается характеристика таких базовых профессионально значимых понятий, как «информация», «информационная система», «доступ к информации», «предоставление информации», «распространение информации», «документированная информация» и др. (ст. 2). Информация предметно представлена как объект правовых отношений (ст. 5). Специальные статьи юридически интерпретируют понятия «общедоступная информация» (ст. 7), конкретизируют право на доступ к информации (ст. 8) и случаи ограничения доступа к информации (ст. 9). Указывается, что не может быть ограничен доступ, в частности, к информации, накапливаемой в открытых фондах библиотек (ч. 4 ст. 8).

Важные правоустанавливающие нормы в области библиотечно-информационного обслуживания содержит законодательство об образовании.

В действующем ***Законе Российской Федерации «Об образовании» (1992)*** предусмотрено право обучающихся всех образовательных учреждений на бесплатное пользование библиотечно-информационными ресурсами библиотек (ч. 4 ст. 50).

Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (1996) предоставляет право студентам (ст. 16), докторантам, аспирантам, соискателям (ст. 19) и научно-педагогическим работникам (ст. 20) вузов бесплатно пользоваться в государственных учебных заведениях библиотеками и информационными фондами. За студентами вузов закреплено также право на бесплатное пользование услугами государственных и муниципальных библиотек (ч. 3 ст. 16).

Обратим внимание на другие законодательные акты смежной с библиотечно-информационной сферой области деятельности — архивного и музейного дела.

Федеральный закон «Об архивном деле в Российской Федерации» (2004) в юридическом отношении широко трактует понятия «архивный документ» (ст. 3) и «архивный фонд» (ст. 5). При этом в состав Архивного фонда РФ включаются документы, независимо от источника происхождения, времени и способа создания, вида носителя, формы собственности и места хранения (ст. 5). Документальный массив может находиться в федеральных, региональных и муниципальных библиотеках (ст. 7, 8, 18), а также передаваться в их фонды из частных собраний (ст. 11) на основании соответствующих договоров (ч. 3 ст. 21).

В Законе указано, что государственные и муниципальные библиотеки обеспечивают пользователю архивными документами необходимые условия для их поиска и изучения, могут оказывать на имеющемся архивном фонде

платные информационные услуги и заключать договоры об использовании архивных документов, предоставлять копии, публиковать и экспонировать архивные документы, готовить справочно-информационные издания (ст. 26). Библиотеки — владельцы архивных документов призваны принимать участие в международном сотрудничестве в области архивного дела (ст. 28).

Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» (1996) также вполне может быть распространен на некоторые направления работы библиотек, так как в его терминосистеме многоаспектно трактуются понятия «музейный предмет», «музейная коллекция» и «музейный фонд». В принципе, практически в каждой библиотеке как полифункциональном учреждении они существуют в той или иной форме: во многих отраслевых и региональных библиотечно-информационных центрах выделяются специальные фонды книжных памятников и/или рукописных материалов, на базе отдела редких книг и рукописей функционируют музеи книги; в некоторых библиотеках созданы проблемно ориентированные (в том числе мемориальные) библиотеки-музеи. Правовая регламентация данных аспектов библиотечной работы здесь четко изложена на законодательном уровне, хотя, к сожалению, собственно библиотеки (как и другие не музейные организации) в качестве потенциальной составной части Музейного фонда РФ здесь не фигурируют. Однако необходимая конкретизация должна содержаться в предусмотренных Законом подзаконных документах (ст. 8).

Базовый уровень законодательного регулирования библиотечно-информационной деятельности представлен тремя законами — «Основы законодательства Российской Федерации о культуре», «О библиотечном деле» и «Об обязательном экземпляре документов». Последний из перечисленных актов гарантирует исходную базу для государственной регистрации и учета выходящей в РФ издательской продукции на различных носителях, обеспечивает комплектование документного фонда национальных и ведущих отраслевых библиотек. Остановимся на более детальной характеристике первых двух законодательных актов, непосредственно регламентирующих организационно-управленческие аспекты работы библиотеки.

Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (1992) установил самостоятельность организаций культуры в осуществлении своей творческой, производственной и экономической деятельности, социального развития в пределах имеющихся творческих и хозяйственных ресурсов, предусмотренных уставом задач (ст. 42). Предусмотрен особый порядок налогообложения прибыли некоммерческих организаций культуры (ст. 45), к которым (как отмечается в преамбуле закона) относятся и библиотеки. Здесь же содержится положение о том, что поступление средств из внебюджетных источников не является основанием для сокращения бюджетных отчислений.

Среди финансовых ресурсов организаций культуры в Законе выделены средства учредителя/учредителей, доходы от собственной деятельности,

а также иные разрешенные законодательством РФ доходы и поступления. Одновременно записано, что полученные из других источников средства не уменьшают нормативов и абсолютных размеров финансирования со стороны учредителя/учредителей (ст. 46).

Исходное значение для постановки инициативной хозяйственной деятельности библиотеки имеет ст. 47 «Предпринимательская деятельность государственных и муниципальных организаций культуры». Именно в ней зафиксирован достаточно многообразный спектр направлений, возможных для дополнительной реализации в условиях учреждений культуры, включая библиотеки. Принципиальное значение имеет норма, согласно которой деятельность некоммерческих организаций культуры по реализации предусмотренных уставом производимых продукции, работ и услуг относится к предпринимательской только в той части, в которой получаемый доход не инвестируется непосредственно в данной организации для обеспечения, развития и совершенствования основной уставной деятельности. Аналогично и сами платные формы профильной деятельности учреждений культуры не рассматриваются как предпринимательские, если получаемый доход полностью идет на их развитие и совершенствование.

Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» позволяет организациям культуры пользоваться кредитом отечественных и зарубежных банков. При этом указано, что культурные ценности, хранящиеся в государственных и муниципальных библиотеках, не могут использоваться в качестве обеспечения такого кредита или сданы под залог (ст. 51). Организации культуры правомочны самостоятельно устанавливать цены (тарифы) на платные услуги/продукцию, предусматривая льготы для определенных групп пользователей. Государственное регулирование цен допускается только в случаях монопольного положения предприятия на культурно-досуговом или информационном рынках (ст. 52).

Наиболее конкретно организационно-управленческие отношения в сфере библиотечной деятельности регулирует ***Федеральный закон «О библиотечном деле» (1994)***, обеспечивая необходимую юридическую основу для их реализации в контексте внешней рыночной среды, а также сущностных функций библиотеки – информационного, культурного и образовательного учреждения (ст. 1).

Наряду с правом всех граждан России на основное бесплатное библиотечное обслуживание в сети общедоступных библиотек (ч. 2 ст. 5; ч. 4 ст. 7), Закон предусматривает право пользователей на получение платных услуг, перечень которых определяется правилами пользования библиотекой (ч. 4 ст. 7). Важное значение для повседневной деятельности библиотеки имеют положения о юридическом статусе библиотечного учреждения (ст. 11; ч. 2 ст. 22), обязанностях (ст. 12) и правах (ст. 13) библиотеки, взаимоотношениях с учредителем (ст. 10; ч. 3 ст. 22), имущественных правоотношениях (ч. 3 ст. 15; ч. 3 ст. 22; ч. 4 ст. 23; ст. 24, 25), государственной библиотечной политики (ст. 14–19).

Акцентируем внимание на закрепленном в данном Федеральном законе прямого действия праве библиотеки осуществлять хозяйственную деятельность, если она не наносит ущерба основной. При этом в качестве приоритетных целей такого аспекта функционирования библиотечного учреждения выделены не только расширение перечня предоставляемых услуг, но и социально-творческое развитие собственно библиотеки (ч. 6 ст. 13). Последняя часть формулировки дает возможность широкого толкования вариантов инициативной хозяйственной деятельности современной отечественной библиотеки. Важное юридическое значение имеет фиксация права библиотеки определять условия использования библиотечных фондов на основе договоров с юридическими и физическими лицами (ч. 6 ст. 13), что потенциально открывает перед библиотечно-информационными учреждениями перспективы сверхнормативного дополнительного (в том числе сервисного) обслуживания заинтересованных платежеспособных пользователей. На договорной основе предлагается также строить взаимоотношения библиотек с другими субъектами информационного рынка (ст. 21), в частности, при осуществлении информационного партнерства.

Таким образом, в настоящее время на законодательном уровне создана необходимая правоустанавливающая база для успешной деятельности российской библиотеки как некоммерческой организации в форме финансируемого собственником учреждения. Данный организационно-правовой статус позволяет библиотечно-информационным учреждениям интерпретировать к своим конкретным условиям ряд подзаконных нормативно-правовых актов, обеспечивающих правоприменительную практику.

4.3. Локальное нормативное сопровождение деятельности библиотеки

Современная российская библиотека функционирует в многоаспектном правовом поле, являясь субъектом и объектом правовых отношений. Эффективно применять федеральные системообразующие (кодексы), межотраслевые, смежные и базовые отраслевые законодательные акты, профильные региональные законы, а также конкретизирующие и развивающие их соответствующие подзаконные нормативно-правовые документы в повседневной практике библиотеки дает возможность грамотно составленная и скорреспондированная друг с другом внутрибиблиотечная организационно-правовая документация. Оптимальная система внутренней правовой регламентации позволяет успешно обеспечивать и предметно осуществлять локальное юридическое регулирование общих принципов деятельности, отдельных направлений и конкретных аспектов работы библиотеки.

Формирующийся в каждой библиотеке комплекс («пакет») внутренней нормативной документации объективно состоит из совокупности отдель-

ных взаимосвязанных и взаимодополняющих блоков. Входящие в них документы отражают правовые, организационные и технологические стороны профессиональной деятельности, фиксируют цели, порядок и условия функционирования библиотеки как информационного, образовательного и культурно-досугового учреждения (социального института).

Базовым элементом массива организационно-правовой документации библиотеки являются учредительные документы, в частности Устав/Положение. С их помощью осуществляется юридическое закрепление правоспособности, обеспечиваются ***правоотношения библиотеки с учредителем*** (фондодержателем) и участие в так называемом гражданском обороте.

В качестве основного обязательственного документа, определяющего легитимный характер ***взаимоотношений библиотеки и пользователей***, а также соответствующий правовой режим ее деятельности, выступают Правила пользования библиотекой. Именно здесь отражаются специфические аспекты правоотношений в условиях библиотеки, в том числе приоритет прав пользователя, делегирование администрацией библиотеки обязанностей по разноплановым контактам с пользователями функциональным сотрудникам (исполнителям).

Отдельные позиции Правил пользования библиотекой детализируются в специальных Положениях, регламентирующих конкретные направления взаимоотношений с пользователями: о дополнительных (сервисных) услугах/платном обслуживании, договорной деятельности, залоговых отношениях, об экономических санкциях за нарушение установленных норм и *др.*

Другое важное звено локальной нормативной документации — Положения о структурных подразделениях (отделах, секторах, залах, абонементах, кабинетах, специализированных центрах и др.) библиотеки, регулирующие ***внутрибиблиотечные организационно-управленческие отношения***.

Правовые аспекты реализации кадровой политики библиотеки с учетом современных социально-экономических требований закрепляются в особом блоке внутренней нормативной документации. Так, в Правилах внутреннего трудового распорядка библиотеки фиксируются юридические положения по поводу ***взаимоотношений администрации и сотрудников,*** отражается специфика применения норм трудового законодательства в конкретных условиях и в контексте кадрового менеджмента. В свою очередь, социально-трудовые отношения в библиотеке регламентируются Коллективным договором, а экономико-правовые акценты управления трудовыми ресурсами — в Положении об оплате труда и/или материальных выплатах сотрудникам библиотеки. Сюда же примыкают индивидуальные трудовые договоры с постоянными (штатными) и временными библиотечными работниками и техническим персоналом. Первичным уровнем документирования повседневной библиотечно-информационной деятельности в условиях правовой регламентации научной организации труда и менеджмента персонала библиотеки являются персонифицированные должностные

инструкции сотрудников, соответствующие утвержденному штатному расписанию.

Определяющую роль в текущем правовом регламентировании повседневной библиотечной работы играет оперативно-распорядительная документация – приказы и распоряжения руководителя библиотеки. В этом же ряду можно рассматривать постановления (решения) коллегиальных и представительных (общественных) органов управления библиотекой (комиссий, советов, собраний, совещаний и т. п.).

В качестве ключевых критериев, которые необходимо учитывать при определении номенклатуры, разработке и актуализации внутрибиблиотечных нормативных документов как локальных правовых актов, регулирующих конкретную деятельность, выступают:

- соответствие общеправовым и отраслевым нормам (максимальная интеграция юридических документов различного уровня регламентации);
- скорреспондированность друг с другом;
- релевантность содержания;
- мобильность структуры (возможность ситуационной корректировки отдельных положений/позиций);
- физическая и смысловая доступность для всех субъектов правоотношений.

В последние годы в отечественной библиотечной сфере наблюдается активизация использования организационно-правовых методов управления библиотекой, идет интенсивный процесс локального правотворчества. Формируется разветвленная внутрибиблиотечная нормативная база, определяющая адекватный правовой алгоритм функционирования конкретной библиотеки в соответствующих условиях. От того, насколько юридически корректно и своевременно подготовлен актуальный внутрибиблиотечный документ, как он соотносится с уже действующими в библиотеке правовыми нормами, обладает ли необходимым коммуникационным потенциалом, в какой степени позволяет обеспечить правоприменительную практику, зависят оперативность и результативность юридической регламентации текущей библиотечной деятельности, т. е. правовая культура библиотеки.

4.4. Организационно-правовое регулирование трудовых отношений в библиотеке

Формирующийся в библиотеке комплекс («пакет») подзаконных локальных нормативных актов объективно состоит из совокупности отдельных взаимосвязанных и взаимодополняемых блоков. Эти акты, как отмечалось ранее, отражают юридические, а также организационные и технологические стороны различных аспектов повседневной работы. Они имеют опосредованный характер, обеспечивают конкретизацию законодательных и

других нормативно-правовых актов вышестоящих уровней к реальным условиям функционирования определенной библиотеки.

В контексте современных социально-экономических требований правовые аспекты реализации кадровой политики библиотеки логично закреплять в специальном блоке источников — локальных нормативных актах, содержащих нормы трудового права.

В Трудовом кодексе Российской Федерации (ТК РФ) (2001, с послед. изм. и доп.) акцент при регулировании трудовых отношений смещен именно на локальные нормативные акты (ст. 8. 13) и коллективные договоры (ст. 9), которые выступают легитимными подзаконными нормативными источниками трудового права. Содержание этих актов в полной мере может отражать особенности конкретной деятельности, так как они разрабатываются на основе действующего законодательства с учетом потребностей текущей практики и мнения трудового коллектива (или его представительного органа). Локальный характер правовой регламентации открывает широкие возможности для интенсивного нормотворчества в рамках отдельной библиотеки.

В условиях многоаспектного функционирования современной библиотеки локальные нормативные акты позволяют руководителям библиотечно-информационных учреждений в пределах своей компетенции:

- максимально оперативно оформлять необходимые организационно-управленческие и партнерские социально-трудовые отношения;
- устанавливать оптимальный режим (условия) труда персонала;
- реализовывать автономную эффективную социальную поддержку сотрудников;
- создавать профильную разветвленную сбалансированную нормативно-правовую базу.

В широкой трактовке можно обозначить следующую ***систему локальных нормативных актов библиотеки, содержащих нормы трудового права*** и регулирующих трудовые отношения:

- Устав/Положение о библиотеке (ст. 19, 20 ТК РФ);
- Правила внутреннего трудового распорядка (ст. 91, 189–191 ТК РФ);
- Положение об оплате труда (могут быть отдельно: Положение о фонде оплаты труда, Положение о материальном стимулировании сотрудников, Положение о надбавках к должностным окладам за выслугу лет и т. п.);
- Штатное расписание;
- Положения о структурных подразделениях библиотеки;
- Трудовые договоры (ст. 9, 56–84 ТК РФ);
- Должностные инструкции;
- График отпусков (ст. 123 ТК РФ);
- График посменной работы (ст. 103 ТК РФ);
- Приказы директора (ст. 68, 84 ТК РФ).

В повседневной работе библиотеки локальные нормативные акты важно применять комплексно. Они являются императивными в части регули-

рования соответствующих правоотношений, поэтому обязательны для исполнения всеми библиотечными структурными подразделениями и должностными лицами, каждым сотрудником.

Наиболее предметно социально-трудовые отношения регламентируются в Правилах внутреннего трудового распорядка, Положении об оплате труда, должностных инструкциях и персонифицированных трудовых договорах. В то же время не все они указаны в Трудовом кодексе РФ. Так, Положение об оплате труда не является обязательным локальным нормативным актом, однако его наличие целесообразно. В трудовых договорах библиотеки с различными специалистами обосновывать экономические параметры заработной платы, а также стимулирующих выплат сложно и нереально. Более рационально разработать единый подход к оплате труда и зафиксировать его в соответствующем локальном нормативном акте (Положении об оплате труда и Положении о материальном стимулировании сотрудников), а затем ссылаться на данный акт в тексте трудового договора (с учетом конкретных обстоятельств).

Что касается должностных инструкций, то, несмотря на отсутствие их упоминания в Трудовом кодексе РФ, они предусмотрены рядом подзаконных нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления (регламентировано ст. 5 ТК РФ). Выступают в качестве необходимого звена нормативного регулирования деятельности организаций бюджетной сферы (в том числе библиотеки) и должны соотноситься с утвержденным штатным расписанием. Именно на основе должностных инструкций определяются соответствие работника занимаемой должности и его полномочия (права, обязанности, ответственность), оцениваются результаты трудовой деятельности.

Локальные нормативные акты призваны адаптировать трудовые правоотношения в библиотеке к конкретным условиям и обстоятельствам, но при этом в полной мере интегрировать базовые юридические нормы, сочетаться друг с другом, соответствовать стратегическим задачам, оперативно отражать ситуационные изменения, обеспечивать успешное выполнение трудовым коллективом заданных функций, способствовать поступательному развитию библиотечного персонала. Обратим внимание, что локальные нормативные акты не могут ухудшать положения работников по сравнению с трудовым законодательством (ст. 849 ТК РФ).

Охарактеризуем наиболее значимые локальные нормативные акты библиотеки, регламентирующие профессиональную трудовую деятельность.

Один из обязательных локальных нормативных актов, реализующий правовые аспекты кадровой политики библиотеки, в котором фиксируются юридические положения о взаимоотношениях администрации и сотрудников, являются **Правила внутреннего трудового распорядка библиотеки**. В них отражаются особенности применения норм трудового законодательства

в конкретных условиях, т. е. трудовой распорядок. Здесь излагаются процедуры заключения и прекращения трудового договора, определяются рабочее время и периоды отдыха, раскрывается порядок поощрения персонала, закрепляются обязанности по соблюдению трудовой дисциплины, указываются виды взысканий.

В структуру Правил внутреннего трудового распорядка библиотеки обычно (в соответствии со ст. 189 ТК РФ) включаются следующие разделы:

- Общие положения (среди них полное наименование и местонахождение библиотеки);
- Порядок приема и увольнения работников;
- Основные права, обязанности, ответственность работников (ст. 21 ТК РФ);
- Основные права, обязанности и ответственность администрации (ст. 22 ТК РФ);
- Режим работы (ст. 91–105 ТК РФ);
- Время отдыха (ст. 106–108, 110–112 ТК РФ);
- Ежегодные отпуска (ст. 114–116, 118–128 ТК РФ);
- Порядок и сроки выплаты зарплаты (ст. 136 ТК РФ);
- Стимулирование трудовой активности и меры поощрения за труд (ст. 135, 191 ТК РФ);
- Дисциплинарные взыскания (ст. 192–194 ТК РФ);
- Иные вопросы регулирования трудовых отношений.

Правила внутреннего трудового распорядка могут обсуждаться на общем собрании коллектива библиотеки. Они утверждаются администрацией с учетом мнения представительного органа (ст. 190 ТК РФ), а затем доводятся до сведения и исполнения сотрудников.

Широкое распространение в практике библиотек получил такой локальный нормативный акт, как **Положение о премировании сотрудников**. В нем четко фиксируются условия, при которых начисляется денежная премия:

- показатели премирования;
- порядок учета их выполнения;
- размеры и шкала премирования;
- период премирования;
- круг премируемых работников;
- система контроля за правильным и эффективным расходованием фонда премирования;
- причины депремирования.

Важный компонент нормативно-правового регулирования трудовых отношений в библиотеке — **штатное расписание**. Оно применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности библиотеки в соответствии с ее Уставом (Положением). Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений и должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном

фонде заработной платы. Утверждается приказом (распоряжением) директора (заведующего) библиотекой. Изменения в штатное расписание также вносятся только в соответствии с приказом (распоряжением) руководителя.

Необходимым звеном системы локальных нормативных актов являются **положения о структурных подразделениях**. Положение о структурном подразделении библиотеки определяет правовой статус конкретного структурного подразделения, порядок его повседневного функционирования, вопросы соподчиненности и взаимодействия данного подразделения с другими.

В Положении отражаются такие разделы:

- *Общие сведения.* Содержится информация о названии структурного подразделения, направлениях деятельности; обозначается нормативная база.
- *Цели и задачи.* Излагаются цели и задачи, характеризуются роль и место структурного подразделения в библиотеке.
- *Содержание работы.* Максимально полно описывается, чем занимается структурное подразделение.
- *Организация работы и управление.* Обозначается руководящий состав подразделения, характеризуются его полномочия.
- *Структура, состав, оснащение подразделения.* Представляются сведения о его структуре, численном составе и техническом оснащении.
- *Взаимодействие с другими структурными подразделениями библиотеки.* Указываются межструктурные связи, направленные на решение стоящих перед библиотекой задач.
- *Права и обязанности работников структурного подразделения.* Фиксируются права и обязанности руководителя в отношении сотрудников, а также права, обязанности и ответственность сотрудников.

Разрабатывает Положение о структурном подразделении его руководитель, утверждает директор (заведующий) библиотеки.

Основной правовой формой индивидуального регулирования труда, юридической базой трудовых отношений в библиотеке является **трудовой договор**. В отличие от других локальных нормативно-правовых документов он позволяет всесторонне учесть способности конкретного работника. Трудовой кодекс РФ устанавливает, что трудовой договор является соглашением между работником и работодателем (ст. 56). Только после подписания этого договора юридически оформляется прием сотрудника на работу.

Трудовой договор заключается в письменной форме (в двух экземплярах) с каждым вновь принимаемым на работу независимо от срока договора (на неопределенный срок, определенный срок) и характера работы (по основному месту работы, по совместительству, надомная работа и т. п.) (ст. 58, 60, 67 ТК РФ).

По трудовому договору работодатель обязуется предоставить работу по конкретной трудовой функции, обеспечить условия труда в соответствии с трудовым законодательством, коллективным договором и профильными

локальными нормативными актами, своевременно и в полном размере выплачивать заработную плату. Работник, заключивший трудовой договор, должен выполнять работу по соответствующей трудовой функции (специальности, квалификации или должности), соблюдая Правила внутреннего трудового распорядка (ст. 56 ТК РФ). Укажем, что администрация библиотеки не вправе требовать выполнения работы, не обусловленной трудовым договором (ст. 60 ТК РФ).

Содержание трудового договора регламентировано статьей 57 Трудового кодекса РФ и включает ряд обязательных позиций:

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя, заключивших трудовой договор;
- сведения о документах, удостоверяющих личность работника;
- место и дата заключения договора;
- место работы (с указанием структурного подразделения);
- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии или специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работы);
- дата начала работы;
- условия оплаты труда (размер должностного оклада, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- условие об обязательном социальном страховании работника.

В той же статье специально указано, что при отсутствии в заключенном договоре каких-либо из обозначенных выше сведений и условий он должен быть дополнен ими (сведения вносятся в текст договора, а недостающие условия фиксируются в соответствующем приложении к договору или оформляются отдельным письменным соглашением сторон, являющимся неотъемлемой частью трудового договора). Могут также предусматриваться дополнительные условия, не ухудшающие положение работника.

Статья 68 Трудового кодекса РФ четко определяет порядок приема (оформления) на работу – сначала подписывается договор, а затем на его основании издается правоприменительный акт, адресованный конкретному лицу, – приказ о приеме на работу. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя.

Особо отметим, что заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими шестнадцати лет (ст. 63 ТК РФ). Предусматривается, что с согласия одного из родителей (или опекуна, попечителя) возможно заключение трудового договора с учащимися, достигшими возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда. Благодаря этому положению многие школьники могут работать в библиотеке в период летних каникул.

Одним из ведущих принципов управления библиотекой является четкое определение функциональных обязанностей и распределение полно-

мочий в коллективе. Нормативный документ, который фиксирует полномочия работников, – **должностная инструкция** (персонифицированная и на конкретное рабочее место).

Каждый сотрудник библиотеки должен иметь персональную должностную инструкцию. Ее цель – регламентировать организационно-правовое положение, круг обязанностей, прав и ответственности работника, что обеспечивает условия для эффективной трудовой деятельности.

Должностные инструкции дают возможность рационально распределять кадровые ресурсы, а также определяют параметры и показатели оценки работников. Они же выступают в качестве основы для аттестации сотрудников.

В должностной инструкции представляется характеристика исполнителя должности, содержатся требования к образованию, повышению квалификации, стажу работы. Описывается круг конкретных функций сотрудника, его права, ответственность, кому подчиняется и дает распоряжения (если руководит подразделением).

Должностные инструкции составляются в соответствии с «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих» (1998, с послед. изм.). «Тарифно-квалификационными характеристиками (требованиями) по должностям работников культуры РФ» (1995). Еще один документ, необходимый для составления должностной инструкции, – «Межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках» (1997). Здесь нормированы все основные виды работ, выполняемых сотрудниками библиотеки: комплектование и учет фонда, библиотечная обработка документов, обеспечение сохранности фонда, обслуживание читателей, методическая, массовая, справочная, информационно-библиографическая работа и другие. Именно данные нормы рекомендованы для использования при организации труда и установлении конкретного задания для библиотечного персонала.

Кроме нормирования отдельных процессов, важно выработать критерии оценки конкретных видов деятельности для распределения участков работы между сотрудниками. Помимо учета квалификации работника, эти критерии оценки должны содержать и основные требования к рабочему месту, так как в библиотечной деятельности в равных долях существует труд регламентированный и творческий. Процедура оценки сложности и качества работ предусматривает описание состава трудовых функций, характерных для той или иной должности. Для этого должны быть изучены квалификационные требования к рабочим местам, технология конкретных видов работ, организационно-технические условия их выполнения, после чего оформляется должностная инструкция на конкретное рабочее место.

Наряду с обозначенными параметрами, при составлении персональной должностной инструкции целесообразно принимать во внимание психологические и физические особенности работника библиотеки.

Приведем типовую структуру должностной инструкции:

- *Общие положения.* Определяется сфера деятельности работника, обозначаются полные наименования должности и структурного подразделения библиотеки. Оговариваются непосредственное подчинение работника, порядок назначения и освобождения от должности, а также замещение во время отсутствия, квалификационные требования (образование, опыт и навыки работы, стаж работы по специальности). В этом же разделе перечисляются правовые акты, которыми необходимо руководствоваться.
- *Должностные обязанности.* Цели и задачи, определенные для данной должности; перечень обязанностей (выполняемых операций в рамках процессов, видов работ по направлению); требования к объему, качеству, срокам выполнения.
- *Взаимодействия.* Связи по должности (перечисляется круг лиц, с которыми работник вступает в служебные отношения и обменивается информацией для достижения целей и задач, стоящих перед библиотекой).
- *Права.* Передача полномочий вышестоящих руководителей, какие вопросы работник решает самостоятельно; его право на повышение квалификации, материальное стимулирование (доплаты, надбавки, премирование), социальные льготы, очередной и дополнительный отпуска.
- *Ответственность.* Указываются показатели оценки работника в должности; устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение должностных обязанностей.

Должностная инструкция разрабатывается руководителем структурного подразделения на основе профессиограммы. Утверждается должностная инструкция директором (руководителем) библиотеки и может являться приложением к трудовому договору. После ознакомления с этим персонифицированным документом работник ставит подпись и дату. Все существенные изменения в должностную инструкцию вносятся приказом руководителя библиотеки.

Для отражения сведений о времени распределения ежегодных оплачиваемых отпусков работников всех структурных подразделений библиотеки на календарный год по месяцам составляется сводный **график отпусков**. При его формировании учитываются правоустанавливающие нормы Трудового кодекса РФ (ст. 123; 114–120, 122, 124, 125), особенности работы конкретной библиотеки и пожелания сотрудников.

График отпусков визируется руководителем кадровой службы, руководителями структурных подразделений или уполномоченными сотрудниками, согласовывается с выборным профсоюзным органом (при его наличии) и утверждается руководителем библиотеки. При переносе срока отпуска на другое время с согласия работника и руководителя структурного подразделения в график отпусков вносятся соответствующие изменения.

Определяющую роль в текущем правовом регламентировании повседневной библиотечной работы играют такие локальные нормативные ак-

ты, как **приказы** и распоряжения (для несамостоятельных библиотек) директора (заведующего), распространяемые на всех сотрудников (далее везде по тексту — приказы).

Деятельность библиотеки, как указывалось выше, обеспечивается системой взаимосвязанных локальных нормативных актов. Состав этих актов определяется статусом библиотеки, порядком разрешения тех или иных вопросов (единоначальный, коллегиальный), объемом и характером взаимосвязей между структурными подразделениями, между работниками библиотеки и руководством. Любой внутрибиблиотечный локальный нормативный акт оформляется приказом о его введении.

Приказами оформляются также решения по оперативным, организационным и другим вопросам внутренней работы библиотеки. Приказ — это одна из форм официального распоряжения директора, принявшего управленческое решение в пределах своей компетенции, нормативное оформление (фиксация) управленческих действий.

Приказ представляет собой локальный нормативный акт, состоящий из констатирующей и распорядительной частей. В констатирующей части излагаются основания или причины его составления. Так, если основанием к изданию приказа служит законодательный акт, нормативный акт федерального органа исполнительной власти, органа исполнительной власти субъекта РФ или органа местного самоуправления, то в констатирующей части указывается его название, дата, номер, заголовок и перелагается содержание тех его разделов, которые непосредственно касаются профильных вопросов. Во второй распорядительной части приказа фиксируется соответствующее решение руководителя библиотеки. Такие приказы издаются по организационным вопросам и по основной деятельности.

Приказы по организационным вопросам оформляются при утверждении структуры и штатов библиотеки, для введения в действие организационных, плановых, отчетных, инструктивных, технологических и методических локальных нормативных актов, при создании временных или постоянных коллегиальных органов.

Приказы по основной деятельности издаются для регулирования порядка финансирования библиотеки, ее материально-технического, информационного и документационного обеспечения, социальных вопросов.

Перечисленные приказы — локальные нормативные акты, их следует отличать от приказов со статусом правоприменительных актов, касающихся конкретного сотрудника библиотеки. К правоприменительным актам относятся ***приказы по личному составу*** (так называемые кадровые приказы): о приеме, увольнении, перемещении работников, присвоении разрядов и др. Охарактеризуем кратко наиболее важные из них.

Приказ о приеме на работу (ст. 68 ТК РФ) применяется для оформления и учета принимаемых по трудовому договору сотрудников. В нем указываются наименование структурного подразделения, профессия (должность), испытательный срок (если устанавливается), а также условия приема на ра-

боту (по совместительству, в порядке перевода из другой организации, для замещения временно отсутствующего работника, для выполнения определенной работы и пр.). Подписанный руководителем библиотеки приказ объявляют работникам под расписку. На основании этого приказа в трудовую книжку вносится соответствующая запись, заполняется личная карточка, а в бухгалтерии открывается лицевой счет сотрудника.

Приказ о переводе на другую работу (ст. 72 ТК РФ) применяется для оформления и учета перевода сотрудников внутри библиотеки. Заполняется кадровой службой, подписывается руководителем библиотеки и объявляется работникам под расписку. На основании данного приказа делаются отметки в личной карточке и лицевом счете, вносится запись в трудовую книжку.

Приказ о предоставлении отпуска (ст. 114–128 ТК РФ) применяется для оформления и учета отпусков работников библиотеки в соответствии с законодательством, коллективным договором, профильными локальными нормативными актами, индивидуальным трудовым договором. Составляется работником кадровой службы или уполномоченным лицом, подписывается руководителем библиотеки, объявляется работнику под расписку. На основании такого приказа делаются отметки в личной карточке, лицевом счете и производится расчет заработной платы, причитающейся за отпуск.

Приказ о направлении в командировку (ст. 166–168 ТК РФ) применяется для оформления и учета командировок сотрудников библиотеки. Заполняется кадровой службой, подписывается руководителем библиотеки. В тексте приказа указываются фамилия и инициалы, структурное подразделение, профессия (должность) командируемого, а также цель, время и место(а) командировки. При необходимости обозначаются источники оплаты командировочных расходов и другие условия направления в командировку.

Приказ о поощрении (ст. 191 ТК РФ) применяется для оформления и учета поощрений за трудовые успехи. Составляется на основании представления руководителя структурного подразделения библиотеки, подписывается руководителем библиотеки и объявляется работнику под расписку. На основании приказа вносится соответствующая запись в трудовую книжку.

Приказ о расторжении или прекращении трудового договора (ст. 78–84[1] ТК РФ) применяется для оформления и учета увольнения сотрудников. Заполняется кадровой службой, подписывается руководителем библиотеки, объявляется работнику под расписку. На основании данного приказа делаются записи в личной карточке, лицевом счете, трудовой книжке и производится итоговый финансовый расчет.

Резюме

1. К концу 90-х гг. XX в. в Российской Федерации сформировалось благоприятное правовое пространство для эффективного функционирования библиотек как информационных, образовательных и культурно-досуговых учреждений. Развивается новый раздел информационного права — библиотечное право, объединяющий совокупность юридических норм, регулирующих общественные отношения в процессе библиотечной деятельности и определяющих ее правовой режим.

2. Источниками библиотечного права являются фоновые международные акты, Конституция РФ, разноуровневые законодательные акты и нормативно-правовые подзаконные документы, ведомственно-отраслевые нормативные материалы, нормативно-техническая документация, рекомендательные документы общественных профессиональных организаций, локальная (внутрибиблиотечная) организационно-правовая документация.

3. Правоустанавливающие нормы библиотечно-информационной деятельности закреплены в кодифицированных актах, фоновых смежных и базовых федеральных законах. Особенно предметно и комплексно деятельность библиотек регламентирована в специальном Федеральном законе «О библиотечном деле».

4. Показателем правовой культуры библиотеки выступает внутренняя нормативная документация, которая должна регулировать организационно-управленческие отношения, взаимоотношения библиотеки с учредителем и пользователями, библиотечной администрации и персонала. Среди критериев локальной внутрибиблиотечной документации (от Устава библиотеки до должностных инструкций сотрудников) — соответствие общеправовым и отраслевым нормам, скорреспондированность друг с другом, релевантность содержания, мобильность структуры, физическая и смысловая доступность.

5. Наиболее развивающийся аспект внутрибиблиотечного правового регулирования — социально-трудовые отношения. Они закрепляются в Правилах внутреннего трудового распорядка, Положении об оплате труда, должностных инструкциях, персонифицированных трудовых договорах, а также коллективном договоре между администрацией библиотеки и представителями сотрудников.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите ключевые проблемы библиотечного дела и библиотеки как субъекта профессиональной деятельности, нуждающиеся в правовом регулировании.

2. Какие федеральные законы являются фоновыми, смежными и базовыми для библиотечно-информационной деятельности?

3. В чем задача локального уровня внутрибиблиотечной правовой регламентации? Каковы критерии формирования и развития системы внутрибиблиотечной правовой регламентации?

4. Какие вопросы организационно-правовых взаимоотношений между администрацией библиотеки и персоналом позволяют решать локальные внутрибиблиотечные акты?

Рекомендуемая литература

1. Библиотека и закон : справ. док., коммент., консультации. Юрид. советы на каждый день. М. : Либерея-Бибинформ, 1996. Вып. 1.

2. Бойкова, О. Ф. Правовое регулирование библиотечно-информационной деятельности : науч.-практ. пособие / О. Ф. Бойкова. М. : Либерея-Бибинформ, 2006. 480 с.

3. Бойкова, О. Ф. Правовое регулирование деятельности муниципальных библиотек : науч.-практ. пособие / О. Ф. Бойкова. М. : Либерея-Бибинформ, 2008. 230 с.

4. Клюев, В. К. Правовая основа деятельности библиотеки : учеб.-практ. пособие / В. К. Клюев. М. : Профиздат : Изд-во МГУК, 2002. 96 с.

5. Клюев, В. К. Правовое обеспечение работы современной российской библиотеки : учеб. пособие / В. К. Клюев. М. : Изд-во МГУКИ, 2005. 140 с.

6. Клюев, В. К. Правовое регулирование и стимулирование труда персонала библиотеки : науч.-практ. пособие / В. К. Клюев, Н. П. Абакумова. М., 2007. 156 с.

7. Фирсов, В. Р. Государственное законодательное регулирование деятельности библиотек : моногр. / В. Р. Фирсов. СПб. : Изд-во РНБ, 2000. 256 с.

8. Авторское право и библиотеки : рук. для библ. и информ. работников / Я. Л. Шрайберг и др. М. : ГПНТБ России, 2007. 48 с.

Глава 5. Менеджмент качества информационно-библиотечной деятельности[1]

5.1. Методологические подходы к преобразованию библиотеки на основе менеджмента качества

Стандарт ИСО 8402 так определяет содержание современного менеджмента качества: «Метод управления организацией, основанный на сотрудничестве всех ее работников, ориентированный на качество и обеспечивающий через удовлетворение запросов потребителей достижение целей долговременного предпринимательского успеха и выгоды для всех работников организации и хозяйства в целом».

В этом же стандарте дается понятие качества, которое определяется как «совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности».

В настоящее время менеджмент качества как менеджмент четвертого поколения становится ведущим в управлении каждой организацией. На

[1] Материалы этой главы основаны на работах ведущего специалиста в области менеджмента качества библиотечно-информационной деятельности Л. А. Дубровиной.

данный момент сформировался мощный набор теоретических и практических средств, который получил название менеджмент на основе качества, в его активе сегодня следующие достижения:

- 25 международных стандартов ИСО семейства 9000 по менеджменту качества, а также стандарты ИСО 14000 по экологическому менеджменту;
- международная система сертификации систем качества, включая сотни аккредитованных органов по сертификации, международная сеть органов по сертификации систем качества (*IQNet*);
- международный Реестр сертифицированных аудиторов систем качества (*IRCA*), в котором уже работают свыше 10 000 специалистов из многих стран мира;
- сложившаяся система аудита менеджмента;
- более 700 000 ведущих фирм мира, имеющих сертификаты на внутрифирменную систему качества;
- международные, национальные, отраслевые и региональные премии по качеству.

Многие библиотеки и библиотечные сообщества, отзываясь на требования времени, интуитивно или осознанно применяют в своей деятельности подходы менеджмента качества. В исполнительном документе «Черты будущего: библиотеки, обучение и информация в следующем десятилетии» (Великобритания) отмечается: «Библиотечному руководству необходимо изучить и пересмотреть потребности сообществ, фокусируя свое внимание на потребности потенциальных читателей. Это должно быть основой развития и осуществления стратегии местного сообщества».

Библиотекари должны ясно представлять поставленные цели, и каждый из них должен знать, что необходимо сделать для их осуществления на взаимовыгодных условиях. Этой обоюдной выгоде в конечном результате и способствует внедрение принципов Всеобщего менеджмента качества или Всеобщего управления на основе качества (*TQM — Total Quality Management*).

Результаты деятельности библиотеки и ее положение в обществе зависят от двух составляющих:

- качества цели: анализ и понимание потребностей пользователей, определение целей качества услуг как максимальной ценности для пользователя, т. е. «делать нужные услуги», это новая размерность качества, которая характеризует его ценность как главный конкурентоспособный фактор;
- качества исполнения: снижение дефектности, повышение оперативности и актуальности услуг, т. е. «делать правильные услуги».

В то же время возможности *TQM* значительно шире, чем просто обеспечение качества продукта, сервиса или услуги. Это принципиально новый подход к управлению любой организацией, нацеленный на качество. Сильное и настойчивое руководство, процессы обучения, подготовки (тре-

подготовки) всех работников библиотеки являются существенными факторами для успешной реализации приведенного подхода.

Каждая библиотека рано или поздно вынуждена будет радикально пересматривать свою деятельность на основе современного менеджмента качества (СМК), философия которого схематично представлена на рис. 4.

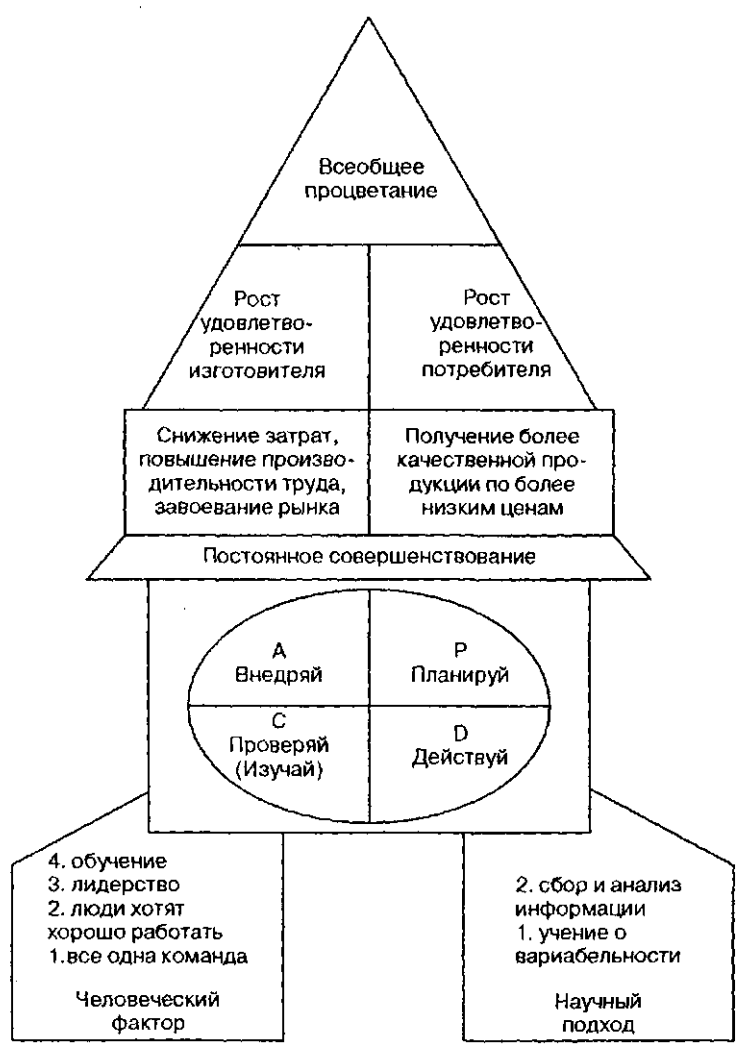


Рис. 4. Философия менеджмента качества

В центре – цикл совершенствования и обучения *PDCA* – аббревиатура цикла *plan – do – check – act* (планируй – действуй – проверяй – внедряй). Деминг научил этому циклу японцев в 1950 г., назвав его циклом Шухарта в честь своего учителя Уолтера Шухарта. Цикл Шухарта – Деминга, который опирается на научный подход и человеческий фактор, способствует постоянному совершенствованию организации, росту удовлетворенности потребителя и изготовителя и в итоге ведет к всеобщему процветанию.

На современном этапе резко обостряется конкуренция на рынке из-за его глобализации, появился новый тип конкуренции – конкуренция надрыночного, надтоварного, межгосударственного характера по качеству интеллектуальных и информационных ресурсов общества и качеству образования. По некоторым данным, около 60% прироста национального дохода США обеспечиваются за счет прироста знаний, а значит, за счет опережающего развития науки и образования. Импорт технологий на порядок эффективнее импорта товаров, а импорт интеллектуального ресурса на несколько порядков эффективнее, чем импорт технологий.

Происходит капитализация знаний и интеллекта, и противоположный процесс – интеллектуализация капитала, что инициирует процессы сайентизации и эдукологизации экономики. *Сайентизация* означает, что наука все больше становится ведущей силой экономического развития, «силой управления». *Эдукологизация* экономики отражает экспансию образовательных систем на все сферы экономических отношений, так как для выживания, а тем более развития, надо учиться стремительно меняться. «Быть образовательной системой» становится ведущей функцией всех хозяйствующих субъектов, ибо нужды потребителей и ситуация на рынке меняются с все возрастающей скоростью.

И эта тенденция непосредственно коснулась библиотечного дела, поэтому многие крупные библиотеки России (федеральные и региональные) становятся лицензированными учебными центрами непрерывного и дополнительного образования. Формируются целые зональные региональные управленческие и инновационные библиотечные школы и образовательные центры (Белгород, Псков, Карелия, Новосибирск, Краснодар, Хабаровск и т. п.).

Конкуренция на рынке информационных и образовательных услуг обостряется. Однако следует прислушаться к рекомендациям проекта Европейской комиссии *PULMAN-XT* «Публичные библиотеки в век цифровой информации»: «В определенных условиях некоторые услуги могут адекватно обеспечиваться библиотеками торговых палат, службами поддержки предпринимательства, бюро патентов, бюро регистрации компаний, государственными департаментами. Публичным библиотекам не следует стремиться дублировать эти службы... Также им не следует конкурировать между собой или дублировать существующие ресурсы. Зачастую лучшее, что может предложить библиотечный бизнес-центр своим пользователям, — это отослать их к наиболее подходящему источнику. Бизнес-

центры публичных библиотек должны активно стремиться к сотрудничеству с другими службами обеспечения деловой информации... для того, чтобы обеспечить по возможности наиболее широкий доступ к информации и распространить информацию о своих услугах».

Внедрение философии менеджмента качества в деятельность библиотек может быть достигнуто в результате осознанного применения следующих подходов:

1. Принятие научно обоснованных решений на основе анализа полной и объективной информации, собранной и обработанной с помощью современных методов (включая статистические методы сбора и анализа данных).

2. Отказ от авторитарного стиля руководства и переход к лидерству.

3. Глубокое и полное делегирование полномочий сотрудникам по управлению библиотекой и совершенствованию ее деятельности на всех уровнях, сопровождаемое соответствующим наделением ответственностью.

4. Постоянное обучение всех, везде и всегда.

5. Работа на основе принципа «Мы все вместе делаем одно дело».

6. Признание стопроцентной ответственности руководителей за работу системы.

Внедрение системы менеджмента качества дает библиотеке следующие преимущества:

1. Способствует:

- успешной реализации услуг;
- удовлетворению потребителя;
- быстрой адаптации к меняющимся условиям.

2. Повышает:

- культуру менеджмента и уровень управляемости;
- качество деятельности, услуг, конкурентоспособность.

3. Улучшает:

- последовательность в достижении целей;
- взаимодействие как внутрибиблиотечное, так и с внешней средой;
- мотивацию персонала;
- использование времени и ресурсов.

4. Экономит:

- затраты на производство и применение услуг;
- уменьшает количество ошибок, переделок;
- экономит эксплуатационные затраты.

В стандарте ИСО 9000:2000 определены восемь принципов менеджмента качества и дано общее определение этого понятия:

«Принцип менеджмента качества — всестороннее фундаментальное правило руководства и управления процессом постоянного улучшения деятельности организации для удовлетворения требований всех ее заинтересованных сторон». Перечислим эти принципы:

1. Ориентация на потребителя
2. Лидерство руководителя.
3. Вовлечение сотрудников.
4. Процессный подход.
5. Системный подход к менеджменту.
6. Постоянное улучшение.
7. Принятие решений, основанное на фактах.
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

При реорганизации работы библиотеки на основе менеджмента качества надо, безусловно, основываться на данных принципах, однако необходимо при этом учитывать и специфику деятельности самой библиотеки. Рассмотрим возможности применения принципов менеджмента качества в деятельности библиотек.

Принцип 1. Ориентация на потребителя. Библиотеки зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. Искреннее стремление к этому может быть даже важнее самого результата. Потребители – главный источник стабильности, процветания и долговременного успеха библиотеки.

Следует особо отметить, что в менеджменте качества считается, что каждая организация имеет пять групп потребителей или заинтересованных сторон. Группы потребителей библиотек изображены на рис. 1.5.

Применение этого принципа предполагает ряд действий. Прежде всего, руководство библиотеки должно определить свои заинтересованные стороны; изучить весь диапазона потребностей и ожиданий потребителей, в том числе и потенциальных, относительно доступности библиотечных и информационных услуг, форм их предоставления, оперативности и комфортности обслуживания; перевести установленные потребности и ожидания в требования (плановые задания); обеспечить сбалансированность обслуживания всех заинтересованных сторон.

Принципиально важно довести выявленные потребности и ожидания и соответственно плановые задания по их удовлетворению до сведения всего персонала библиотеки, а также создать систему постоянного измерения удовлетворенности потребителя с целью своевременной коррекции действий библиотеки на основе результатов этого измерения.

Иными словами, для удовлетворения потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон руководству библиотеки целесообразно не только проводить постоянный мониторинг потребностей пользователей (реальных и потенциальных), но и определить и оценить конкурентную обстановку на информационном рынке; оценить возможности самой библиотеки, ее слабые стороны и будущие преимущества в работе с каждой группой потребителей.

Особое внимание руководству библиотеки следует уделить работе с персоналом: определить потребности и ожидания своих работников

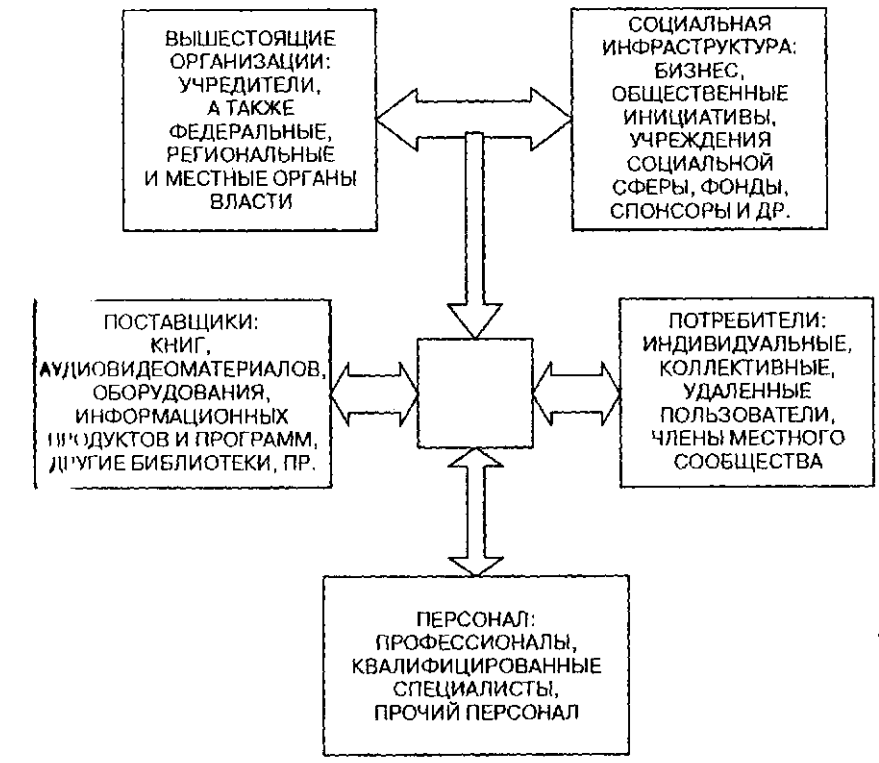


Рис. 5. Заинтересованные стороны библиотеки

к признании, удовлетворенности работой, а также в их развитии. Такое внимание помогает обеспечить полное вовлечение и наиболее сильную мотивацию работников.

При работе с поставщиками руководству целесообразно обратить особое внимание на выработку совместной стратегии, обмене знаниями, а также распределении доходов и убытков с целью создания ценности для обеих сторон.

При работе с партнерами важно не только определить круг основных поставщиков и конкретных библиотек в качестве потенциальных партнеров, но, главное, с одной стороны, совместно достичь четкого понимания потребностей и ожиданий своих пользователей, а с другой, — четкого понимания потребностей и ожиданий своих партнеров, поставить цели, обеспечивающие возможности постоянного и долговременного партнерства.

Согласно рекомендациям Манифеста о публичной библиотеке ЮНЕСКО — ИФЛА при рассмотрении своих отношений с обществом руководству библиотеки следует[1]:

- содействовать формированию и развитию навыков чтения у детей, начиная с раннего возраста, развивать воображение и творческие способности у детей и молодежи;
- оказывать поддержку индивидуальному и самостоятельному образованию, а также формальному образованию на всех ступенях;
- создавать условия для творческого развития личности;
- стимулировать интерес к культурному наследию и к достижениям искусства, науки и нововведениям;
- обеспечивать доступ к культурной продукции всех видов исполнительских искусств;
- развивать межкультурный диалог и поощрять культурное многообразие;
- содействовать сохранению устных традиций;
- обеспечивать доступ граждан ко всем видам общественной информации;
- оказывать соответствующие информационные услуги местным предприятиям, ассоциациям и кружкам;
- содействовать развитию информации и навыков компьютерной грамотности;
- оказывать поддержку деятельности и программам по распространению грамотности, равно как и участием в них среди всех возрастных групп, и развертыванием, в случае необходимости, такой деятельности.

Для выполнения этих задач библиотека (публичная) должна собирать сведения, включающие:

- социально-демографическую информацию, например, о возрастной структуре с разбивкой по полу, этническому составу, уровню образования;
- данные об учреждениях, имеющихся в общине, например, об учебных заведениях, центрах охраны здоровья, больницах, исправительных учреждениях, добровольных организациях;
- информацию о деловой и коммерческой деятельности в общине;
- информацию о территории, охватываемой услугами библиотеки, т. е. где проживают читатели по отношению к месторасположению библиотеки;
- данные о наличии общественного транспорта, об информационных услугах, предоставляемых другими учреждениями общины.

---

[1] Библиотекам других видов следует определять свои отношения с обществом или обслуживаемым коллективом, ориентируясь на эти указания, но учитывая и конкретные реалии своей деятельности.

Этот список не является исчерпывающим, и потребуются дополнительные изыскания для установления того, какая информация необходима для анализа потребностей общины в каждой конкретной ситуации. Однако в любом местном контексте важную роль играет подготовка характеристики общины, которая дает менеджеру библиотеки и руководящему органу возможность планировать развитие библиотечных услуг и их популяризацию в зависимости от потребностей общины.

Кроме того, библиотека (особенно публичная) должна активно участвовать в жизни местного сообщества (обслуживаемого коллектива) с целью популяризации своей деятельности. Одной из самых эффективных стратегий является участие хорошо информированных сотрудников библиотеки и членов ее комитета или совета в мероприятиях общины. Можно привести следующие примеры:

- выступления с обзорами книжных новинок и деятельности библиотеки на радио и телевидении;
- работа в литературных и культурных кружках для детей и взрослых;
- ведение постоянной рубрики в газете;
- оказание поддержки организациям и кампаниям по распространению грамотности;
- участие в мероприятиях местных организаций;
- оказание помощи школьным инициативам;
- участие в работе местных исторических, краеведческих и генеалогических обществ;
- членство в той или иной организации, занимающейся предоставлением услуг, например, в «Ротари»[1];
- поездки в местные организации с целью популяризации услуг, оказываемых библиотекой.

При рассмотрении своих отношений с вышестоящими органами руководству библиотеки (публичной)[2] следует согласно рекомендациям проекта *PULMAM-XT* «Публичные библиотеки в век цифровой информации»:

- выделить социальное включение в качестве приоритета политики библиотеки, появляющегося во всех библиотечных службах и информационных услугах;
- сформулировать четкую политику, определяющую задачи, приоритеты и услуги, с учетом локальных общественных потребностей, направленную на укрепление социальной целостности своего региона;
- совмещать свои услуги с сервисом, предлагаемым местными властями;
- поддерживать партнерские отношения с другими негосударственными организациями (НГО), гражданскими инициативами и учреждениями

[1] Сеть почетных обществ предпринимателей.

[2] Библиотекам других видов следует определять свои отношения с вышестоящими организациями или обслуживаемым коллективом, ориентируясь на эти указания, но учитывая конкретные реалии своей деятельности.

социальной сферы для развития и обеспечения сервисных услуг в адрес населения;
- обеспечивать эффективную организацию работы библиотеки и поддерживать ее на профессиональном уровне.

Одно из ключевых предназначений менеджмента качества – выявление и изучение реальных потребностей каждой из перечисленных сторон для достижения и поддержания равновесия.

Никакая библиотека не может рассчитывать на долговременный успех, если остается неудовлетворенной хотя бы одна из перечисленных заинтересованных сторон.

Принцип 2. Лидерство руководителя. Руководитель, который является лидером коллектива, – необходимое условие устойчивого успеха. Руководитель обеспечивает единство цели и направления деятельности библиотеки. Именно он должен создавать и поддерживать внутреннюю среду, где сотрудники могут быть полностью вовлечены в решение задач библиотеки.

Современный лидер должен уметь прогнозировать ситуации и осуществлять руководство, принимая во внимание накопленный опыт (отечественный, зарубежный, международный) и изменения во внешнем окружении; учитывать потребности всех заинтересованных сторон; формировать стратегию библиотеки; определять корпоративные ценности и инициировать разработку этических ролевых моделей на всех уровнях библиотеки. Для совершенствования деятельности насущно необходима атмосфера доверия, которая, с одной стороны, предполагает предоставление сотрудникам необходимых ресурсов и делегирование им полномочий, адекватных взятой ими на себя ответственности, а с другой – соблюдение их обязательной отчетности.

В менеджменте качества важнейшее место занимает непрерывное обучение сотрудников, поощрение и признание их вклада в постоянное улучшение деятельности библиотеки. Это и должно стать одной из основных обязанностей руководителя, для чего целесообразно организовать систему открытого обмена информацией внутри библиотеки, определить достижимые целей и показатели, вызывающие у сотрудников стремление к самосовершенствованию и постоянному улучшению деятельности.

Необходимо на всех уровнях управления библиотекой сформировать систему лидерства:
- лидер – директор библиотеки;
- лидеры – руководители отделов, которые проводят политику библиотеки в ее подразделениях;
- лидеры-активисты среди рядовых сотрудников библиотеки, которые постоянно поддерживают «костер» и не дают ему угаснуть, пока менеджеров нет рядом.

Только таким образом можно воодушевить весь персонал библиотеки сверху донизу и получить обратную связь, которая позволит постоянно улучшать все процессы.

Лидерство — компонент не только неотъемлемый, но и незаменимый. Его отсутствие повлечет за собой значительные финансовые потери и, прежде всего, потери конкурентоспособности.

В соответствии с требованиями международных стандартов на системы менеджмента качества высшее руководство библиотеки должно разработать политику в области качества и использовать ее как средство управления с целью улучшения деятельности библиотеки. Высшему руководству целесообразно разработать методы измерения показателей деятельности библиотеки для оценки степени достижения запланированных целей.

Для реализации этого принципа менеджмента качества важно четко установить и распределить три элемента системного управления: ответственность, полномочия и взаимодействие.

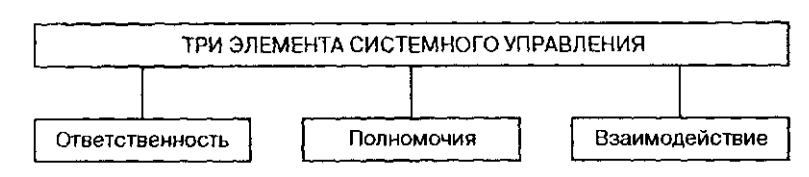


Рис. 6. Элементы системы управления

Это можно проиллюстрировать следующими примерами.

Лицам, добровольно принимающим на себя ответственность, руководители делегируют полномочия. Ответственности должно быть столько, сколько полномочий, а полномочий столько — сколько ответственности. Взаимодействие надо определить так, чтобы через полномочия реализовать ответственность.

Если у человека больше полномочий, чем ответственности, то он не хочет взаимодействовать с другими, он становится очень «важным». Наоборот, если у него полномочий меньше, с ним другие не хотят взаимодействовать — говорят, что он ничего не решает. Требование правильности треугольника О — П — В должно быть отражено в документах, описывающих систему менеджмента качества.

Рис. 7. Ответственность. Полномочия. Взаимодействие

Руководитель, стоящий во главе библиотеки, вместе с руководящим органом несет всю ответственность за ее работу. Однако управленческую роль в ней должны также играть все сотрудники библиотеки, отвечающие за те или иные ресурсы, будь это фонды, кадры или помещения библиотеки, и это должно быть признано как руководителем, так и коллективом. Целесообразно четко установить, какая именно ответственность делегируется сотрудникам, каковы механизмы их подотчетности перед руководителями высшего звена, а сами сотрудники должны пройти подготовку, позволяющую им эффективно выполнять делегированные им обязанности, связанные с руководством.

Плановая система делегирования полномочий позволяет оптимальным образом использовать навыки и опыт широкого круга сотрудников и открывает возможности для профессионального роста. Она также расширяет круг людей, всецело вовлеченных в развитие и деятельность библиотеки, повышает то удовлетворение, которое люди получают от работы, и готовит сотрудников к повышению по службе, когда появляется такая возможность.

Принцип 3. Вовлечение работников. Очень важная, может быть, самая главная роль в системе менеджмента качества библиотеки принадлежит персоналу. Качество – это не только качество фондов, информационных ресурсов, оборудования, это и качество процессов организации работы библиотеки и предоставляемых ею услуг, а значит, и качество ее персонала, который полностью должен быть вовлечен в систему менеджмента качества. Работники всех уровней составляют основу библиотеки, и их полное вовлечение дает возможность использовать их способности с наибольшей пользой. Современная библиотека должна стать системой взаимодействующих команд, чему уже во многом способствует применяемый в библиотеках проектный метод работы.

Вовлечение персонала предполагает следующие его действия:

- добровольное и осознанное принятие ответственности за определенный круг задач и решение возникающих при этом проблем;
- активный поиск возможностей для совершенствования деятельности библиотеки, а также повышения уровня своей компетентности, знаний и опыта;
- свободный обмен знаниями и опытом внутри команд и групп;
- сосредоточение на создании ценности для потребителей;
- новаторство и изобретательность при формулировании будущих целей библиотеки;
- стремление к улучшению имиджа библиотеки у потребителей, местного сообщества и общества в целом;
- получение удовлетворения от работы;
- энтузиазм в работе и гордость за принадлежность к своей библиотеке.

Важно, чтобы управление персоналом отличалось чутким отношением к сотрудникам, носило последовательный характер и имело под собой ра-

нную основу, что необходимо для их эффективной работы, высокого уровня мотивации и получения чувства удовлетворения от своего дела.

Ниже приводятся основные элементы процесса управления персоналом:

1. Справедливая процедура найма сотрудников. До объявления вакансии должны быть разработаны описания должности и требований, предъявляемых к кандидату на эту должность. Собеседования с кандидатами должны проводиться на основе равного к ним подхода. При назначении на должность не следует руководствоваться ничем иным, кроме соображений профессионализма кандидата и его соответствия этой должности. Должна быть исключена любая предубежденность.

2. Взаимная хорошая информированность сотрудников всех уровней. Руководители должны проводить регулярный обзор систем внутренней коммуникации, чтобы быть уверенными в том, что сотрудники хорошо информированы о политике и процедурах работы библиотеки.

3. Предоставление сотрудникам возможности участия в разработке правил и процедур оперативной деятельности. Чтобы максимально использовать навыки и опыт сотрудников, должна поощряться их инициативность. Привлечение сотрудников к процессу принятия решений позволяет им почувствовать причастность к правилам и процедурам, определяющим порядок работы библиотеки.

Людей надо мотивировать к качественному труду и к участию в процессах постоянного улучшения. Работник должен осознавать, что его цели совпадают с целями организации, и, по возможности, отождествлять себя с ней. Именно такой подход поможет превратить наемного «работника» в «сотрудника».

Часто люди не справляются со своей работой потому, что не очень хорошо обучены или натренированы. Людям свойственно ошибаться и свойственно защищаться. При совершении ошибки они стараются скрыть ее, но стоимость скрытой ошибки в тысячи раз превышает стоимость своевременно выявленной.

Нужно учить людей, что выгоднее, чем менять их. Обучение — часть системы мотивации. Обучая людей, вы одновременно и мотивируете их, воспитываете их в духе преданности интересам библиотеки.

Для библиотеки знания и мотивированность персонала — это ценность номер один. Это стоит больше, чем здания и фонды.

Мотивация — состояние личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью человек действует в определенной ситуации. Мотив — повод, причина, необходимость действовать, побуждение к чему-либо.

При изменении или совершенствовании деятельности любого учреждения, в том числе и библиотеки, часто возникает сопротивление персонала. Для его преодоления руководству библиотеки надо мотивировать людей к работе в новых условиях, для чего целесообразно демонстрировать

непосредственную заинтересованность в проводимых переменах посредством осуществления постоянного контроля за состоянием работ. При личных беседах с исполнителями желательно объяснить каждому участнику работ его место и значение во всей производственной цепочке библиотеки, организовать его ознакомление со смежными работами внутренних «поставщиков» и «потребителей», проведение экскурсий по библиотеке.

Премировать надо не за качественную работу, а за улучшение продукции, услуг, процессов. Только улучшение может стимулироваться. Выполнение стандартных требований не должно быть предметом стимулирования. Целесообразно также использовать и другие формы мотивации сотрудников библиотеки:

- моральное поощрение сотрудников путем повышения сложности и ответственности ставящихся перед ними задач;
- приглашение в библиотеку родственников работника (день открытых дверей) и рассказ о его вкладе в развитие библиотеки;
- материальное стимулирование к подаче предложений, направленных на повышение качества деятельности и услуг, престижа библиотеки;
- повышение в должности или перевод на более перспективный участок работы сотрудников, чьи усилия принесли наибольшую пользу для библиотеки;
- введение дифференцирования оплаты работы в зависимости от приближения ее качества к номинально заданному значению.

Принцип 4. Процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессами. В соответствии со стандартом ИСО 9000:2000 под процессом понимается «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы». Все виды действий, совершаемых в библиотеке, целесообразно рассматривать как процессы — логически упорядоченные последовательности (алгоритмы) этапов (шагов, элементов).

В системе менеджмента качества рассматриваются все процессы, составляющие «спираль качества», начиная с маркетингового исследования (в библиотеках — изучения информационных потребностей) и до процессов завершения жизненного цикла продукции, услуги (в библиотеках — списания и утилизации оборудования и фондов, модернизации деятельности).

На рис. 8. показана типовая модель процесса. Обратите внимание на основные факторы, воздействующие на процесс: оборудование (машины), методы (технологии), персонал, материалы, стандарты качества и эффективности. Влиять на процесс можно только через эти пять факторов.

Только рассматривая любую работу как процесс со своими входами и выходами, можно сразу увидеть и понять, что поступает на вход процесса, что получается на выходе процесса и какие действия по управлению процессом нужны. Задача системы менеджмента качества состоит в том, чтобы все эти процессы (и все составляющие их элементы) находились под

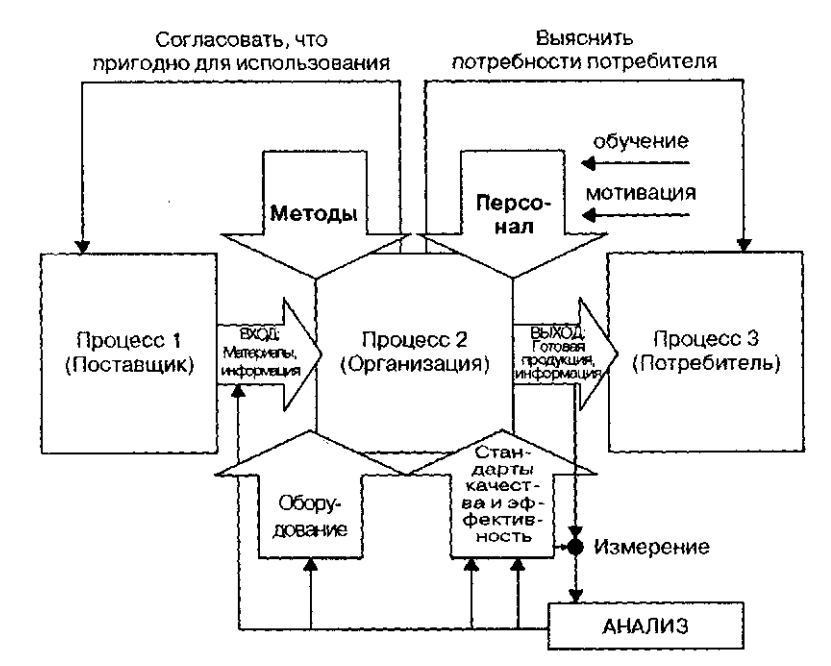


Рис. 8. Модель процесса

контролем, оперативно выявлялись и устранялись все несоответствия требованиям по качеству.

Качество услуг библиотеки определяется качеством процессов ее деятельности. Высшему руководству необходимо обеспечить результативное и эффективное функционирование основных и вспомогательных процессов по обслуживанию пользователей библиотеки, а также системы процессов по обеспечению удовлетворения потребностей и других заинтересованных сторон.

При улучшении уже существующего или при проектировании нового для библиотеки процесса целесообразно осуществить действия в следующей последовательности:

- выявить такой процесс, с помощью которого достигается желаемый результат;
- определить и измерить входы и выходы этого процесса;
- выявить внутренних и внешних потребителей, поставщиков и других заинтересованных лиц;
- разработать способ «общения» участников процесса с функциональными подразделениями библиотеки;

- оценить возможные риски, последствия и влияния процесса на потребителей, поставщиков и другие заинтересованные стороны;
- распределить ответственность и полномочия, установить четкие взаимодействия для управления процессом;
- рассмотреть этапы процесса, действия, потоки, методы контроля, потребности в обучении, оборудовании, технологии, информации, материалах и других ресурсах, требуемые для достижения желаемого результата.

Успешное применение процессного подхода приводит к более предсказуемым результатам, лучшему использованию ресурсов, более коротким временным циклам и меньшим затратам, что во многом облегчает формулировку политики и стратегии библиотеки, а также оперативное управление.

Процессный подход открывает широкие возможности для визуализации, а значит, и для вовлечения сотрудников. Анализ структуры процессов помогает определить их конкретные цели и показатели, что, в свою очередь, инициирует у персонала стремление к улучшению на основе непрерывного совершенствования, способствует более рациональному распределению людских ресурсов, их обучению и постоянному тренингу.

Целесообразно описать (документировать) хотя бы ключевые процессы библиотеки с такой степенью детализации, которая требуется для поддержки результативной и эффективной работы. Документирование процессов способствует:

- определению и доведению до сведения персонала основных характеристик процессов;
- подготовке к реализации процессов;
- обмену знаниями и опытом в командах и рабочих группах;
- проведению измерений и аудита (проверки) процессов;
- анализу, пересмотру и улучшению процессов.

Можно предложить следующий алгоритм выявления и описания процессов:

1. Выявить (задать) полную систему процесеов, требуемых для обеспечения качества деятельности и услуг библиотеки.

2. Определить последовательность, взаимосвязь и взаимодействия в этой системе процессов.

3. Обозначить ключевые процессы с учетом стратегических целей и планов.

4. Найти сотрудника, готового взять на себя ответственность за данный процесс и наделить его соответствующими полномочиями, сделать его владельцем, «хозяином» процесса.

5. Определить заказчика или потребителя процесса и описать выход процесса, т. е. требования к качеству результатов его функционирования.

6. Выявить поставщиков процесса и требования к элементам входа процесса, т. е. к ресурсам.

7. Разработать критерии эффективности данного процесса и выбрать для них соответствующие индикаторы (показатели).

8. Спланировать процессы измерения показателей качества и эффективности процесса.

9. Описать сам процесс в виде блок-схемы или схемы потоков с учетом системы менеджмента процесса.

10. Определить входные и выходные документы по стадиям процесса (например, регламент, должностные инструкции, рабочий журнал и т. п.).

11. Обеспечить информационные потоки, требуемые для эффективного менеджмента и мониторинга процесса.

12. Вести регулярную оценку, мониторинг и анализ данных, относящихся к процессу.

13. Систематически проводить корректирующие и предупреждающие действия, направленные на достижение целей процесса.

14. Разработать порядок внесения в процесс изменений.

Принцип 5. Системный подход к менеджменту. Создание и управление системой взаимодействующих динамичных процессов для достижения поставленных целей способствуют повышению результативности и эффективности деятельности библиотеки. Системный подход предполагает координацию всех аспектов деятельности библиотеки, применение «проектного стиля» работ, вовлечение людей в управление, делегирование полномочий и оказание им доверия. Это – гуманистический подход к менеджменту, разрушающий барьеры между подразделениями.

При использовании системного подхода политика и стратегия библиотеки формируется на сочетании функционального и процессного подходов, что обеспечивает ее устойчивость и адаптивность. При этом цели и показатели отдельных процессов должны быть согласованы со стратегическими целями библиотеки. Это создает возможность широкого обзора эффективности процессов, ведущего к пониманию причин возникновения проблем и, следовательно, к своевременным действиям по их ликвидации. Организация командной работы устраняет барьеры между подразделениями, обеспечивает лучшую управляемость персоналом и процессами, повышает удовлетворенность работой, что впрямую способствует совершенствованию деятельности всей библиотеки. Системный подход, прежде всего, ведет к увязыванию задач, возникающих в рамках концепции качества, с миссией, ее видением, стратегическими целями и политикой в области качества библиотеки.

Одновременно создается механизм для перманентного процесса планирования и доведения планов до каждого сотрудника, с тем чтобы можно было их корректировать по ходу дела.

Модель процесса менеджмента качества представлена на рис. 9.

Стратегическое планирование и политика в области качества библиотеки обеспечивают основу для постановки целей в области качества и разрабатываются высшим руководством библиотеки. Цели должны быть из-

Рис. 9. Модель процесса менеджмента качества

меряемы, чтобы способствовать результативному и эффективному анализу, проводимому руководством.

При разработке указанных целей руководству следует учитывать:

- реальные и ожидаемые потребности обслуживаемых пользователей и библиотеки;
- данные анализа деятельности библиотеки;
- фактические показатели (характеристики) услуг и процессов;
- уровни удовлетворенности всех заинтересованных сторон;
- результаты самооценки деятельности и услуг;
- результаты анализа деятельности ведущих библиотек отрасли, возможности для улучшения;
- ресурсы, необходимые для достижения целей;
- результаты изучения законодательной и нормативной базы;
- уроки, извлеченные из предыдущего опыта;
- установленные возможности для улучшения;
- оценку соответствующих рисков и данных об их уменьшении.

Цели в области качества необходимо довести до сведения работников библиотеки таким способом, который даст им возможность участвовать в их достижении. Следует определить ответственность за развертывание целей в области качества, систематически их анализировать и пересматривать.

Как видно из вышесказанного, с организацией процесса планирования тесно связана проблема оценивания результатов деятельности любой

библиотеки. Долгое время, особенно в отечественной практике, в этой области господствовал чисто количественный подход. Но в последние 10 лет ситуация начала меняться, и система оценки результатов деятельности библиотеки в идеале должна включать три класса показателей:

- удовлетворенности заинтересованных сторон, в том числе собственных сотрудников;
- эффективности процессов в библиотеки;
- финансовх показателей деятельности.

Иными словами, результаты деятельности библиотеки должны оцениваться на основе «сбалансированной системы показателей».

Системный подход, как и все остальные принципы менеджмента качества, предопределяет пересмотр логики функционирования библиотеки как организации.

Принцип 6. Постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности библиотеки в целом следует рассматривать как ее неизменную цель. Конфуций утверждал, что управление предполагает, прежде всего, наведение порядка как на уровне отдельной личности, так и общества, и начинается оно с человека.

Следовательно, первый шаг на пути улучшения – совершенствование личных качеств сотрудников, знаний, навыков и умений. Второй шаг – совершенствование работы команды, прежде всего, за счет систематического обучения и создания доброжелательной атмосферы. Третий шаг – улучшение «среды обитания»: рабочего места, рабочей зоны путем поддержания порядка.

При совершенствовании деятельности библиотеки на основе менеджмента качества целью всех сотрудников библиотеки должно стать постоянное улучшение услуг и процессов ее деятельности. Для этого целесообразно применять две основные концепции улучшения – постепенную и прорывную, а также систематически оценивать качество деятельности и услуг библиотеки по установленным критериям. Предупреждение несоответствий должно стать вектором постоянного улучшения. Инструменты постоянного улучшения – проведение обучения и тренировок каждого сотрудника библиотеки по применению методик менеджмента качества (цикл Шухарта – Деминга, реинжиниринг процесса и обновление процесса, статистические методы анализа деятельности и т. п.). Обучение сотрудников библиотеки необходимым знаниям и навыкам, овладение ими технологиями для улучшения услуг, процессов и систем создают условия для работы с удовольствием, что также влияет на качество деятельности библиотеки и ее управляемость.

Как было сказано выше, существуют два основных подхода к постоянному улучшению процессов:

1) проекты прорыва, ведущие к пересмотру и улучшению существующих процессов или к внедрению новых процессов; обычно их осуществляют «команды проекта» вне рамок повседневных операций;

2) постепенное улучшение, проводимое работниками в рамках существующих процессов.

Проекты прорыва основываются на перепроектировании существующих процессов и включают:

- определение целей и краткое описание проекта по улучшению;
- анализ существующего процесса и реализацию возможностей его изменения;
- определение и планирование улучшения процесса;
- внедрение улучшения;
- верификацию и валидацию улучшения процесса;
- оценку достигнутого улучшения, включая извлеченные уроки.

Обычно работники библиотеки являются лучшими источниками идей по постоянному улучшению процессов и активно участвуют в рабочих группах.

Деятельностью по *постепенному улучшению* процессов следует управлять, чтобы понимать ее последствия. Вовлеченных работников библиотеки надо наделить полномочиями, обеспечить технической поддержкой и необходимыми ресурсами для изменений, связанных с улучшением.

Процесс постоянного улучшения начинается с осознания необходимости улучшения, следует определить основную проблему и область для улучшения, указав причину работы над ней. Целесообразно оценить результативность и эффективность существующего процесса, для чего собрать и проанализировать данные с целью выявления типов проблем, которые чаще всего возникают. Выбрать конкретную проблему и поставить задачу по ее улучшению, определив и проверив первопричину возникшей проблемы. Далее необходимо исследовать альтернативные решения с целью выбора и внедрения лучшего. Принципиально важно оценить последствия принятого решения. Следует подтвердить, что проблема и ее первопричины устранены или их воздействия уменьшены, что решение сработало и задача по улучшению выполнена. Если поставленные в ходе решения цели достигнуты, то желательно данное решение стандартизировать, т. е. заменить старый процесс на улучшенный, таким образом предотвращая повторное возникновение проблемы и ее первопричин. Результативность и эффективность данного проекта по улучшению следует оценить и рассмотреть возможность и целесообразность применение его решения еще где-нибудь в библиотеке.

Самый распространенный способ улучшения процессов – использование цикла Шухарта – Деминга (рис. 10). *PDCA* – это аббревиатура цикла *plan – do – check – act* (планируй – действуй – проверяй – внедряй) – цикла совершенствования и обучения. Цикл Шухарта – Деминга прежде всего направлен на борьбу с тремя главными «врагами»: потерями, несоответствиями и нерациональными действиями. Ранее было показано, что этот цикл лежит в основе философии современного менеджмента качества.

При совершенствовании процессов библиотеки или их этапов полезно задавать следующий набор систематизированных вопросов «*5-W,1-H*» (табл. 1.7.).

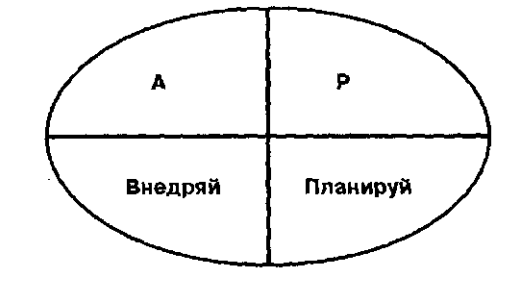


Рис. 10. Цикл Шухарта – Деминга

Надо создать группу проверки эффективности процессов — группу внутреннего аудита. Аудиторы — люди системно грамотные в вопросах качества. Компетентность и независимость — вот два их основных принципа деятельности.

Система аудита менеджмента качества имеет очень простую иерархическую структуру: в ней всего три уровня — директор, ответственный за качество и аудиторы. Директор работает над улучшением системы на основе отчетов об эффективности системы, которые представляет ему ответственный за качество. Ответственный за качество готовит эти отчеты на основе анализа результатов проверок, полученных аудиторами.

Таблица 1.7. **Набор систематизированных вопросов совершенствования процессов**

Английский вопрос	Русский вопрос	Комментарий
What?	Что?	Что именно делается в этом процессе или на этой операции?
Why?	Зачем?	Зачем это делается? Можно ли этого не делать?
Where?	Где?	Где это делается? Не лучше ли делать это в другом месте?
When?	Когда?	Когда это делается? Может быть лучше делать это раньше или позже?
Who?	Кто?	Кто это делает? Не стоит ли поручить это дело другим людям?
How?	Как?	Как это делается? Все ли рационально? Нет ли лишних движений?

Как было сказано выше, постоянное улучшение начинается с человека, с совершенствования его личных качеств, знаний, умений и навыков. Далее следует улучшение «среды обитания»: рабочего места, рабочей зоны. Для этого японцы разработали целую философию, которая называется «*5S*».

Японцы полагают, что порядок вокруг нас и порядок в наших мыслях — связаны. Поэтому имеет смысл постоянно затрачивать усилия на организацию и поддержание порядка. Для этого предлагаются пять процедур, приведенных в табл. 1.8. С нашей точки зрения, применение этого подхода особенно важно для совершенствования деятельности сотрудников библиотеки, которым зачастую приходится работать в постоянно меняющихся условиях: перемещения документов, пользователей, самих сотрудников, изменения баз и банков данных и т. п.

Таблица 1.8. **Процедуры организации и поддержания порядка**

Японский термин	Английский термин	Русское значение	Пример
Seiri	*Structurize*	Организованность	Удалять ненужное
Seiton	*Systematize*	Аккуратность	Находить любой документ за 30 секунд
Seiso	*Sanitize*	Чистота	Персонально отвечать за соблюдение чистоты
Seiketsu	*Standardize*	Стандартизация	Визуализовать, размечать, прослеживать
Shitsuke	*Self-discipline*	Дисциплина	Делать все вышесказанное ежедневно

Процедура первая — организованность. Направлена на тщательную сепарацию всех вещей, окружающих нас в процессе работы: чем меньше вещей будет нас окружать, тем легче будет работать.

Процедура вторая — аккуратность. Предполагает тщательный анализ текущего положения дел. В ходе этого анализа должны быть выявлены пути и причины движения каждого предмета с которым приходится работать, в том числе и информации. Это позволит выявить наиболее удобные места и формы хранения предметов и информации, а также самые целесообразные маршруты их перемещения и получения. Прослеживаемость — это наличие каждого предмета и информации всегда на строго определенном месте. Дополнительной помощью в быстром поиске нужных предметов и информации служит их простая и ясная идентификация, удобство доступа и освещенность.

Процедура третья — чистота. Забота о чистоте — дело не только уборщицы, но всех и каждого, причем всегда. И речь здесь идет далеко не только о гигиене. Пыль, грязь, если с ними не бороться систематически, влекут потери и многие неудобства. В библиотеках, например, пыль может повредить не только фонды, но и сказаться на здоровье сотрудников. Но во всех случаях грязь влияет на эффективность и комфортность среды библиотеки, как для персонала, так и для ее посетителей.

Процедура четвертая – стандартизация. Стандартизация всех элементов работы позволяет каждое движение довести до совершенства. Стандартизации способствуют такие вещи, как визуализация.

Например, в соответствии с «Руководством ИФЛА/ЮНЕСКО по развитию службы публичных библиотек» отмечается, что в библиотеках материалы должны размещаться на открытых полках и находиться на высоте, позволяющей пользователям легко доставать их. Все стеллажи должны иметь подвижные полки и, желательно, съемные колесики, чтобы их легко можно было передвигать. Мебель в детской секции должна иметь надлежащие размеры. Стеллажи должны иметь такую высоту и ширину, чтобы ими можно было пользоваться людям в инвалидных колясках.

Наружные вывески, надписи и указатели библиотеки не только сообщают о конкретном назначении данного здания, но и служат наиболее простой формой рекламы. Вот почему все надписи и указатели должны быть хорошо продуманы, с тем чтобы создавать положительное впечатление о библиотеке. Внутренние помещения библиотеки и отдельные собрания должны легко узнаваться по профессионально сделанным стандартным надписям и указателям, позволяющим пользователям легко находить нужное помещение или службу. В необходимых случаях должны делаться надписи с использованием шрифта Брайля или на языках местных этнических групп. Надпись с указанием часов работы библиотеки должна быть хорошо видна с улицы. Необходимо также рассмотреть возможность установки говорящих автоматов, позволяющих всем пользователям ориентироваться внутри библиотеки. На близлежащих улицах и в общественных местах города должны быть установлены указатели, показывающие публике дорогу в библиотеку.

Процедура пятая – дисциплина. Необходима для воплощения в жизнь всего вышесказанного. Причем не привычная нам дисциплина, основанная на страхе наказания, а самодисциплина, основанная на внутренней уверенности в целесообразности именно такого поведения.

Сочетание всех «5S» создает основу для постоянного совершенствования среды обитания людей в процессе трудовой деятельности и порождает неповторимый творческий климат, позволяющий людям получать удовольствие от работы.

Принцип 7. Принятие решений, основанное на фактах. Эффективные решения принимаются на основе анализа достоверных данных и информации, что снижает потери от неэффективных управленческих решений. При этом идет накопление информации, которая постепенно превращается в знания о развитии библиотеки, направлениях совершенствовании ее деятельности.

Применение этого принципа предполагает не только постоянное измерение и сбор точных и достоверных данных, необходимых для анализа в соответствии с поставленными целями, но и обеспечение широкого доступа к ним. При анализе собранных данных и информации целесообразно

использовать утвержденные методы, а также необходимо понимать важность соответствующих статистических методов.

Следовательно, руководство библиотеки должно принимать решения и осуществлять действия на основе сбалансированных результатов логического анализа, опыта и интуиции.

Использование объективных и достоверных данных и информации позволяет формулировать более реалистичные и достижимые стратегические цели, а также конкретные показатели работы библиотеки, вызывающие максимально возможные улучшения. Эти данные являются основой для понимания процессов и системы деятельности библиотеки в целом, что помогает проводить улучшения и предотвращать возникновение потенциальных проблем. Анализ данных и информации по оценке удовлетворенности персонала и его предложений, как высшим руководством, так и самим персоналом, ведет к формулировке эффективной политики управления персоналом.

Принцип 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Библиотека и ее поставщики взаимозависимы, а отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности. К поставщикам библиотеки можно отнести издательские и книготорговые организации, производителей информационных программ и продуктов, оборудования, другие библиотеки, заинтересованные в ресурсах конкретной библиотеки, и т. п.

Поставщики — необходимое условие успеха библиотеки. Без них библиотека не может повысить результативность и эффективность своей деятельности. Для чего целесообразно предпринять ряд действий: выявить и отобрать основных поставщиков, установить с ними такие отношения, которые балансируют краткосрочные выгоды с долгосрочными соображениями для библиотеки и для общества в целом. Желательно создать систему открытого обмена информацией и планами на будущее, инициировать совместные разработки и совершенствования продукции и процессов взаимодействия.

Иными словами, в работе с поставщиками библиотеке целесообразно, с одной стороны, достичь ясного понимания поставщиками требований потребителей библиотеки, с другой стороны — четкого понимания потребностей и ожиданий самих поставщиков, т. е. сформулировать цели, обеспечивающие возможности постоянного и долговременного партнерства. В менеджменте качества такая деятельность носит название «селекция поставщиков».

Формирование долговременных и стабильных отношений с поставщиками создает определенные конкурентные преимущества, вовлечение поставщиков в деятельность библиотеки и установление с ними партнерских отношений обеспечивают надежные, своевременные, бездефектные поставки. Корпоративная работа содействует взаимному обучению персонала, что повышает качество деятельности и библиотеки, и ее поставщиков, содействует формированию и внедрению процессного подхода к организации взаимодействия.

Итак, философия современного менеджмента качества основана на вышеназванных восьми принципах. Библиотеке, руководствующейся ими

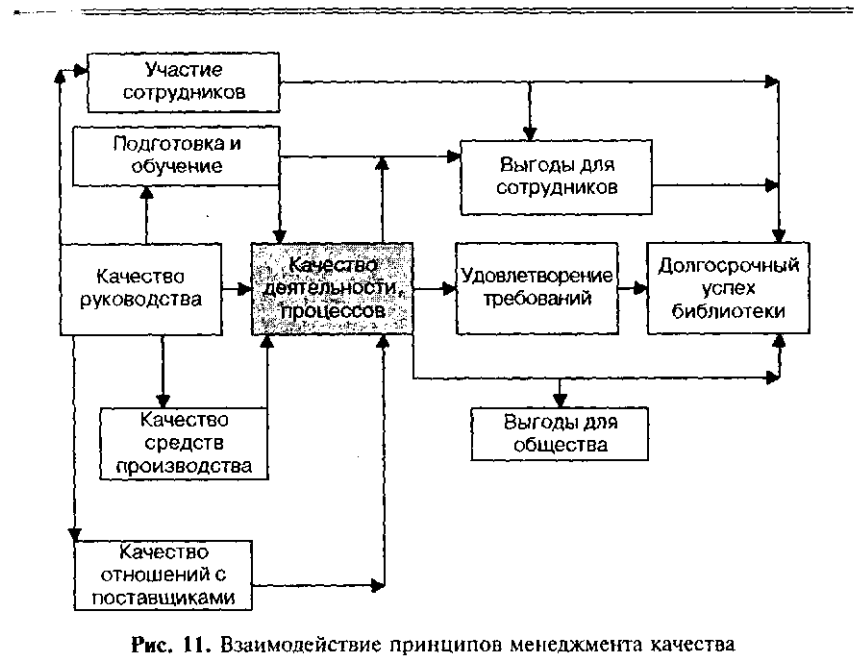


Рис. 11. Взаимодействие принципов менеджмента качества

в работе, открыт путь к постоянному совершенствованию своей деятельности и услуг, что обеспечивает, в свою очередь, стабильность ее существования в обществе.

На рис. 11 показаны взаимосвязи принципов менеджмента качества: слева на рисунке перечислены факторы успеха библиотеки, реализующей принципы *TQM*, справа — ее цели, а в центре — качество деятельности процессов.

Качество является одновременно и целью, и фактором успеха в достижении высших целей библиотеки, конечных результатов ее деятельности.

5.2. Самооценка и национальные премии по качеству как инструменты реализации менеджмента качества в библиотечной деятельности

К концу XX в. в менеджменте качества сформировались два основных направления:

- сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО серии 9000;
- самооценка внутрифирменного менеджмента на основе моделей национальных или международных премий по качеству.

Лидеров бизнеса Европы, других регионов мира уже не удовлетворяют создание и сертификация систем качества в соответствии с требованиями

стандартов ИСО серии 9000, они ищут возможные пути дальнейшего совершенствования систем качества.

Поэтому происходит дальнейшее и очень глубокое сближение модели Европейской премии по качеству и стандартов ИСО версии 2000 г. Многие из критериев самооценки деятельности организаций охватываются положениями стандартов ИСО серии 9000.

Принципиальное их отличие: стандарты не содержат требований к результатам деятельности предприятий, как в части производимой продукции или услуг, удовлетворенности заказчиков, так и в воздействии на общество и вовлечении персонала в работу по качеству.

Положения стандартов ИСО серии 9000 определяют, как следует выполнять те или иные действия по обеспечению качества и устанавливают «планку» на фиксированной высоте.

Критерии премий по качеству оценивают результаты деятельности организации и ее влияние на общество, дают «веер направлений» совершенствования деятельности, ориентиры ее улучшения. Высота же планки в данном случае устанавливается числом баллов, набранных лауреатами премий по качеству, которые становятся маяками для остальных.

Вместе с тем премии по качеству, являясь следующим шагом в развитии управления качеством, не противоречат стандартам ИСО серии 9000. Если организация имеет сертифицированную систему качества, ей легче получить высокую оценку по критериям премии.

Премии в области качества являются эффективной формой взаимодействия государственных учреждений, органов управления различных уровней и общественности в улучшении качества деятельности организаций и качества жизни вообще. Эти премии служат не только и не столько для того, чтобы отметить почетным призом лауреатов, их основная цель — дать в руки руководителям замечательный инструмент объективной оценки своих достижений и промахов, механизм совершенствования фирменной политики как в области организации производства, так и в сфере отношений с коллективом и обществом. Самооценка — это инструмент, апробированный международной практикой и доказавший свою эффективность в конкурсах на Европейскую премию по качеству и ряде национальных премий.

К наиболее известным престижным премиям по качеству относятся:

Премия Э. Деминга (Япония) — 1951 г., которой в 1984 г. был придан статус международной премии;

Премия М. Болдриджа (США) — 1987 г.;

Европейская премия по качеству — 1991 г.;

Премия Правительства РФ — 1996 г.

Премии по качеству присуждаются на конкурсной основе по результатам оценки на основе единой для всех участников системы критериев специально подготовленными независимыми экспертами. Как правило, премии не предусматривают денежную награду. Победителям вручается сим-

мии премии, который может быть использован в рекламных целях, причем нередко премии вручают первые лица государства: в США — президент страны, в Великобритании — премьер-министр, и Швеции — король и т. д.

Даже если организация, принимавшая участие в конкурсе, не стала лауреатом, то она все равно не зря тратила время и средства, поскольку получила объективную оценку своей деятельности, которая позволяет сопоставить уровень своих достижений с уровнем лидеров и определить приоритетные задачи и направления совершенствования деятельности.

При этом специалисты имеют основание утверждать, что из двух выделенных функций премии (получение приза и оценка деятельности) приоритетной для большинства организаций является вторая. Например, в США в конкурсе на премию Болдриджа ежегодно участвуют не более 100 организаций. А брошюра, где приводятся перечень, характеристика и весомость критериев и их составляющих, издается тиражом более 200 тыс. экземпляров. И весь тираж расходится, брошюру приобретают и те предприятия, которые в конкурсе не участвуют. Им это нужно именно для самооценки, которая становится все более популярным и действенным инструментом для выбора пути самосовершенствования.

Международная практика показала, что проведение самооценки дает организации такие преимущества, как:

- использование при оценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев, который нашел широкое применение во многих странах;
- систематический подход к совершенствованию деятельности;
- получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;
- обучение персонала применению принципов всеобщего (тотального) управления качеством;
- внедрение различных инициатив и передовых методов управления качеством в повседневную деятельность организации;
- выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;
- определение глубины изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;
- возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;
- возможность признания и стимулирования посредством премирования достижений подразделений и работников;
- возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как в данной организации, так и в других.

Премии по качеству нацелены на совершенствование, независимо от вида организации и конечной продукции, на внедрение всеобщего менеджмента качества, и именно этим они наиболее интересны для библиотек, что подтверждается и международной практикой.

Фирмы Европы и США, особенно из непромышленных отраслей, малого и среднего бизнеса, учреждения государственного и общественного секторов начинают все шире опираться в своей работе по улучшению качества на *самооценку* деятельности. Например, для Мэрии города Хельсинки и других местных органов власти в Финляндии разработаны Рекомендации по самооценке на основе Европейской премии по качеству для таких сфер деятельности, как здравоохранение, обучение и образование, а также административное управление.

Европейский фонд управления качеством (ЕФУК) в 2000 г. организовал поддержанный Комиссией ЕС эксперимент по самооценке организаций общественного сектора. Он прошел столь успешно, что получил одобрение первой конференции по качеству Европейского Совета. И как некий итог – департаменты Комиссии ЕС начали проводить самооценку своей деятельности, ориентируясь на Модель совершенства ЕФУК.

На сегодня последовательную приверженность совершенству показали: Министерства транспорта и коммуникаций Греции, Таможенная служба Дании, университет *Marmara* (Турция), Центр социальной поддержки *Jellinek* из Голландии, Пражский центральный госпиталь (Чехия), другие муниципальные, медицинские и образовательные учреждения.

В 2001 г. прошло совещание «Модели совершенства ЕФУК и общественный сектор». Под общественным сектором в данном случае подразумеваются организации здравоохранения и образования, а также учреждения центральной и местной власти. ЕФУК – бесприбыльная организация, которая существует за счет членских взносов, объединяющая около 900 организации из европейских стран. В настоящее время в числе ее членов 94 структуры общественного сектора. Большинство из них – «выходцы» из Северной Европы, есть учреждения из Центральной и Восточной Европы.

Можно констатировать тенденцию хозяйствующих субъектов к менее формальным, чем стандарты ИСО 9000, формам анализа, оценки и самооценки. Это самостоятельное и очень перспективное направление совершенствования внутрифирменных систем качества. Отчасти это происходит еще и потому, что самооценка проводится на добровольной основе, ее методика достаточно проста, и потому подготовка внутренних экспертиз занимает не более трех дней.

Как правило, организация проводит самооценку своими силами, что, во-первых, дешевле и, во-вторых, позволяет не раскрывать полученные результаты посторонним, т. е. исключает возможность предстать перед кем-либо в невыгодном свете или открыть производственные секреты и ноу-хау.

Главное же преимущество самооценки заключается в том, что, сравнивая полученные результаты с числом баллов, набранных лауреатами премии по качеству, организация может легко вычислить свой собственный «рейтинг», а также (и это самое важное) определить, какие именно направления деятельности и в какой мере нуждаются в развитии и совершенствовании.

Повторная самооценка через определенный интервал времени позволяет проследить динамику соответствующих показателей, оценить результативность развития по определенным направлениям и в случае необходимости внести коррективы в работу по совершенствованию организации. При этом, как правило, речь идет о совершенствовании не только работы по решению проблемы качества, но и о деятельности организации в целом.

Премия Правительства Российской Федерации в области качества (РПК) проводится с 1996 г. Ее критерии во многом аналогичны критериям Европейской премии. В 2003 г. РПК исполнится шесть лет. За этот период свыше 50 организаций, в том числе и в сфере услуг, стали ее лауреатами. В стране действует несколько конкурсных программ в области качества, в первую очередь, такая массовая программа, как «100 лучших товаров России», охватившая практически все регионы. Успешно осуществляются тщательно разработанные, с участием территориальных органов Госстандарта России, региональные программы качества в Санкт-Петербурге, Ярославле, Саратове, Самаре, Ульяновске, в республиках Татарстан, Башкортостан, Чувашия, в Ставропольском крае и других субъектах Российской Федерации.

Госстандарт России совместно с Минэкономразвития России и Минпромнауки России во исполнение поручения Президента Российской Федерации и по поручению Правительства Российской Федерации с 2002 г. разрабатывают проект Концепции национальной политики России в области качества продукции и услуг.

Библиотека, приступающая к самооценке, должна выбрать такую схему ее проведения, которая будет наилучшим образом соответствовать ее потребностям, структуре и специфике работы. Следует учитывать, что данная модель применима ко всей библиотеке в целом, однако самооценка может быть инициирована и для отдельного подразделения или филиала.

Схема, описанная ниже, отражает основные типичные этапы проведения самооценки (рис. 12).

Дирекция библиотеки принимает решение о проведении самооценки и назначает руководителя проекта, который должен возглавить работу, включая составление сводного отчета, т. е. обобщение всей собранной информации и представление отчета в готовом виде. Определяются также руководители подразделений, ответственные за проведение самооценки по одному или нескольким конкретным критериям, которые назначают конкретных работников для участия в работе группы по составлению отчета.

Руководитель проекта совместно с руководством библиотеки назначает членов экспертной группы. (Экспертами могут быть назначены те же работники, которые войдут в состав группы по составлению отчета.). Они или изучают методы самооценки самостоятельно с помощью данных различных рекомендаций по проведению самооценки, или проходят обучение под руководством экспертов, имеющих специальную подготовку. Затем экспертная группа собирает данные и формирует разделы отчета по закрепленным за ка-

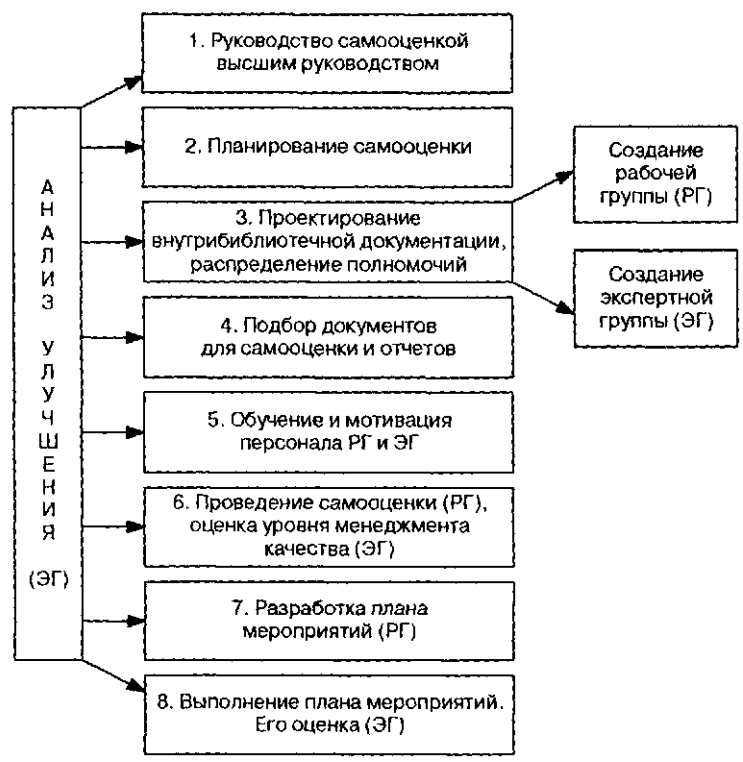


Рис. 12. Схема самооценки менеджмента качества библиотеки

ждым из экспертов критериям или их составляющим. Руководитель проекта составляет сводный отчет и представляет его директору библиотеки.

Директор библиотеки рассматривает, вносит корректировки и утверждает отчет как документ, дающий объективное представление о состоянии дел в ней. Копии отчета направляются членам экспертной группы. Каждый эксперт определяет по сводному отчету, по всем критериям сильные стороны библиотеки, а также области, где можно ввести усовершенствования, после чего выставляет суммарную оценку в баллах.

Эксперты под руководством главного эксперта обсуждают результаты работы, приходят к консенсусу и составляют экспертное заключение, включая рекомендации о целесообразности участия библиотеки в конкурсе на соискание премии, если подобная цель ставилась.

Руководитель проекта представляет экспертное заключение директору библиотеки, который совместно с высшим руководством определяет приоритеты для областей деятельности, требующих улучшения, а также при-

принимает решение об участии в конкурсе на соискание премии (РПК, отраслевой, региональной и т. п.).

Директор библиотеки определяет ответственных за разработку и реализацию необходимых мероприятий и формирование плана этих мероприятий (в том числе по участию в конкурсе, если принято такое решение). Дирекция осуществляет регулярный контроль за выполнением плана мероприятий в период между самооценками, которые должны проводиться ежегодно в целях обеспечения непрерывного совершенствования деятельности библиотеки. При повторной самооценке вместо написания нового отчета можно внести происшедшие за год изменения в предыдущий отчет и после этого провести экспертную оценку.

По своему содержанию самооценка — это вид сопоставительного анализа деятельности библиотеки в сравнении с какой-либо моделью, эталоном. Такой моделью могут быть или международные стандарты (например, стандарты ИСО 9000), или модель премии по качеству, или, наконец, модель, созданная самой библиотекой.

Главной целью самооценки является определение сильных сторон в работе библиотеки и областей, по которым она отстает от модели, т. е. областей, где можно ввести улучшения и за счет этого поднять деятельность на более высокий уровень.

Предложенная Модель самооценки по качеству деятельности библиотеки и ее услуг может быть использована и как инструмент самосовершенствования конкретной библиотеки, и как модель отраслевой премии по качеству. При этом следует отметить, что модель основывается на использовании универсального состава критериев, специфика же деятельности библиотек дана в формулировках подкритериев и определении набора конкретных показателей (индикаторов) деятельности на основе рекомендаций, разработанных ИФЛА/ЮНЕСКО, Российской библиотечной ассоциацией (РБА).

Существует несколько ***методов проведения самооценки.*** Библиотека может выбрать наиболее подходящий, исходя из своей миссии и политики в области качества с учетом ресурсов, которыми она располагает.

Наиболее сложный и трудоемкий метод самооценки — *метод имитации участия в конкурсе на соискание премии Правительства РФ в области качества.* Этот метод предполагает осуществление процесса самооценки аналогично тому, который необходим для участия в конкурсе, включая подготовку отчета в соответствии с установленными требованиями, но, в отличие от РПК, не содержит процедуры оценки материалов библиотеки экспертами.

Для ежегодного проведения самооценки, учитывая ее цели и масштабы, а также ресурсы библиотеки, можно использовать не имитацию, а более простые методы:

- специальный бланк (проформа);
- матрицу (таблицу);
- рабочее совещание;
- привлечение экспертов;

- анкеты;
- экспресс-самооценку.

Метод имитации, предполагающий ежегодное написание отчета, целесообразно применять лишь при необходимости совершенствования работы над составлением его текста.

Метод проформы основан на применении специальной формы для регистрации данных (фактов и заключений) по самооценке. Проформа разрабатывается и заполняется для каждой составляющей критерия, а собранные воедино бланки проформы представляют собой отчет по самооценке, характерный для данного метода. Метод проформы, учитывая количественное выражение оценки деятельности библиотеки, наиболее близок к методу имитации, но значительно сокращает время на оформление документов (отчета).

Метод использования матрицы (таблицы) предполагает использование специальной таблицы достижений библиотеки, составленной на основе модели премии. Таблица включает в себя ряд заявлений о достижениях библиотеки, представленных в порядке возрастания их значимости по выбранной шкале. Составление таблицы предшествует проведению самооценки и осуществляется специалистами, хорошо знающими модель премии и реальное состояние дел в библиотеке.

При самооценке эксперты, опираясь на данные таблицы, отмечают достижения библиотеки по уровням шкалы, выражая свое согласие с представленными в таблице формулировками уровней. Недостатком метода является снижение точности оценки по сравнению с двумя предыдущими методами и отсутствие возможности сопоставить собственные результаты с оценкой организаций — лауреатов премии.

Еще более простым является *метод самооценки, основанный на проведении рабочего совещания.* Суть метода заключается в следующем. Руководители подразделений на основе предварительного анализа деятельности выявляют и формулируют сильные стороны и области, где можно ввести улучшения. Эти данные представляются, рассматриваются и обсуждаются на общем рабочем совещании руководителей. По результатам этого обсуждения непосредственно в рамках совещания руководители вырабатывают мероприятия по совершенствованию. Данный подход имеет высокую степень риска получения неточных оценок, что может быть связано с организационными трудностями и недостаточной подготовленностью всех руководителей, участвующих в самооценке.

Самооценка может быть проведена на основе *метода привлечения экспертов.* Метод подразумевает проведение самооценки, ориентированное на особую роль экспертов из числа персонала, не работающего в данном подразделении, или экспертов другой библиотеки, которые собирают материалы для самооценки и проводят их анализ, что позволяет библиотеке или подразделению, проводящим самооценку, увидеть себя с независимой объективной позиции. При использовании этого метода способ оформления данных по самооценке может быть выбран любой. Достоинством дан-

ного подхода является повышение уровня межфункционального сотрудничества и осведомленности в библиотеке.

Способ проведения *самооценки на основе анкеты* требует большой предварительной подготовки, связанной с составлением анкет, их распространением и обработкой. Анкеты разрабатываются на основе составляющих критериев модели премии и областей их оценки. Ответы могут предполагать альтернативную («да», «нет») или многовариантную форму. Достоинством метода является возможность широкого привлечения персонала библиотеки к процессу самооценки, однако, используя этот метод, надо быть уверенным в подготовленности персонала, участвующего в анкетировании. Еще одним недостатком метода является следующий: анкеты дают информацию о том, что думает персонал, но не представляют обоснования, почему даны именно такие ответы.

С помощью *метода экспресс-самооценки* можно провести предварительный анализ деятельности библиотеки. Его цели:

- обучение персонала и, прежде всего, руководителей методам самооценки по модели премий по качеству;
- определение мнения персонала о текущем положении библиотеки;
- выявление уровня разброса в оценке состояния библиотеки персоналом;
- инициирование интереса к получению информации, основанной на фактах, а не на ощущениях.

Экспресс-самооценка проводится посредством анкетирования руководителей структурных подразделений библиотеки по критериям премий по качеству. По каждому из 9 критериев заполняется шкала оценки по 13 подкритериям, которая отражает степень зрелости библиотеки, например:

- самый высокий уровень шкалы (13) означает практику применения мирового уровня, постоянно и во всей библиотеке;
- самый низкий уровень шкалы (1) означает практику несистематической работы и использования неполного потенциала библиотеки.

Ответы собираются по мере заполнения каждого критерия с целью составления сводной картины библиотеки «по первому впечатлению». Данное упражнение является предварительной самооценкой и не может заменить глубокий анализ деятельности библиотеки, который должен быть проведен в течение нескольких месяцев при написании отчета. Это только представление сотрудников библиотеки о состоянии дел в ней.

В силу того, что общий процесс улучшения полностью зависит от руководства, важно начать изучение и анализ деятельности библиотеки с экспресс-самооценки, чтобы узнать, как в данный момент менеджеры библиотеки ее видят. Этот метод можно также применить и в структурных подразделениях библиотеки не только как начальную стадию анализа деятельности, но и как начальную стадию обучения всего персонала библиотеки методам самооценки деятельности.

Таким образом, имея широкий арсенал методов самооценки, библиотека может выбирать наиболее приемлемые или составлять комбинации из

них (например, анкеты и рабочее совещание), необходимые для получени наибольшей отдачи от внедрения самооценки.

Резюме

1. Результаты деятельности библиотеки и ее положение в обще стве зависят от двух составляющих: качества цели (анализ и понимание по требностей пользователей, определение целей качества услуг как макси мальной ценности для пользователя); качества исполнения (снижени дефектности, повышение оперативности, актуальности услуг). Наиболее эффективной рабочей моделью управления становится модель Всеобщего Управления Качеством — *Total Quality Management (TQM)*, потому что она содействует созданию наиболее адаптивных моделей управления организациями, в том числе библиотеками. Это одно из важнейших направлений научно-технического прогресса, имеющее свои научные основы, методологию, технологии, альтернативные философии.

2. Реорганизация работы библиотеки на основе менеджмента качества должна основываться на его принципах и учитывать специфику деятельности самой библиотеки: ориентация на потребителя; лидерство руководителя; вовлечение сотрудников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками.

3. Внедрение *TQM* библиотекам целесообразнее начать с овладения методами самооценки внутрифирменного менеджмента на основе моделей национальных, международных или отраслевых премий по качеству, которые являются эффективной формой взаимодействия государственных учреждений, органов управления различных уровней и общественности в улучшении качества деятельности организаций и качества жизни вообще. Премии по качеству нацелены на совершенствование деятельности любой организации, независимо от ее вида и выпускаемой продукции, на внедрение всеобщего менеджмента качества, и именно этим они наиболее интересны для библиотек, что подтверждается и международной практикой.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение менеджмента качества. Какие преимущества дает библиотеке внедрение системы менеджмента качества?
2. Перечислите принципы менеджмента качества и обсудите специфику их применения в библиотеке.
3. Какая методика используется в самооценке библиотеки?

Рекомендуемая литература

1. Дубровина, Л. А. Минимум управления, максимум управляемости. Руководителям библиотек о Всеобщем управлении на основе качества / Л. А. Дубровина. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. 400 с.
2. Дубровина, Л. А. Модернизация библиотек на основе менеджмента качества : учеб.-метод. пособие / Л. А. Дубровина, А. И. Кочетов. М., 2004. 84 с.

РАЗДЕЛ II

Стратегическое управление библиотечно-информационной деятельностью

Глава 6. Концепция и этапы стратегического управления

6.1. Сущность и значение стратегического управления

В ряду исходных посылов, формирующих новую неформальную парадигму управления библиотечной деятельностью, особое значение принадлежит стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды каждой организации.

Иногда приходится слышать, что управление библиотекой — достаточно утилитарная область деятельности, не требующая сложных научных построений. Если речь идет о стратегическом управлении, важно понимать с самого начала, что это такая составляющая менеджмента, которая своей сердцевиной имеет теоретическую деятельность руководства, направленную на поиск решений, способных помочь библиотеке стабильно функционировать в динамично изменяющейся среде и обрести конструктивные перспективы будущего развития.

В современном менеджменте можно выделить стратегические и тактические аспекты. К тактическим вопросам относятся: процедуры организации информационно-библиотечного обслуживания; порядок найма сотрудников; технология оборота документов. К вопросам стратегии относятся, в частности, следующие: цели информационно-библиотечной деятельности; основные виды деятельности библиотеки и выделение приоритетных направлений; определение партнеров и контактных организаций; собственные преимущества и направление их использования.

Понятие стратегии берет начало из теории военного дела, где четко разделяется «искусство генерала» и «искусство лейтенанта». В «искусство генерала» входит определение общего плана кампании или сражения, выстраивание последовательности главных действий, выделение направлений главного удара, распределение основных сил, разработка возможных вариантов хода сражений. Лейтенант заботится о другом: как наилучшим образом выполнить полученный приказ и обеспечить решение поставленных высшим руководством задач и необходимое для этого взаимодействие своих подчиненных.

В число управленческих терминов понятие «стратегия» вошло в 60-е г. XX в., когда были разработаны и внедрены структуры и модели стратегического управления. Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки управления внесли Ф. Абрамс, И. Ансофф, С. Арджирис, П. Друкер, Дж. Куинн, Г. Минцберг, Т. Питерс, М. Портер, К. Прахалад, Г. Саймон, П. Сенге, А. Стрикленд, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, Э. Чандлер, Г. Штейнер, К. Эндрюс. С их работ началась классическая теория сначала стратегического планирования, а затем и стратегического управления.

Среди родоначальников стратегического управления — далеко не только теоретики. Хотя почти каждый из названных ученых добился значительных успехов не только в теории, но и практике применения своих идей, отдельно следует отметить деятельность консалтинговых фирм — прежде всего, «Бостон Консалтинг Групп», «Мак Кинзи», «Артур Д. Литтл». Названия этих фирм стали брендами, благодаря разработанным и впервые использованным ими новаторским инструментам стратегического планирования и управления, новым методам решения стратегических проблем развития организаций.

Официальной датой рождения стратегического управления принято считать 1973 г., когда в Нэшвилле (США) была проведена первая международная конференция по стратегическому менеджменту. Первые книги о нем появились десятилетием раньше, а уже в 1972 г. стратегический менеджмент признали и стали практиковать мировые лидеры среди предприятий — *General Electric, IBM, Coca Cola* и другие.

Игорь Ансофф, родоначальник стратегического планирования и управления, опубликовал ряд фундаментальных работ в данной области: «Стратегия корпораций» (Нью-Йорк, 1965), «От стратегического планирования к стратегическому управлению» (Нью-Йорк, 1976), «Основы стратегического управления» (Нью-Йорк, 1979), множество статей. В России переведены и широко известны его работы «Стратегическое управление» и «Новая корпоративная стратегия».

Определяя сущность стратегического управления, И. Ансофф указывал, что в управляющей системе любой организации над уровнем оперативного управления, призванного определять и реализовывать текущую деятельность, выстраивается система стратегического менеджмента, осуществляемого руководителями высшего звена и направленного на обеспечение стратегической позиции, которая обуславливает будущую жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. На начальных этапах формирования принципов стратегического управления стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Предложено рассматривать четыре группы таких правил:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности организации; качественная сторона критериев — ориентир, количественная — задание;

- правила, по которым складываются отношения организации с внешней средой;
- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (организационная концепция);
- правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность (основные функциональные приемы).

Наибольшее распространение в тот период эти правила нашли в стратегическом планировании. Во главу угла стратегического планирования ставится анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних, и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации.

Инициатором применения стратегического планирования в библиотечной сфере стала Библиотека Британского музея, опубликовавшая свой план в 1985 г. Он вызвал большой интерес во многих странах и быстро нашел последователей. К стратегическому планированию переходило все большее число библиотек. На 57-й сессии ИФЛА (Москва, 1991) этому вопросу было посвящено специальное заседание. В среднесрочной программе ИФЛА стратегическое планирование включено в число важнейших проблем библиотечного дела.

И. Ансофф четко противопоставил стратегический менеджмент тактическому, а предпринимательский тип поведения – приростному. Приростной тип характеризуется как количественный рост, когда развитие предполагает минимальные изменения относительно традиционного состояния, а предпринимательский тип – целенаправленное стремление к изменениям, обеспечивающим положительные перспективы развития. Конечными результатами стратегического управления были объявлены сначала новое качество и уровень роста системного потенциала для достижения целей организации в будущем, а вслед за этим – новая структура, обеспечивающая организации нужную чувствительность и быструю адаптацию к перспективным изменениям внешней среды, которая становилась все более динамичной, сложной, слабо предсказуемой.

Добавим, что И. Ансофф подчеркивал принципиальное отличие стратегического плана не только от тактического, но и от отождествляемого с ним долгосрочного плана. Отличие заключается не просто в степени детализации плана, целях или выборе горизонта планирования, а прежде всего в выборе вектора планирования. Традиционно вектор планирования направлен из прошлого в будущее. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. При этой системе, исходя из допущения, что библиотека в будущем добьется лучших результатов по сравнению с прошлым, в долгосрочных планах устанавливались более высокие показатели числа читателей, книговыдач, посещаемости.

Стратегическое планирование предполагает выстраивание вектора анализа и принятия управленческих решений из будущего в настоящее. Кристаллиза-

ция принципиальных элементов концепции стратегического планирования была во многом связана именно с поиском путей преодоления ограничений системы долгосрочного планирования, четко проявившихся в неопределенности параметров общего развития. Здесь отсутствует предположение о том, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Собственно в различном понимании роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Это и вызывает сегодня у руководителей основные методологические трудности: как планировать «от базы» — знают все, а вот как выстраивать план своих текущих действий, основываясь на представлениях о будущем, — знают не все.

К девяностым годам вместе с изменением общей парадигмы управления большинство организаций по всему миру начало переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих гибкое реагирование организации на изменение внешних условий, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Таким образом, новое понятие стратегического управления не отменяет прежние ориентиры, но уточняет акценты, включая в рассмотрение процессы реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии — это ключевая часть стратегического управления, так как стратегическое планирование приобретает смысл только тогда, когда оно реализуется. Нельзя довольствоваться лишь продуманными целями и задачами. Цели — условие достижения успеха, и только то хорошее существует, что создано.

Для современных организаций актуально необходимым становится овладение методологией стратегического менеджмента в силу целого ряда важных факторов.

Увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях, и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это должно привести к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой.

Появляются стратегические катаклизмы типа секвестрования российского бюджета или отмены налоговых льгот на печатную продукцию, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования. Для реагирования на изменения внешней среды внутри плановых периодов стратегический менеджмент создал системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном времени (система он-лайн).

Стратегический менеджмент обеспечивает двойственную реакцию на внешние изменения — долговременную и оперативную одновременно.

Одновременная реакция закладывается в стратегические планы, операционная — реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени.

В стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему организация должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения.

И еще один конструктивный фактор. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т. е. предполагает составление бюджета, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение стратегического планирования, а, кроме того, дополнительно, усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном времени.

Добавим, что стратегический менеджмент носит упреждающий, а не реактивный характер. При упреждающей стратегии руководители пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Необходимость таких воздействий определяется двумя причинами:

- для быстрого реагирования на изменения внешней среды важно участвовать в их создании;
- изменения могут быть столь значительными, что важно, по возможности, влиять на них.

Эволюция систем управления как реакция на усложнение управленческих задач показана в табл. 2.1, составленной по данным И. Ансоффа. Из таблицы видно, что сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. С этой точки зрения предложена следующая классификация:

1. Управление на основе контроля исполнения (постфактум).

2. Управление на основе экстраполяции, когда темпы изменений ускоряются, но тенденции еще сохраняются.

3. Управление на основе предвидения изменений. Темпы изменений ускорились, однако сохраняются возможности предвидеть шансы и ограничения во внешней среде и учесть их при разработке стратегии.

4. Управление на основе гибких экстренных решений в условиях высокой динамики изменений.

Наряду с хронологической классификацией становление и развитие стратегического менеджмента анализируется с парадигмальных позиций. Основательная классификация такого рода представлена в книге Генри Минцберга, Брюса Альстрэнда и Джозефа Лэмпела «Школа стратегий». В понимании стратегии авторы выделяют «5П»:

1. План как будущий результат, ориентир, направление развития на базе прогноза.

2. Принцип поведения как реально осуществляемая модель поведения.

Таблица 2.1. **Сравнительные характеристики систем управления**

Параметры	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются – экстраполяция	Новые явления тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость
Тип изменений	Медленнее реакции организации	Сравним с реакцией организации	Сравним с реакцией организации	Быстрее реакции организации
Процесс	Циклический	Циклический	Циклический	Реальное врем
Основа управления	Контроль отклонений. Комплексное управление	Предвидение роста, основ и возможностей	Предвидение стратегических изменений	Учет развития внешней среды
Акцент в управлении	Стабильность. Реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Период	С 1900-х гг.	С 1960-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

3. Позиция, т. е. реальное положение во внешней среде.

4. Перспектива, рассматриваемая как позитивное будущее организации.

5. Прием, т. е. особый маневр в конкурентной борьбе.

Этими же авторами определено десять основных научных школ и даны определения, описывающие парадигмы, принципиальное видение их сторонниками стратегического управления как процесса[1].

Первые три школы имеют предписывающий характер — их приверженцев скорее интересует то, как должны формироваться стратегии, нежели то, как они в действительности разрабатываются. К *предписывающим школам стратегий* относятся следующие три.

Школа дизайна — формирование стратегии как конструирование и как сознательное моделирование. Первым российским опытом конструирования стратегии стал план, известный как план электрификации России, разработанный комиссией ГОЭЛРО и принятый в декабре 1920 г. Этот план не был исключительно планом электрификации, в основу его создания закладывались значительно более общие методологические предпосылки о перспективах народного хозяйства России в целом.

Школа планирования — формирование стратегии как формальный процесс. Примером может служить программа «500 дней», разработанная в 1990 г. группой ученых (С. Шаталин, Н. Петраков, Г. Явлинский,

[1] Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: учеб. — 2-е изд. — М. : ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.

Примакова, Е. Ясин и др.) по совместному поручению политических лидеров СССР (М. Горбачев) и РСФСР (Б. Ельцин).

Школа позиционирования — формирование стратегии как аналитический процесс. Применяется в разработке маркетинговых стратегий.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса *формулирования стратегии*.

Школа предпринимательства — формирование стратегии как процесс предвидения, когда стратегия существует в психике руководителя в качестве перспективы как интуитивный выбор направления движения, как предвидение будущего организации.

Когнитивная школа — формирование стратегии как ментальный процесс, использующая типологию личностей, разработанную в психологии, что определяет индивидуальный стиль менеджера при разработке стратегии.

Школа обучения — формирование стратегии как развивающийся процесс, предлагая вместо революционного эволюционный путь стратегического управления. Стержневыми процессами стратегического управления по системе школы обучения становятся мониторинг, широкое использование демократических методов управления и бенчмаркинг.

Школа власти — формирование стратегии как процесс ведения переговоров. Школа власти подразумевает внимание к влияниям, выходящим за пределы чистой экономики и существующим в системе внутренних взаимосвязей. В контексте этой школы стратегия рассматривается как политика, а построение организации — как политический процесс.

Школа культуры — формирование стратегии как коллективный процесс, развивающийся в рамках организационной культуры.

Школа внешней среды — формирование стратегии как реактивный процесс. Данная концепция отличается тем, что ставит и руководство, и саму организацию в зависимость от совокупности факторов внешней среды, которые и определяют стратегию, являются главным элементом ее создания.

Последней по данной классификации, помимо предписывающих школ и школ формулирования стратегии, является *школа конфигурации*. Здесь присутствуют два основных понятия: «конфигурация» — устойчивые структуры организации и внешнего контекста и «трансформация» — процесс разработки стратегии.

Назовем еще одну разновидность концепций в области стратегического управления, которая оперирует понятиями «деловые сети», «стратегические альянсы», «совместные предприятия». Речь идет о *корпоративных стратегиях*, впервые ориентирующих на достижение выгод не только организации, но и ее партнеров. Эта школа исследует различные формы сотрудничества: как равного (совместные предприятия), так и неравного (франчайзинг, продажа лицензий и др.), впрямую выходя на проблематику партнерства.

В качестве своеобразного резюме представим определения стратегии, которые сведены в таблицу отечественными учеными О. П. Коробейнико-

вым, В. Ю. Колесовым, А. А. Трефиловым[1]. Авторы исследовали боле трехсот различных источников по стратегическому менеджменту с цель обзора эволюции взглядов на данную проблему и анализа наиболее совре менных подходов (табл. 2.2).

Общим во всех определениях является то, что понятие «стратегия» и е понимание изменялось наряду с усложнением условий функционирова ния организаций. На основе различных наиболее известных определени стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внеш ней среды изменялись принципы формирования стратегического поведе ния организаций. Рассмотрение эволюции понятия «стратегия» в хроноло гическом порядке позволяет глубже осознать сущность вырабатываемог организацией стратегического поведения и понять его структурное содер жание.

Обобщая рассмотренные особенности стратегического менеджмента, дадим следующее определение — управление, которое опирается на человеческий потенциал, ориентирует функциональную деятельность на потребности, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие требованиям внешней среды и позволяющие организации успешно действовать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Раскрыв сущность рассматриваемого предмета, выделим основные этапы и определим последовательность, согласно которой будет формироваться стратегическое поведение организации, а затем изучим содержательную сторону каждого выделенного этапа, т. е. рассмотрим те шаги, которые необходимо предпринять для конструктивной разработки и эффективной реализации стратегии.

Мнения различных авторов по отношению к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными.

И. Ансофф выделяет следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка организации, оценка внешних возможностей, формулировка целей и выбор задач, решение о портфельной стратегии, конкурентная стратегия, создание альтернативных проектов, их отбор и реализация.

Авторы американского учебника по менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури процесс стратегического управления представляют в виде девяти шагов: выработка миссии и целей организации, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование сильных и слабых сторон, анализ и выбор стратегических альтернатив, реализация и оценка стратегии.

---

[1] Коробейников О. П., Колесов В. Ю., Трифилов А. А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 3. С. 88–129.

Таблица 2.2. Определения понятия «стратегия»

Определение стратегии	Автор	Основной подход
1. Стратегия как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2. Стратегия как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
3. Стратегия как способ реакции на внешние воздействия и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980–1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
4. Стратегия как способ установления целей для корпоративного, делового, функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г. Д. Стейнер, 1977 г. П. Лоранж, 1977 г.	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления
5. Стратегия как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижений стратегических ориентиров
6. Стратегия как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
7. Стратегия как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)

С. Вутон и Т. Хорн рассматривают процесс стратегического планирования в контексте трех этапов, декомпозирующихся, в свою очередь, на девять шагов:

1. Стратегический анализ, состоящий: из анализа внешней среды, анализа внутренней среды, совокупной оценки.

2. Выбор стратегического направления, включающий: прогнозирование, определение миссии и целей; выявление стратегических расхождений между прогнозами и целями.

3. Реализация стратегии, предусматривающая: рассмотрение альтернативных вариантов стратегии; анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее, составление плана выполнения стратегии.

А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают стратегический менеджмент с точки зрения решения пяти задач:

1. Определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок.

2. Постановка стратегических целей и задач для их выполнения.

3. Формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности.

4. Реализация стратегического плана.

5. Оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения.

Модель стратегического процесса В. Марковой и С. Кузнецовой состоит из четырех этапов:

1. Определение цели.

2. Анализ пробелов, включающий оценку внешнего и внутреннего окружения.

3. Формулирование стратегии с учетом рассмотрения альтернативных вариантов.

4. Реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов.

О. Н. Виханский рассматривает процесс стратегического управления как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов: анализ среды, определение миссии и целей, выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации.

Сопоставляя подходы этих и других авторов к определению содержательной стороны стратегического управления, можно констатировать, что в основном ученые придерживаются принципов И. Ансоффа и Г. Минцберга. Они рассматривают методологию стратегического менеджмента как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

1. Управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия».

2. Оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее организации реагировать на неожиданные изменения, или «реализуемая стратегия».

Классическая структурная схема формирования стратегического мышления представлена на рис. 13.

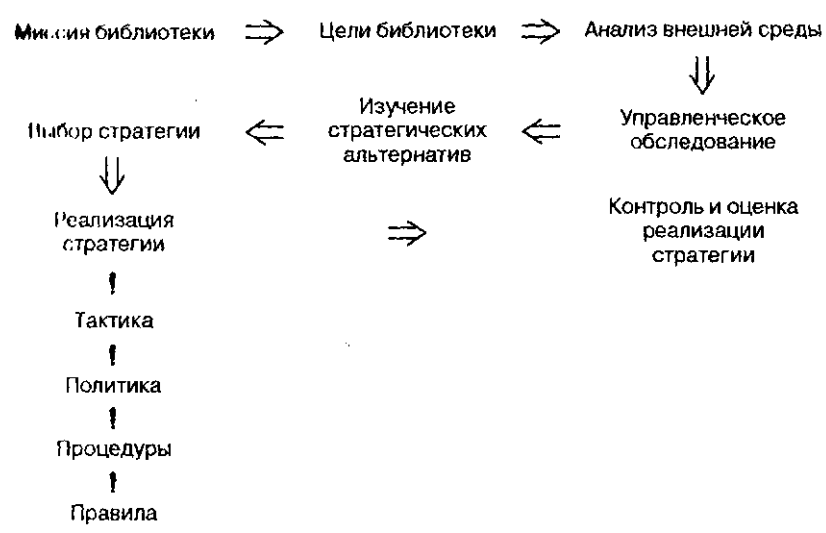


Рис. 13. Схема стратегического поведения

Характеризуя содержание стратегического менеджмента, выделим в его структуре пять взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают один из другого: определение миссии и целей организации, анализ среды, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения. Причем существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Опишем подробнее каждый из этапов стратегического управления библиотекой.

6.2. Разработка стратегических направлений развития библиотеки

Первой ступенью стратегической деятельности будет формулировка положения о ***миссии библиотеки***, пожалуй, самое трудное во всем управленческом процессе. Требуется знание многих моментов, о которых руководители стараются не думать, тем более, что в прежние времена миссия ассоциировалось с чем-то декларативным и несущественным в практической работе директора библиотеки. На самом деле, миссия — сугубо деловое понятие, отражающее предназначение конкретной библиотеки, ее фило-

софию, смысл существования (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»). Определяя то, для чего создана и функционирует библиотека, миссия придает действиям сотрудников осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Более того, миссия устанавливает связь с внешним миром, поскольку ориентирует в едином направлении интересы и ожидания людей, для которых важна библиотека (пользователи; администрация; социальные, культурные, образовательные, информационные структуры), с потребностями самих библиотекарей.

Приведем примеры некоторых миссий. Миссия публичной библиотеки Миннеаполиса (США) сформулирована так: «Отбор, комплектование, систематизация, хранение книг и других материалов, соответствующих современным интересам и ценных для образования, повышения интеллекта и развлечения членов сообщества. Библиотека организует информационное обслуживание и осуществляет дополнительные услуги для удовлетворения разнообразных потребностей сообщества и побуждения его членов к использованию информационных ресурсов библиотеки путем широкого информирования о ее возможностях». Более сжато определена миссия другой американской библиотеки Балтиморской библиотечной системы: «Сделать возможно доступными наибольшему числу членов сообщества необходимые им библиотечные материалы всех видов. Для библиотеки, входящей в состав учебного заведения, характерна миссия библиотеки Тилбургского университета (Голландия): «Поддержка всех научных и образовательных программ университета».

При всех различиях формулировок в миссиях отражено целевое начало деятельности каждой библиотеки как отражение интересов различных групп пользователей, так или иначе вовлеченных в процесс ее функционирования.

Из содержания видно, что миссия не является какой-либо конкретной программой, увязанной по срокам, ресурсам, исполнителям. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что это за библиотека, к чему она стремится, способствуя при этом формированию внутреннего единства. Формулируя свои стратегические ориентиры в форме миссий, библиотека тем самым не только доводит до общества цели и направления своего развития, но и позволяет своим сотрудникам придать определенную осмысленность и принципиальное значение их текущей работе с перспективной точки зрения. Другими словами, формирование миссии является своеобразным средством коммуникации, которое может дать представление обществу о ценностях и философии информационно-библиотечного обслуживания.

Одну из наиболее точных формул миссии дает Х. Виссема: «Миссия = Образ + Кредо». «Образ» направлен на формирование облика библиотеки в представлении окружающих. Его основу составляют: репутация библиотеки среди населения, имидж, который библиотека хочет обеспечить себе во

внешнем мире. Основное назначение образа заключается в ответе на вопрос: «Что это за библиотека?» Здесь, как правило, описывается сфера деятельности, целевая аудитория, информационно-библиотечные услуги.

В свою очередь, «кредо» придает библиотеке внутреннюю целостность и призвано повысить интерес сотрудников к достижению общебиблиотечных целей. Кредо выражает мировоззрение библиотеки (стратегические ориентиры) и основные убеждения, взгляды (тактические направления). Кредо отвечает на вопрос: «К чему стремится библиотека?». Основной акцент здесь делается на философию, систему ценностей, внутреннюю культуру библиотеки.

Различные элементы, составляющие миссию организации, были обобщены и систематизированы П. Друкером более тридцати лет назад. В миссию входят:

Название и статус. Миссия, начинающаяся с названия библиотеки, позволяет выделить и отличить библиотеку от других. Кроме того, это накладывает определенную ответственность на руководство и персонал за выполнение заявленных далее обещаний, что стимулирует их стремление к достижению обязательств. Указание статуса, в отличие от названия, носит рекомендательный характер и предполагает ссылку на организационно-правовую форму библиотеки (государственная, муниципальное учреждение, централизованная библиотечная система и т. п.).

Виды информационно-библиотечной деятельности и услуги. В миссии важно подчеркнуть, что современная библиотека является многофункциональной организацией, выполняя функции информационного, образовательного, культурно-просветительского учреждения.

Стратегический ориентир. Здесь отмечаются преимущества информационно-библиотечного обслуживания, указывается такой значимый фактор как общедоступность библиотеки, позиционируются ее услуги в информационном секторе.

Заинтересованные группы. Миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней сочетались интересы основных групп, оказывающих влияние на ее деятельность: сотрудников, пользователей, властных структур, комплектующих организаций, местного сообщества, общества в целом. В этой части миссии можно отразить информационную политику библиотеки по отношению к социально незащищенным слоям населения или в области правовой, экологической информации, определить свое поведение в отношении персонала, партнеров. Другими словами, получить общественное, государственное или другое необходимое одобрение осуществляемой деятельности.

Основы жизнедеятельности. В рамках этой части миссии дается обоснование активов библиотеки, как материальных, так и нематериальных. Это могут быть инновационные информационные технологии, определенные ноу-хау, особая компетентность, система ценностей, в которые библиотека верит и разделяет, правила и нормы поведения.

Последовательность и содержание элементов миссии, а также ее форма могут существенно варьироваться, поскольку формулирование миссии — процесс творческий.

По объему целесообразно изложить миссию в рамках 25—40 слов, которые можно разбить на два простых предложения или составить из них одно сложноподчиненное предложение.

Таким образом, миссия дает общее представление о том, что собой представляет библиотека, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия. Несомненно, это способствует формированию или закреплению определенного имиджа библиотеки как важнейшего социокультурного регионального центра.

Поскольку миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение библиотеки, ее глубокий смысл кроется в установлении оптимального социально-психологического климата в коллективе. Наконец, миссия способствует более действенному управлению библиотекой в силу того, что обеспечивает непротиворечивость совокупности целей (например, общедоступность библиотеки как миссия не допускает коммерциализации); дает общий подход к распределению ресурсов; позволяет применять широкий набор приемов мотивирования деятельности сотрудников.

Конечно, миссия вырабатывается высшим руководством. Однако реальность существования миссии в библиотеке ощущается и признается только тогда, когда сформулированные в ней утверждения разделяются самими библиотекарями.

Если миссия задает общие ориентиры функционирования библиотеки, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому библиотека стремится в каждый момент времени, фиксируется в виде ***целей***. Цели выступают исходной точкой планирования библиотечной деятельности. Они лежат в основе построения организационных структур библиотеки. На целях базируется система мотивации. Наконец, они служат объективными критериями в процессе контроля и оценки библиотечной деятельности. Можно выделить семь ключевых пространств, в рамках которых каждая библиотека определяет свои цели:

1. Положение во внешней среде. Стратегическими целями могут быть формирование культурно-информационной или социально-культурной среды региона, расширение и диверсификация библиотечной деятельности, позиционирование библиотечных услуг в информационном секторе.

2. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых методов библиотечной деятельности — информатизацией библиотечных процессов, сохранности библиотечно-информационных ресурсов, дифференциации библиотечного обслуживания, освоением новых технологий или способов организации работы библиотек.

3. Эффективность. Для любой библиотеки важными целями становятся определение показателей, характеризующих уровень ресурсосбережения, экономичности библиотечных процессов, трудозатрат.

4. *Ресурсы.* Определяется потребность во всех видах ресурсов. Выявляются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.

5. *Управленческие аспекты.* Обеспечить долгосрочные перспективы библиотечной деятельности можно только за счет организации эффективного менеджмента и маркетинга, отсутствие которых, по мнению многих специалистов, сдерживает развитие многих библиотек.

6. *Персонал.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением стабильности коллектива, улучшением условий и мотивации труда, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда.

7. *Социальная ответственность.* В силу особого положения в современных социально-экономических условиях библиотечная деятельность должна быть ориентирована на развитие общественно значимых ценностей, на повышение духовного и культурного уровня самых различных слоев населения. К этому добавляется формирование благоприятного имиджа библиотеки и высокой организационной культуры.

Цели библиотеки должны обладать рядом характеристик: конкретность, измеримость, ориентированность во времени, гибкость, достижимость. Их иногда называют критериями качества, так как они во многом определяют в дальнейшем уровень реализации этих целевых установок. Конкретность цели означает четкое фиксирование того, что хочет достичь библиотека. Это позволяет однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение библиотеки. Чем более конкретна цель, тем легче выработать стратегию ее достижения. Конкретность предполагает измеримость цели, т. е. возможность ее количественного измерения либо оценки каким-то другим объективным способом.

Конкретный горизонт планирования (период достижения определенных результатов) представляет следующую характеристику эффективных целей. В зависимости от содержания цели делятся на долгосрочные, достигаемые за три-пять лет и более, и краткосрочные, которые достигаются в течение одного-двух лет.

Цели должны быть гибкими, т. е. такими, чтобы оставлять возможность для корректировки в соответствии с изменениями, которые могут произойти во внешней среде.

Казалось бы, совершенно очевидно, что цели должны быть достижимы. Однако установление целей, переоценивающих возможности библиотеки (например, в достижении коммерческой эффективности), может привести к катастрофическим последствиям. Кроме того, установление недостижимых целей блокирует стремление сотрудников к успеху и снижает мотивацию труда.

Существуют два основных подхода к способам установления целей. Один носит ситуационный характер, когда цели корректируются всякий раз при изменении обстоятельств. Но возможен и другой подход, при котором осуществляется упреждающее изменение целей. При таком подходе

на базе долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По их достижению разрабатываются новые долгосрочные цели, учитывающие изменения во внутренней и внешней среде библиотеки. Постоянно присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярная корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

После установления миссии и целей следует ***диагностический этап стратегического управления***. Постоянными элементами этого этапа, не теряющими своей значимости при любом изменении его методологического инструментария, является анализ внешней и внутренней среды библиотеки. В процессе оценки состояния внешней среды контролируются факторы влияния вне библиотеки, для того чтобы определить возможности и ограничения в достижении целей. Оцениваются изменения в развитии библиотечного мира: комплектовании, ведении каталогов, библиотечном обслуживании. Несомненно, будут учитываться такие явления, как рост печатной продукции, повышение цен на издания, развитие электронных издательских форм, создание новых информационных технологий.

Необходимо проследить контакты с местными властями, влиятельными общественными объединениями, другими культурно-просветительскими организациями, а также каналы взаимодействия с другими участниками социокультурного процесса. Возможности и ограничения, с которыми столкнутся библиотеки во внешней среде, можно объединить в несколько областей: политика, экономика, социальное поведение, технология, международное положение. Сейчас к ним добавляются рынок и конкуренция. Анализ этих семи областей позволяет получить столь значимые результаты, что обеспечивается необходимый запас времени на случай непредвиденных обстоятельств.

Развивая медицинскую терминологию, вполне уместную здесь, диагноз внутренних проблем назовем управленческим обследованием. Это — оценка функциональных зон деятельности для выявления сильных и слабых сторон. Консультанты по управлению рекомендуют проводить внутренний анализ в четырех аспектах: а) идеологическая основа, т. е. идеальное представление о том, чего хотят добиться; б) внешняя эффективность — потребности, потребительская оценка качества, новые направления деятельности; в) внутренняя эффективность, предполагающая оценку ресурсов; г) характеристика способности к стратегическому управлению.

Широко признанным подходом для анализа среды является метод СВОТ (от *SWOT* по начальным буквам английских слов: сила (*strength*), слабость (*weakness*), возможности (*opportunities*), угрозы (*threats*)), предполагающий сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии.

Таким образом, после проведения управленческого обследования, включающего анализ функциональной деятельности, финансовых, материально-технических, документных, информационных, человеческих ресурсов, состояния организационной культуры, выявления сильных и слабых сторон, взвешивания факторов по степени важности, руководство способно привести внутренние силы в соответствие с внешними моментами.

Таблица 2.3. **Анализ СВОТ**

Внутренние факторы	
Сильные стороны	**Слабые стороны**
Компетентность персонала	Отсутствие стратегического видения
Адекватные финансовые ресурсы	Устаревшая техника
Высокая репутация у населения	Слабый имидж
Признанный информационный лидер	Отсталость в применении современных технологий
Хорошо продуманные стратегии	Недостаток глубины и таланта менеджмента
Способность к инновациям	Отставание в области исследований и методических разработок
Проверенный менеджмент	Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии
Прочее	*Прочее*
Внешние факторы	
Благоприятные возможности	**Факторы угрозы**
Работа с дополнительными группами населения	Неблагоприятная политика государства
Внедрение в новые сферы деятельности	Ограничение узкой сферой деятельности
Разнообразие информационно-библиотечных услуг	Приход новых конкурентов
Дифференцированность информационно-библиотечного обслуживания	Изменение потребностей пользователей
Вертикальная интеграция	Неблагоприятные демографические изменения
Ускорение роста	Замедление роста
Прочее	*Прочее*

Еще один метод анализа окружения организации заключается в оценке возможностей с точки зрения важности и степени влияния на организацию с помощью матрицы возможностей.

Таблица 2.4. **Матрица возможностей**

Вероятность использования возможностей	Влияние	Влияние	Влияние
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность библиотеки (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что библиотека сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для библиотеки. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для библиотеки, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания руководства библиотеки. Использовать же возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у библиотеки имеется достаточно ресурсов.

После проведения анализа наступает ***этап выбора стратегии.*** На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами будут добиваться поставленных целей. Это, по праву, сердцевина стратегического менеджмента. Выбор стратегии – отнюдь не составление плана деятельности или репертуарного плана, а принятие решения, в каком направлении будет развиваться театр, какое место он будет занимать в инфраструктуре региона.

Определение стратегии принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится библиотека. В частности, это касается того, как руководство воспринимает информационные возможности, какие сильные стороны своего потенциала собирается задействовать, какие традиции существуют в области стратегических решений. На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияет целый ряд факторов, главными из которых являются: государственная бюджетная политика, уровень риска, знание прошлых стратегий, фактор времени.

Несмотря на разнообразие конкретных ситуаций и влияющих факторов, вызывающих многообразие стратегических подходов, существуют некоторые наиболее распространенные стратегии, называемые базисными или эталонными. К ним относятся: стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия диверсифицированного роста, стратегия сокращения.

Первую группу эталонных стратегий составляют стратегии концентрированного роста. В библиотеках, как правило, они связаны с переходом на

информационную технологию, что влечет за собой значительные изменения в системе библиотечного обслуживания.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся те, которые связаны с расширением библиотеки путем добавления новых структур: создания новых отделов, секторов, открытия филиалов, отделений для обслуживания новых читательских групп или иных категорий пользователей. Они называются стратегиями интегрированного роста. В настоящее время библиотеки часто действуют в рамках этих стратегий, организуя отделы маркетинга, центры правовой информации, национальной культуры, интернет классы, бизнес-библиотеки или филиалы на предприятиях и в учебных заведениях.

Третьей группой эталонных стратегий являются стратегии диверсифицированного роста, базирующиеся на использовании дополнительных возможностей библиотеки как ведущего социального, адаптационного, информационного института в регионе. В рамках диверсифицированной стратегии библиотека выступает в качестве центра формирования культурно-информационной среды региона. Формой реализации данной стратегии выступают программы развития определенного региона.

Четвертым типом эталонных стратегий являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда библиотека нуждается в перегруппировке сил в связи с необходимостью длительной реконструкции, когда наблюдаются спады и кардинальные экономические изменения.

Если предполагается закрытие библиотеки с передачей фондов, материальных запасов, активов, то такой вариант образно называют «стратегией последнего средства». Но данная стратегия может быть лишена столь печального ореола, когда стратегия сокращения предполагает временный спад как возможность провести перестройку и выйти на новую стратегию развития.

6.3. Компоненты реализации стратегии

Наличие последнего стратегического варианта дает нам возможность перейти к следующему этапу стратегического менеджмента — ***выполнению стратегии***. Сразу же скажем, что это — непривычная для руководителей деятельность по реализации плана. Особенность процесса выполнения стратегии заключается в создании базы для реализации стратегии и достижения поставленных целей. Задачами этой стадии стратегического менеджмента являются: во-первых, вовлечение в процесс выполнения стратегии всех сотрудников библиотеки; во-вторых, своевременное поступление всех необходимых ресурсов в соответствии с планом реализации стратегии.

Основными компонентами выполнения стратегии выступают тактика, политика, процедуры, правила. Обычно тактикой называют краткосрочные текущие планы, в которых детализируются крупные стратегические

цели. Значение тактики кроется в создании ощутимой мотивации, потому что ее результаты проявляются сравнительно быстро, легко соотносятся с конкретными действиями. Тактика позволяет своевременно реагировать на рассогласования принятой стратегии и текущих действий.

Политика предусматривает создание дополнительных ориентиров для того, чтобы избежать неправильного выполнения стратегии. Например, предусматривается поддержание традиций, формирование благоприятного социально-психологического климата, создание равных возможностей в удовлетворении потребностей. В библиотеке разработка политики всегда связана с включением в процессы реализации стратегии читателей (предоставление максимальных удобств, быстрая доставка литературы, хорошо оборудованные читальные залы и пр.).

Процедуры разрабатывают в дополнение к политике, определяя набор действий, которые следует предпринять в определенной ситуации. Например, быстрая доставка литературы основывается на продуманных технологических процедурах, оптимальной совокупности процессов и операций. Так же как соответствующий уровень кадровой политики поддерживается отработанными процедурами подготовки, обучения, повышения квалификации сотрудников библиотеки. Используя прошлый опыт, руководство библиотеки применяет неформальные процедуры в формировании социально-психологического климата, для того чтобы отметить успехи в работе или в совместных чаепитиях. Эти примеры показывают, что процедуры — своеобразное запрограммированное управленческое решение, которое указывает направление действий, уже доказавших свою успешность, что позволяет исключить ненужные повторы, провести точные сравнения с прошлыми результатами.

Правила разрабатываются тогда, когда для реализации стратегических целей требуется высокая степень подчинения, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами. Например, если учесть, что ошибка при обработке литературы фактически изымает книгу из читательского оборота, то особое значение в реализации стратегической цели полного удовлетворения запросов приобретает наличие стандартизованных правил — «путь книги в процессе обработки».

Логически завершающим процессом, осуществляемом в стратегическом менеджменте, является ***оценка и контроль реализации стратегии.*** Этим обеспечивается устойчивая обратная связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед библиотекой. Основные задачи любого контроля следующие: установление критериев и стандартов проверки; оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с эталонными показателями; выяснение причин отклонений; осуществление корректировки.

Перечисленные этапы отражают наиболее общие моменты, характерные для стратегического менеджмента самых различных типов библиотек. Современным руководителям стратегический менеджмент помогает выра-

имеет такое необходимое для них качество, как ориентация на будущее. В то же время, стратегия — не догма, не стандарт, а очень гибкое управленческое средство, дающее возможность директору смотреть дальше своих повседневных дел. Методология стратегического управления библиотекой, описанная здесь, в значительной мере опирается на неформальные подходы, широкое обсуждение, создание экспертных групп, достижение консенсуса, что позволяет библиотекам справиться с большими проблемами, сориентироваться в потоке перемен, делая ставку на адаптацию и обучение.

Глава 7. Основы управления проектами в библиотечной деятельности

7.1. Особенности проектной деятельности библиотек

В периоды радикальных изменений управление проектами становится наиболее адекватным механизмом функционирования и развития каждой организации. В последние десятилетия проектная деятельность — отличительная характеристика организации работы в науке, образовании, культуре и в других областях, требующих постоянных инноваций, инициативы, умения привлекать ресурсы и принимать управленческие решения.

В теории управления существуют различные определения нового научного направления. Управление проектами трактуют как тип менеджмента, как организационную структуру, как методику управления изменениями. Несмотря на различие подходов, управление проектами имеет некоторые общие параметры: проблемно обозначенный объект управления, адекватный ему механизм, ориентированный на комплексное решение проблем; систему управления, состоящую из специализированных звеньев; процессы управления, отражающие последовательность решения проблемы и связанность ее структурных элементов во времени и пространстве. Таким образом, основным отличием проектного управления от информационно-библиотечного менеджмента, осуществляющего регулярную, повторяющуюся, цикличную деятельность, является однократность, т. е. нецикличность деятельности.

В социально-экономическом аспекте управление проектами признается единственно целостной методологией осуществления реформ. Сами по себе реформы выступают как взаимосвязанная совокупность разнообразных по масштабам и сложности проектов: социальных, организационных, технических, инвестиционных, инновационных, информационных и др. В отечественных условиях реформы носят уникальный характер, поскольку радикальные перемены происходят в необычайно сжатый исторический период. Осуществляется переход от консервативной, долгое время ста-

бильно функционировавшей системы, где упорно отвергались всякие перемены, к бурным изменениям, которые стороннему наблюдателю могут показаться хаотичными. Возможность целенаправленно и систематично руководить этими сложными процессами предоставляет методология проектного управления.

Анализ происходящих изменений и перспективных областей применения программно-ориентированных методов управления библиотекой убедительно доказывает, что в России уже имеется обширное поле деятельности в этой сфере и имеются определенные условия для их развития.

Ключевым фактором выступает разработка методов и средств управления проектами. Признано, что первоочередного развития требуют методы и средства управления проектами в социальной сфере, потому что цена результатов этих проектов для общества чрезвычайно высока, а реализация социальных программ, являющихся ядром проводимых в России реформ, осуществляется, как правило, эмпирическим путем. Все сказанное в полной мере относится к библиотечному делу, которое выступает сегодня важным элементом социальной сферы.

В библиотечном деле осознана важность проектов, которые позволяют создавать и осваивать новые информационно-библиотечные технологии, наиболее эффективно использовать библиотечные ресурсы, активно взаимодействовать с органами власти, общественностью и партнерами. В результате проекты превращаются в ключевой фактор, определяющий успех и расширение библиотечной деятельности.

Среди предпосылок для наиболее благоприятной и эффективной работы с проектами выделяют: ликвидацию планово-распределительной системы, формирование правового регулирования; децентрализацию управления; определенные изменения в психологии управленцев и развитие компьютерных программ. Именно проектный менеджмент или управление проектами, по мнению большинства специалистов, становится важной и актуальной технологией, позволяющей библиотеке постоянно развиваться.

Анализ состояния библиотечной деятельности на фоне социально-экономического реформирования всей отечественной действительности позволяет обосновать факторы, предопределяющие актуальность применения управления проектами, как в целом по России, так и собственно в библиотечной сфере.

Сегодня при переходе всех отраслей в систему рыночных отношений, управленческая структура библиотечной сферы остается почти неизменной, следовательно, неадаптированной к внешним и принципиально новым условиям. Для того чтобы создать благоприятные условия для выхода библиотеки из сложившейся ситуации, необходимо иное концептуальное обоснование жизнедеятельности библиотек в условиях экономической и социальной дезинтеграции и регионализации всех сфер российской жизни. В связи с этим эффективным и значимым типом управления для решения проблем такого рода является проектное программирование.

Несомненно, ключевым фактором здесь выступают широкие преобразования в самых различных областях библиотечной деятельности, что требует адекватного механизма управления реформами.

Другой фактор — возрастающая сложность проблематики, решаемой современной библиотекой. Надо сказать, что именно комплексность и многоаспектность библиотечной деятельности как объекта руководства заставляли и в прежние периоды обращаться к формам управления программами и проектами, но отображали они своеобразие существовавшего тогда экологического, социального, экономического окружения. К таким формам следует отнести программно-целевое управление, широко использовавшееся в руководстве централизованными библиотечными системами, в организации методической работы и т. п.

Наконец, немаловажным фактором является то, что управление проектами изначально создавалось и развивалось в странах с демократической ориентацией и рыночной экономикой, что нашло отражение в методах решения многообразных задач осуществления проектов. По мнению ряда авторов, анализ существующей практики управления показывает, что особенностью современной управленческой деятельности является тотальный дефицит материальных и финансовых ресурсов; расширение полномочий региональных и местных властей и принятия стратегических решений регионального и местного уровня.

В связи с широкой демократизацией и гуманизацией библиотечной деятельности, использованием в руководстве библиотекой концепций менеджмента и маркетинга, формируется достаточно устойчивая база применения этих методов.

Итак, значимость применения методологии управления проектами в библиотечной сфере определяется: во-первых, необходимостью реформирования библиотечной деятельности; во-вторых, сложностью и комплексностью задач, решаемых современными библиотеками; в-третьих, разработанностью методологии проектного управления в мировом менеджменте.

Основу концепции управления проектами составляет взгляд на проект как на управляемое изменение исходного состояния любой системы, связанное с затратами времени, средств и ресурсов.

Сегодня существует множество определений понятия «проект». На их основе строятся как сама методология управления, так и классификация проектов. Все определения отражают особенности проекта как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижения поставленных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным, финансовым и трудовым ресурсам.

Несмотря на все разнообразие результатов, масштабов, затрат и сроков реализации, все проекты имеют несколько общих характеристик:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов; проекты представляют собой разовое явление, которое

включает в себя последовательность взаимосвязанных действий, предпринимаемых в ограниченный период времени и нацеленных на достижение четко определенного результата;
- неповторимость, уникальность каждого проекта;
- сопряженность с изменениями;
- координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- результативность и эффективность проекта (в библиотечном деле и его социальная значимость).

Отметим, что дефиниции проекта, даваемые в зарубежном менеджменте, значительно шире определений, использовавшихся до недавнего времени в отечественной теории. Проект понимался как документально оформленный план сооружения или конструкции. В зарубежной теории в этом значении применяется термин «дизайн».

Более широкое, основательное и многогранное определение проекта как все то, что изменяет мир, вписывает это понятие в число фундаментальных управленческих терминов современности.

С точки зрения стратегического управления, проекты можно рассматривать как составные части, элементы детализации стратегии, выстраивая их в одном целевом направлении. Такой подход позволяет руководителям эффективно управлять, учитывая наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды библиотеки.

На понятийном уровне существует еще одна проблема: соотношение понятий «проект» и «управление проектами» с другими, отражающими перспективно ориентированную библиотечную деятельность: программа, концепция, стратегический план. Определение базовых понятий проектирования необходимо для выделения их существенных элементов, признаков, характеристик и т. д., а также для упорядочения имеющихся теоретических и практических знаний о них.

Хотя в библиотечной деятельности они признаются действительно важными понятиями, в профессиональных словарях и справочниках они отсутствуют. Часто понятия «проект», «программа», «концепция» употребляются как синонимы, а иногда «проект» именуется концепцией, и наоборот.

Наиболее общая позиция в методологии управления заключается в представлении понятий «программа», «проект» как особых форм моделирования различных систем деятельности.

В частности, применительно к государственной сфере — это «комплекс увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления научно-исследовательских, производственных, социально-экономических, организационных и иных мероприятий. С точки зрения экономики, это — группа проектов, которыми управляют скоординированным обра-

ном, чтобы обеспечить дополнительные выгоды, которые нельзя получить при независимом управлении каждым проектом.

По мнению И. И. Мазура и В. Д. Шапиро, известных специалистов в области управления проектами, программа есть совокупность проектов или проект, отличающийся особой сложностью создаваемой продукции и/или методов управления его осуществлением.

Как представляется, для библиотеки суть этого понятия могла бы найти наиболее полное отражение в следующем определении: программа – это документ, представляющий собой цикл мероприятий по приоритетным направлениям развития библиотек, или группа проектов, скоординированных по ресурсам, времени, исполнителям, и имеющий определенный статус. Таким образом, в программах заявляются четкие приоритеты и определяются ресурсы, необходимые для их осуществления. Программный подход позволяет добиться намеченной цели при наименьших затратах.

Программы являются основой проводимой государством бюджетной политики, которая ориентирована на реализацию важнейших задач развития. По степени важности в соответствии с присвоенным статусом выделяют президентские, федеральные, региональные, отраслевые целевые программы. Региональным и отраслевым программам в зависимости от важности задач может присваиваться статус федеральных. Федеральные целевые программы являются важнейшим средством реализации структурной политики государства, активного воздействия на социально-культурные процессы для достижения поставленных целей.

Кроме того, программа является предметом методологической организации в том смысле, что она выражает не только системно-организационные направления информационно-библиотечной деятельности, но и содержание тех научно-теоретических знаний, что привлекаются в библиотечную сферу для усиления информационных, образовательных и культурных функций.

Целевые программы содержат взаимосвязанные проекты, которые имеют общую цель, определенное ресурсное обеспечение и скоординированы по времени реализации. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными, межрегиональными, отраслевыми, межотраслевыми и смешанными. Как правило, программы формируются, поддерживаются и координируются на высших уровнях управления: государственном (межгосударственном), субъекта федерации, областном, муниципальном и др.

Программы обладают сложными формами финансирования, длительностью реализации, развитой кооперацией и оказывают существенное влияние на социокультурную среду. Программа может расцениваться как наиболее прогрессивная форма организации с точки зрения особо значимых социальных и общественных интересов.

7.2. Федеральные целевые программы в области библиотечного дела

Основной формой программного управления являются ***федеральные целевые программы***, направленные на решение самых актуальных проблем современности. В настоящее время в Российской Федерации реализуются федеральные программы по приоритетным направлениям развития библиотек, такие как «Культура России», «Сохранение и развитие культуры и искусства в Российской Федерации», программа «Создание общероссийской информационно-библиотечной компьютерной сети ЛИБНЕТ».

В федеральной целевой программе **«Культура России»** выделены следующие направления.

1. Создание и развитие общероссийской информационно-библиотечной компьютерной сети «ЛИБНЕТ» (федеральные и региональные библиотеки). Внедрение системы машиночитаемых форматов, разработка и внедрение стандартов и других нормативных материалов, переход на корпоративные электронные технологии, создание библиотечных онлайн-центров. Подключение региональных библиотек к действующим компьютерным сетям. Создание электронных информационных ресурсов и развитие автоматизированных технологий в библиотеках субъектов Российской Федерации.

2. Реализация национальной программы сохранения библиотечных фондов Российской Федерации. Обеспечение нормативного режима хранения, реставрации и консервации библиотечных фондов. Развитие федеральных региональных центров консервации, материально-технической базы сохранения библиотечных фондов. Создание страхового фонда документов библиотек и регистра страховых микрофильмов, его интеграция в европейский регистр микроформ. Организация единого распределенного фонда книжных памятников, создание электронных изданий книжных памятников.

3. Приобретение особо ценной, научной и методической литературы, повышение качественного состава и эффективности расходов при комплектовании фондов для российских библиотек.

4. Осуществление комплекса мер по адаптации знаний и навыков библиотечных работников к новым требованиям путем проведения семинаров, курсов, конференций (региональных, общероссийских и международных), в том числе, в федеральных и региональных библиотеках.

5. Комплектование и обеспечение специальными техническими средствами библиотек для слепых. Выпуск и поставка брошюр серии «Круг чтения» и брайлеровских малотиражных изданий в библиотеки для слепых.

6. Организация работы библиотек по информационной поддержке органов государственной власти, содействию местному самоуправлению, а также по осуществлению правовой реформы. Обеспечение прав детей, мо-

молежи и инвалидов на библиотечно-информационное обслуживание. Осуществление мониторинга информационно-библиотечного обслуживания населения. Участие в международных проектах по развитию библиотечного дела, конференциях, стажировках, выставках и других мероприятиях. Поддержка проектов, направленных на развитие новых форм деятельности библиотек.

7. Безопасность музейных и библиотечных фондов.

В создании фундамента для перехода российских библиотек на принципиально новые формы библиотечной работы, основанные на использовании корпоративных технологий для формирования, обработки и использования библиотечных фондов, значительную роль играет комплексная программа **«Создание общероссийской информационно-библиотечной компьютерной сети ЛИБНЕТ»**. Программа ЛИБНЕТ отразила все основные задачи, которые необходимо решить российскому библиотечному сообществу, чтобы перейти к новым высокотехнологичным и более эффективным методам работы.

Однако на начальном этапе (1997–1999 гг.) стало понятно, что столь масштабная программа в условиях финансового кризиса не может быть реализована по всем направлениям одновременно и с одинаковой интенсивностью. Поэтому в качестве приоритетных были выбраны такие проекты, которые в первую очередь создавали предпосылки для сетевого взаимодействия библиотек, корпоративного создания и взаимоиспользования их информационных ресурсов. К ним относятся: формирование рынка программного обеспечения для библиотек; упорядочение стандартов, правил и методик каталогизации; развитие и модернизация классификационных систем; создание единой системы форматов представления библиографических данных; лингвистическое обеспечение каталогизации и предметного поиска; электронная доставка документов; создание региональных корпоративных сетей.

Разработка идеологии программы шла параллельно с ее продвижением по горизонтали и по вертикали: во властные структуры федерального, регионального и муниципального уровня, в смежные сферы и отрасли (информационную, телекоммуникационную, книгоиздательскую, книготорговую, научную, образовательную), в профессиональную среду. Именно благодаря этому удалось существенно повысить общий уровень понимания задач библиотечной автоматизации и решаемых при этом социальных задач. Стержнем формирования новой профессиональной идеологии и объединения профессионального библиотечного сообщества стали идеи сетевого взаимодействия.

Программа ЛИБНЕТ оказывает решающее воздействие на формирование политики автоматизации библиотек в субъектах Российской Федерации. В ходе реализации программы в значительной степени удалось преодолеть ведомственную разобщенность библиотек, скоординировать их действия, объединить их интеллектуальный и финансовый потенциал для решения ключевых задач интеграции информационных ресурсов крупней-

ших российских библиотек и обеспечения их доступности для отечественных и зарубежных пользователей.

Заметнее стало присутствие российских библиотек в Интернете. В рамках программы созданы основы национальной нормативно-методической базы, ориентированной на широкое внедрение новых информационных технологий в работу библиотек. Большим достижением стала модернизация нормативной базы каталогизации.

Продолжалась модернизация компьютерного парка библиотек системы Министерства культуры России и наращивание мощностей локальных сетей. В масштабах страны на кооперативной основе развернуты работы по созданию региональных информационно-библиотечных сетей как звеньев общероссийской сети ЛИБНЕТ.

Некоторые представления о достигнутом в плане освоения новых информационных технологий в библиотеках могут дать следующие цифры и факты.

Так, автоматизированные библиотечно-информационные технологии используются почти в 3 тыс. научных и публичных библиотек, из которых 1500 — муниципального уровня. С каждым годом их число увеличивается. Почти во всех центральных универсальных научных библиотеках субъектов РФ локальные компьютерные сети объединяют, как правило, от 60 до 90 компьютеров, а в некоторых библиотеках — более 150.

Год от года увеличивается число библиотек, имеющих персональные компьютеры. Компьютерами оснащаются муниципальные библиотеки в городах и на селе. Обычным явлением даже в районных библиотеках стали отечественные и зарубежные базы данных на *CD-ROM*. Сотни библиотек подключены к Интернету в качестве пользователей, во множестве библиотек созданы интернет-классы. В библиотеках активно развиваются службы электронной доставки документов. В ряде крупных федеральных библиотек (РНБ, РГБ, ВГБИЛ), а также ряде центральных региональных библиотек сравнительно быстрыми темпами ведется ретроконверсия карточных каталогов. Некоторые муниципальные библиотеки эти работы уже завершили. В ряде регионов развернуты работы по созданию региональных библиотечных компьютерных сетей.

С 1998 г. была реализована программа создания центров правовой информации в публичных библиотеках, где все законодательство России представлено в электронном виде.

Внедрение новых библиотечных информационных технологий осуществлялось в рамках новой редакции программы ЛИБНЕТ на 2001—2005 гг., отражающей мировые тенденции глобального процесса построения информационного общества, сформулированные в Окинавской хартии глобального информационного общества и новой программе ЮНЕСКО «Информация для всех».

Реализация программы ЛИБНЕТ осуществляется по следующим направлениям:

- развитие национальной нормативно-методической базы библиотечной информатизации;
- развитие современных информационных и телекоммуникационных технологий и систем для российских библиотек;
- создание системы национальных информационных ресурсов библиотечной сферы;
- развитие технической и телекоммуникационной инфраструктуры библиотечной сети страны;
- совершенствование правового, кадрового и организационного обеспечения информатизации библиотечной сферы.

Начало нового тысячелетия ознаменовалось принятием новой программы ЮНЕСКО **«Информация для всех»**. Эта программа стала своего рода обобщением результатов деятельности ЮНЕСКО в одной из важнейших программных областей девяностых годов – коммуникация, информация и информатика на службе человека. В то же время эта программа нацелена в будущее, связанное с решением одной из главных задач нашего времени – созданием глобального информационного общества.

Базовые положения новой программы, проникнутые идеями международной Декларации прав человека, отражают конституционный мандат ЮНЕСКО – «поддерживать, сохранять, увеличивать и распространять знания».

Программа складывается на основе конвергенции информационно-телекоммуникационных технологий и утверждающейся в мире концепции информационного общества. В ней фактически формируются основы информационных прав общества будущего, создается платформа для развития интеллектуального сотрудничества между странами в выработке международной политики в сфере построения информационного общества.

Программа «Информация для всех» состоит из пяти разделов:

1. Развитие информационной политики на международном, региональном и национальном уровнях.
2. Развитие человеческих ресурсов, навыков и умений в век информации.
3. Усиление роли институций в обеспечении доступа к информации.
4. Развитие инструментов, способов и систем информационного менеджмента.
5. Информационные технологии для образования, науки, культуры и коммуникаций.

Содержание программы охватывает практически весь спектр проблем, касающихся создания, распространения и обеспечения доступа к информационным ресурсам. Выстроенная иерархия проблем создает основу для целевой ориентации любой конкретной программы, охватывающей сферу информации и информатизации. В силу обобщенности положений программа создает возможности для развития общих стратегий, методов и инструментария для строительства правового и свободного информационного общества.

На современном этапе руководство ЮНЕСКО рассматривает программу «Информация для всех» как флагманскую, охватывающую широчайший круг проблем и предлагающую разрабатывать стратегии реализации и других своих программ по разным предметным областям.

В соответствии с регламентом ЮНЕСКО руководство программой и координацию деятельности по ее выполнению осуществляет общественный Международный исполнительный комитет, в состав которого избран и российский представитель. Назначены кураторы из числа штатных сотрудников ЮНЕСКО. В государствах-членах ЮНЕСКО формируются национальные комитеты программы «Информация для всех».

Российский национальный комитет программы ЮНЕСКО «Информация для всех» был создан в конце 2000 г. В него вошли представители всех основных министерств и ведомств, занимающихся проблемами информатизации страны, а также руководители организаций, объединяющих профессиональное интернет-сообщество России.

Национальный комитет использует различные возможности для информирования широких кругов профессиональной общественности об этой программе и приобщения к ее идеям представителей органов власти разных уровней – федеральной, региональной, муниципальной. На международных научно-практических конференциях обсуждаются вопросы содержательного наполнения русскоязычного сегмента Интернета, проблемы формирования государственной политики в этой сфере, технологии поддержки телемедицины и дистанционного обучения, представление в сети образовательных ресурсов.

Национальная программа поддержки и развития чтения разрабатывалась Федеральным агентством по печати и массовым коммуникациям и Российским книжным союзом на протяжении всего 2006 г. В этот процесс были включены многие ведущие российские эксперты из сферы культуры, образования, науки, экономики, книгоиздания и книжной торговли. Сначала Межрегиональный центр библиотечного сотрудничества (по заказу Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям) и консалтинговое агентство «Стратегика» вели независимые разработки, а на заключительном этапе было принято решение об объединении усилий обеих рабочих групп.

Национальная программа поддержки и развития чтения задает общие идеологические, концептуальные, целевые и методологические рамки, определяющие действия, направленные на модернизацию и упорядочение социокультурного пространства чтения в масштабах всей страны.

Проблема в рамках Национальной программы поддержки и развития чтения сформулирована как расхождение между необходимостью активно осваивать и использовать социально значимую информацию, сконцентрированную в печатной продукции и необходимую для социокультурной адаптации в переходных условиях, с одной стороны, и недостаточным уровнем читательской компетентности, низким статусом чтения в обществе – с другой.

По признанию президента Межрегионального центра библиотечного сотрудничества Е. И. Кузьмина, принятие и реализация Национальной программы поддержки и развития чтения диктуются острой жизненной необходимостью: современная ситуация с чтением в России представляет собой системный кризис читательской культуры[1]. Доля систематически читающей молодежи снизилась у нас с 48% в 1991 г. до 28% в 2005 г. Если в 1991 г. 79% жителей России читали хотя бы одну книгу в год, то в 2005 г. эта цифра составила 63%. В 1991 г. 61% россиян ежедневно читали газеты, в 2005 г. — только 24%. Для журналов аналогичные цифры составляют 16% и 7% соответственно. В 1970-е гг. регулярно читали детям 80% семей, сегодня - только 7%. Выбор и профессиональной, и художественной литературы для чтения говорит о падении вкуса даже в интеллектуальной среде.

В Национальной программе феномен чтения рассматривается на широком фоне именно тех социокультурных процессов и проблем, с которыми страна, находящаяся в переходном состоянии, сталкивается в контексте проводимых политических и экономических реформ, глобализации, бурного формирования информационного общества во всемирном масштабе.

В соответствии с этим в России должен быть создан такой общественный климат и сформированы такие условия, которые бы одновременно и побуждали людей читать, и обеспечивали им доступность любых современных изданий — в книжных магазинах и библиотеках, в Интернете. Должны возникнуть институты и учреждения, в обязанность которым официально вменены функции поддержки чтения, а работающих в них специалистов необходимо обучить соответствующим методам и технологиям.

Организационно-методологической особенностью Национальной программы является существенный региональный компонент[2].

Успешность Национальной программы поддержки и развития чтения зависит от эффективности конкретизации и реализации ее положений на уровне различных регионов России с учетом особенностей их социокультурного развития. Повышение качества, стандартизация, рациональная организация информационных потоков, организация пространства межкультурных коммуникаций — между представителями разных профессий; специалистами и массовыми пользователями информации; различными социокультурными слоями и группами, типами поселений, регионами, странами — могут реально, практически осуществляться только на региональном уровне.

---

[1] Кузьмин Е. И. Национальная программа поддержки и развития чтения сложнее и шире, чем пропаганда художественной литературы // Как разорвать замкнутый круг. Поддержка и развитие чтения: проблемы и возможности : науч.-практ. сб. М., 2007. С. 8—13.

[2] Рекомендации по разработке и реализации региональной программы поддержки и развития чтения. М. : МЦБС, 2007. 64 с.

Разработка и реализация региональной программы поддержки и развития чтения нацелены на то, чтобы усилить имеющийся потенциал и систематическим образом объединить слабо связанные между собой ресурсы в единое социокультурное пространство чтения, в рамках которого возможно осуществление рациональной политики в этой области.

Руководство регионов, принявших решение об участии в реализации Национальной программы, ориентируется на следующие этапы работы:

- предварительный — создание межведомственной группы для разработки и реализации регионального варианта программы; диагностика проблемной ситуации, связанной с чтением в регионе; разработка программы поддержки и развития чтения с учетом региональной специфики;
- антикризисный — выявление имеющихся в регионе возможностей улучшить ситуацию; осуществление социокультурного эксперимента в форме серии пилотных проектов, направленных на упорядочение социокультурного пространства чтения и стимулирование читательской активности путем координации деятельности готовых к этому организаций разного уровня; выявление факторов, способствующих и препятствующих успешной реализации проектных решений в рамках экспериментальных объектов;
- стабилизационный — определение возможностей усиления действия позитивных и нейтрализации негативных факторов, связанных с осуществлением экспериментальных проектов; целенаправленное распространение позитивных результатов, полученных в ходе социокультурного эксперимента, в поселения, учреждения образования и культуры, общественные объединения, готовые к соответствующим преобразованиям;
- нормирующий — разработка нормативных документов регионального уровня, обеспечивающих соответствие социокультурного пространства чтения политическим, экологическим, культурным, социальным необходимостям и потребностям региона, интересам и запросам его жителей.

Огромная роль в Программе отводится библиотекам, школам, СМИ, особенно телевидению и радио. Разнообразны функции библиотек:

- участие в разработке региональной программы в качестве особой группы интересов;
- координация деятельности организаций и лиц, заинтересованных в развитии читательской активности;
- мониторинг читательских интересов и запросов, их соотнесение с деятельностью издательств и книготорговли;
- осуществление форм работы с читателями, предусмотренных программой;
- участие в экспертизе промежуточных и окончательных результатов реализации региональной программы.

Важную роль в развитии библиотек сыграло принятие в стране первой межведомственной программы «Электронные библиотеки России», нацеленной на развитие и использование электронных информационных технологий, повышение эффективности деятельности органов государственной власти и отраслей народного хозяйства страны за счет формирования качественно новой информационной среды.

Разновидностью целевых комплексных программ являются ***региональные программы,*** получившие широкое распространение в библиотечной сфере. Разработка региональных программ – это актуальный, целенаправленный процесс мобилизации всех возможностей регионов, отражающий как взаимоотношения между государством и регионами, так и регионов между собой. Региональные программы служат инструментом регулирования и управления региональной стратегией экономического, социально-культурного и научно-технического развития, способом приоритетной концентрации ресурсов для решения неотложных, приоритетных проблем. В настоящее время формируется новая парадигма регионального саморазвития на базе учета интересов регионов и возложение ответственности за развитие регионов на местные власти.

В практике работы библиотек накоплен значительный опыт использования региональных программ, имеющих определенную территориальную принадлежность (республика, край, область, район, город, село); функциональную ориентацию (информационная, экологическая, образовательная и т. д.); отличающихся масштабностью программной задачи (узкоспециализированная и комплексная); продолжительностью выполнения (краткосрочная, среднесрочная, долгосрочная) и др.

Специфика региональных программ заключается в том, что они формируются и реализуются на основе общегосударственных и территориальных интересов. Отбор региональных проблем для программирования проводится, как правило, территориальными органами власти и управления. Перечень программной проблематики зависит от специфики условий, в которых находится и функционирует библиотека, и составляется на основе получаемой информации (в том числе, в процессе социологического обследования, мониторинга, опроса, наблюдений, специальных исследований, анализа библиотечной документации и т. д.). Управление проектированием и реализацией программ обеспечивается структурами исполнительной власти региона.

Информационное обеспечение процесса разработки программ включает сбор, анализ и обобщение информации о состоянии ресурсного потенциала (обеспеченность ресурсами, характеристики эффективности использования, сложившаяся социально-культурная ситуация, обзор зарубежных тенденций и т. д.).

Региональные программы, как правило, отличаются относительно небольшими по сравнению с федеральными программами объемами работ, ресурсами, обладают конкретной целевой направленностью, установлен-

ным временным интервалом, и увязываются с общегосударственной концепцией регионального развития и региональной политикой России. Механизм подготовки, создания и реализации региональных программ — важнейший стратегический инструмент библиотечной политики, требующий знания множества аспектов развития региона.

Итак, понятие «программа» можно рассматривать как родовое по отношению к проекту. Еще одним документом проектного типа является концепция. Единого определения термина «концепция» нет, но в каждом множестве толкований присутствуют такие общие типологические характеристики, как система, идея, основная мысль.

Применительно к библиотекам данное определение могло бы выглядеть следующим образом: концепция — это система идей и представлений о перспективах развития библиотечной сферы, тенденциях, месте и роли библиотеки в структуре социальных институтов конкретного региона, методах и средствах улучшения их деятельности. В концепции формулируются долгосрочные цели библиотеки, намечаются направления деятельности, описываются модели информационно-библиотечного обслуживания. Концепция составляет основу долгосрочной политики библиотечного развития региона. Это некая идеальная модель, выходящая за обычные пятилетние рамки перспективного планирования и создаваемая с учетом имеющихся ресурсов.

Концепция отражается в стратегических планах библиотеки, устанавливающих миссию и стратегические цели, воздействующие факторы (внутренние и внешние), формы реализации стратегических альтернатив.

Понятия «концепция», «стратегический план», «программа», «проект» могут быть представлены как своеобразная организационная система управления библиотекой, которая в значительной степени влияет на успех ее функционирования. Библиотека в качестве сложной системы — это совокупность значительного числа взаимосвязанных и объединенных общими целями и функционирования подсистем, отраженных в концепциях, стратегиях, программах и проектах.

Иерархию организационных систем в библиотечной сфере можно представить следующим образом: концепции являются подсистемами первого уровня, стратегические планы — второго, программы — третьего, а проекты — четвертого уровня.

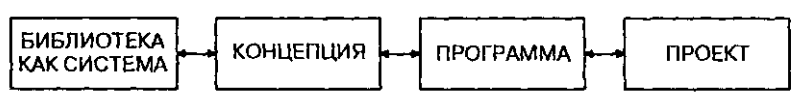


Рис. 14. Иерархия систем

В силу своей специфики управление проектами становится особенно актуальным в периоды крупномасштабных изменений, когда обстановка

нестабильна, перспективы неопределенны, проблем во много раз больше, чем реальных путей их решения.

В связи с этим, значительное число программ создавалось во второй половине восьмидесятых годов, названных перестройкой[1].

Еще в 1985 г. Министерство культуры вышло с инициативой разработки территориальных комплексных программ-постановлений на Двенадцатую пятилетку совместно с органами власти и ведомствами по развитию культуры, кино и спорта районного и областного уровня. Для этого были разработаны общие методические рекомендации. В них предусматривалось наряду с комплексом мер по улучшению условий деятельности учреждений культуры (в основном это сводилось к развитию сети, улучшению материально-технической базы, росту показателей работы) дать экономическую и демографическую характеристику данного района или области, краткий анализ работы учреждений культуры и искусства, определить цели и задачи на ближайшие пять лет. Необходимо было также учитывать и тесно увязывать все вопросы с планами экономического и социального развития данной территории. Это была первая попытка по привязке государственной политики к условиям конкретной территории, по освоению регионального подхода к управлению культурой.

Однако организация работы и технология составления таких комплексных программ-постановлений отражала общий стиль командно-административного управления. Выездная бригада работников различных управлений Министерства культуры, ознакомившись на месте с работой учреждений культуры и искусства областного центра, районов области, выявляла проблемы и определяла задачи на перспективу. Затем составлялся документ, который рассматривался и утверждался на совместном заседании коллегии МК, обкома, облисполкома.

В постановляющей части программы, как правило, декларировались задачи по устранению отмеченных недостатков, намечались конкретные задания.

Подобные программы-постановления были составлены и утверждены по 25 областям и автономным республикам России. Пожалуй, единственной целью, которую удалось реализовать в ходе выполнения этих программ, была поддержка материально-технической базы учреждений культуры и искусства.

При внешних признаках методологии программирования (постановка целей, формирование комплекса мероприятий по их реализации) данные программы были лишены принципиальных содержательных факторов. Не выявлялись проблемные поля, полностью отсутствовала диагностика культурных процессов. В связи с этим, сформулировать концепцию культурного развития, которая могла бы послужить базой для обоснованного

[1] Библиотека и регион : науч.-информ. сб. М. : РГБ, 1996. Вып. 1.

выделения приоритетных направлений развития, в рамках подобного программирования оказалось невозможным.

Разработанные и предлагаемые сверху программы не учитывали в достаточной мере реальную обстановку на местах. Поэтому это было методом целевого финансирования отдельных мероприятий, но не программой в методологическом смысле данного понятия.

Таким образом, можно видеть, что методологические принципы формирования программ того периода сводились к выбору экстенсивного пути развития учреждений культуры и развивались в рамках централизованного планирования.

Следующий этап программирования датируется началом девяностых годов. Процесс глубинных преобразований, происходивший во всех сферах общества, затронул и культуру. В научной литературе уже определенно высказываются идеи о необходимости целевого программирования как наиболее эффективного способа осуществления культурной политики.

Программы нового типа строятся на научной проработке широкого комплекса проблем культуры, что составляет основу концепции региональной культурной политики как методологической базы собственно программы. Ключевое звено концепции — представление о том, что в современную эпоху именно культурная политика определяет экономический потенциал общества, стабильность политической системы, а также экономическую и демографическую ситуацию, вплоть до оборонного потенциала. Таким образом, преодолевается стереотип, согласно которому состояние культуры общества определяется экономикой, а культурное развитие человека — образом жизни, который он ведет.

Новые методологические принципы были положены в основу региональных программ развития культуры для Омской и Тверской областей, городов Свердловской области, районов Московской и Владимирской области. Несколько позже подобные программы были разработаны в Республике Алтай, в Смоленской, Псковской, Архангельской областях. Эти программы служат цели возрождения культуры, приостановлению процессов культурного распада, что определят двуединую целевую ориентацию: возвращение к старым принципам, свойственным гуманистическим традициям русской культуры, с одной стороны, а с другой, — к поискам новых форм стимулирования творческой деятельности, нетрадиционным формам защиты наследия предков от небрежного или холодно-коммерческого подхода.

Единство целевой ориентации создало общность организационных подходов к разработке каждой программы:

1) сочетание социально-культурного проектирования с научным исследованием;

2) создание условий непосредственного сотрудничества всех заинтересованных лиц;

3) ориентация на региональные социальные сообщества, а не на сеть учреждений культуры.

Совершенствование программирования предполагает решение целого комплекса вопросов, связанных с изменением методологии и технологии управления, преобразованием организационных структур, разработкой определенной системы стимулов и экономических нормативов с учетом требований рынка.

7.3. Классы проектов в библиотечном деле

В процессе своего развития проектное управление включает в свою сферу большое количество объектов и формируется в библиотечном деле как сравнительно самостоятельное направление со своей методологией, понятийным аппаратом и методами.

В связи с этим, особый смысл обретает выделение характерных классов проектов, известных в библиотечном деле. В качестве классификационных признаков выделяются: масштаб (размер проекта), сроки реализации, качество, наличие ресурсов.

Существенную роль во всех классах проектов играют также место и условия реализации проекта. Отличительная особенность библиотечных проектов, предназначенных в изменившейся ситуации для обеспечения полного доступа к информации, как отдельных читательских групп, так и широкой общественности конкретного региона, — социальный, некоммерческий характер, что, в известной мере, затрудняет использование элементов рыночного управления проектами.

Актуальность проблематики классификации проектов подчеркивается несколькими факторами. Во-первых, необходимостью систематизировать практический опыт по разработке многочисленных библиотечных проектов. Во-вторых, существенными особенностями в условиях реализации каждого проекта, который представляет собой сложную параметрическую систему, имеющую и различные сроки реализации, и различное ресурсное обеспечение. И в-третьих, социальным, некоммерческим характером библиотечных проектов, что делает необходимым определение специфики их разработки и реализации.

Классификация проектов имеет не только теоретическое, но и практическое значение. Понятно, что в условиях переходного периода библиотеке становится жизненно необходимым вписаться в постоянно изменяющуюся среду. Задача укрепления позиций библиотеки в современном обществе, во многом решаемая с помощью методологии управления проектами, требует четкого определения проблемных полей, целевых ориентиров, комплекса мероприятий, ресурсного потенциала и т. п. Именно классификационные характеристики дают возможность самой библиотеке выстроить приоритеты в выборе того или иного метода программирования.

Наиболее распространенной в различных сферах деятельности является классификация по признаку масштабности, предполагающая деление на мегапроекты, мультипроекты, монопроекты.

Мегапроект представляет собой целевую программу развития культ ры на различных уровнях управления. Мегапроект содержит ряд взаим связанных проектов развития не только библиотечной сферы, но и музее театров, центров досуга, т. е. всей культурной среды, интегрированно в мегапроекте общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на и выполнение временем.

В библиотеках России мегапроекты формируются, поддерживаются н высших уровнях управления: государственном (межгосударственном), рес публиканском, областном, реже муниципальном и др.

Мегапроект обладает рядом отличительных черт: высокой стоимо стью; трудоемкостью; длительностью реализации; отдаленностью районо реализации, а следовательно, дополнительными затратами на инфраструк туру; влиянием на социальную и культурную среду региона и даже страны в целом. Мегапроект носит макроэкономический характер, затрагивает интересы значительной части населения региона, требует тщательной подготовки, специальных методов координации и управления при его осуществлении.

Пример — «Программа сохранения и развития культуры Республики Алтай». В паспорте программы представлены заказчики, исполнители, соисполнители; сроки и этапы реализации; основные программные мероприятия; важнейшие целевые показатели; ожидаемые конечные результаты; объем финансирования; система контроля исполнения.

Цели и задачи программы формируют стратегию – содействие развитию культур народов и этнических групп региона на основе равноправного межнационального культурного взаимодействия, утверждения национального достоинства и этнического самосознания. Намечены приоритетные направления реализации стратегии: сохранение историко-культурного наследия Алтая, развитие народного творчества, развитие профессионального искусства, создание условий для закрепления специалистов в сфере культуры.

Следующие шесть разделов содержат перечень программных мероприятий по каждому из приоритетных направлений. Так, в области развития библиотечного дела предусматривается: реконструкция здания республиканской библиотеки, формирование депозитария национальной краеведческой литературы и местной печати, рационализация библиотечной сети, автоматизация библиотек республики.

В разделе «Организация реализации программы» описаны формы координации управленческих структур. Указаны источники целевого финансирования, финансирования на конкурсной основе, долевого участия других ведомств, лицензирования научно-исследовательской работы, стимулирования развития меценатства и спонсорства.

Классическим примером такого класса проектов служит также «Пушкинская библиотека». Цель проекта – формирование инфраструктуры, объединяющей издателей, книгораспространителей, библиотекарей, пользователей. Для этого предусмотрено издание и распространение по биб-

[illegible]ским необходимой литературы по экономике, политологии, праву, [illegible]логии, философии, литературоведению, культурологии, справочни-[illegible], детской и художественной литературы.

В рамках проекта осуществляется автоматизация крупнейших регио-[illegible]льных и частично районных библиотек России. Библиографическая ин-[illegible]рмация о книгах размещается в печатных и электронных каталогах, а так-[illegible] в Интернете для связи издателей, книгораспространителей, библиотек.

В результате была создана действующая модель взаимодействия по ли-[illegible] издатель — центр библиографической информации – распространитель [illegible]чатной продукции – библиотека, т. е. информационной сети ресурсов.

Другой класс составляют *мультипроекты* — комплексные программы, [illegible]занные с определением концепций и направлений стратегического раз-[illegible]тия библиотек, приспособленного к динамичным изменениям внешней [illegible]ды. Такой тип программирования формируется в библиотечной сфере [illegible] уровне малого города.

В конце прошлого века Российская государственная библиотека ис-[illegible]довала состояние культурной среды городов Кимры, Старицы, Осташ-[illegible], Дмитрова, что позволило определить концепцию использования [illegible]циала малого города в реализации программы сохранения, возрож-[illegible] и развития культуры. Положения концепции легли в основу соци-[illegible]ного проекта развития библиотечного обслуживания в регионах.

Поскольку у всех городов стартовые условия неодинаковы, при проек-[illegible]ровании регионального развития библиотечного обслуживания должен [illegible] реализован дифференцированный ситуационный подход. В ходе ис-[illegible]дования была разработана типология районных централизованных [illegible]блиотечных систем (ЦБС) малых городов, определяющая дифферен-[illegible]цию региональных мультипроектов. Определены ЦБС трех типов:

- городов застойной бедности, где главная задача программирования – сохранение очагов культуры;
- молодых городов и городов социального бедствия, население таких городов, как правило, люди молодые, образованные, интеллигентные, поэтому та цель, которая является приоритетной, – формирование новой социокультурной сферы, во многом решается при непосредственном и заинтересованном участии населения;
- городов со значительным миграционным приростом населения, где библиотека, совместно с другими структурами берет на себя миссию социально-культурной адаптации беженцев.

Следует подчеркнуть, что мультипроекты отражают важные тенденции в развитии управления библиотечным делом на региональном уровне. Первая из них – взаимодействие библиотеки с различными культурными сообществами, образовательными и информационными учреждениями в едином процессе формирования культурной среды региона. Так, разработанный Дмитровской центральной библиотекой проект «Наследие: сохранение и пропаганда литературы и других материалов о Дмитровском

крае» призван обеспечить сохранение редчайших исторических и культурных источников, изучение и использование литературы, выявление новых материалов, формирование краеведческой библиографии, издание информационно-рекламных материалов. В реализации проекта библиотека тесно контактирует с музеем-заповедником «Дмитровский Кремль», издательством «Стрелец», клубом творческой интеллигенции и др. Также активно развивается взаимодействие с администрацией города Дмитрова и района, с их участием были разработаны еще два проекта, связанных со стратегическим развитием библиотек. Обычно библиотеке в этих проектах принадлежит роль организационного и координирующего центра — и это другая не менее важная управленческая тенденция.

Ярко проявилась консолидирующая роль библиотеки в региональной программе мультипроекта «Малая энциклопедия Дмитровского края», цель которой — создание истории сел и деревень этого региона. В рамках проекта был организован цикл выставочных экспозиций «Деденево: страницы истории», «Орудьево: вчера и сегодня», «Даниловская слобода». Подготовлены буклеты выставок, благодаря чему названия дмитровских деревень и их славная история стали известны далеко за пределами края.

Изданы библиографические указатели «Легенды русских усадеб», «Знаменитые фамилии в Дмитровском крае». Подготовлен цикл документальных фильмов «Вечерний Дмитров». Пополнились фонды библиотек книгами и рукописями по истории сел и деревень.

Работа по данному проекту вызвала интерес у жителей города и района. Она объединила администрацию сельских и поселковых округов, городские и сельские библиотеки, любителей истории, краеведов.

Интересен мультипроект, разработанный в Осташкове, где предпринята попытка реально персонифицировать региональное сообщество для возрождения и развития культуры. Здесь взаимодействие библиотек с предпринимателями, предприятиями, общественными фондами осуществляется не напрямую, а через Фонд возрождения культуры и исторических традиций «Обретение». В Фонде — 20 членов, половина из которых — предприятия. Работа Фонда строится по программно-целевой методике. Предприятия и новые предпринимательские структуры города финансируют такие целевые программы, как «Библиотечная», «Архитектурный облик Осташкова», «Музыкальная программа», «Театральная программа» и др.

Уже имеющийся опыт убедительно доказывает, что библиотеки малого города могут оказывать существенное влияние на формирование культурной среды и новой культурной общности в городе, способствовать полноценной реализации общеобразовательных и культурных интересов населения, возрождению культурных традиций. Для этого необходимо наличие дееспособного кадрового потенциала, взаимосвязь с культурными, образовательными структурами и общественными организациями, властными органами.

Третий класс проектов — *монопроекты*, осуществляемые на уровне одной библиотеки, имеющие определенную цель, четко определенные нор-

мы финансирования, ресурсного обеспечения, установленные сроки и конкретное содержание. Монопроекты в библиотечной сфере отличаются большим разнообразием: организационные, инновационные, управленческие, исследовательские, технические, экономические, социальные и др.

Примером монопроекта, основанного на активном подходе к меняющейся реальности, является «Формирование информационной среды (концептуальный технологический проект развития коммуникационной сети ЦРБ)», разработанный в Дмитрове. Его цель — концентрация ресурсов в центральной районной библиотеке, создание единого информационного пространства, обеспечение доступа пользователей к информации. Хотя этот проект относится к классу монопроектов, но отчетливо видно, что его целевые ориентиры отличаются широтой и масштабностью:

- создание взаимосвязанной информационной сети, соответствующей социально-культурной, социально-экономической программам развития малого города и района;
- расширение функций и форм работы библиотеки в новой социокультурной и экономической ситуации;
- исследовательская работа по созданию новой системы взаимоотношений с библиотечными системами.

Столь же масштабные задачи решает монопроект, обозначенный как программа развития централизованной библиотечной системы города Читы. Программа состоит из шести разделов: современное положение ЦБС, цели и задачи программы, основные направления развития, развитие международных культурных связей, обеспечение реализации программы, этапы реализации программы. Обращает на себя внимание инновационный фактор данной программы: для централизованной системы получает концептуальный смысл развитие международных культурных связей.

Монопроекты могут иметь более узкий целевой масштаб, что, однако, не умаляет их значения. В ЦБС Дмитровского района была разработана программа «Милосердие», направленная на организацию качественного библиотечного обслуживания ветеранов, инвалидов, пенсионеров. Библиотека им очень нужна: здесь и газеты, и журналы, столь необходимый круг общения — и все это бесплатно. Фактически такая же программа была разработана в ЦБС Северного округа Москвы. В программу включены конкретные мероприятия по совершенствованию библиотечного обслуживания тех категорий населения, которые составляют большинство «спальных» районов. Для пенсионеров изменили часы работы библиотеки, открывая ее в утренние часы. Увеличилось число книг, которые читатели могут взять на дом. Была обеспечена доставка книг на дом. В процессе реализации программы не все из задуманного удалось осуществить. Очень заманчивой казалась идея открыть «библиотечное кафе». Но помешали финансовые трудности. Однако, несмотря на это, программа решила главное — позволила сосредоточить усилия ЦБС на злободневной проблематике, показала возможности библиотеки и значительно повысила ее престиж в глазах населения и муниципальных органов власти.

Исследуя различные виды библиотечных проектов, директор М «ЦБС Дмитровского района» З. И. Злотникова выделила еще один класс *малые проекты,* которые чаще всего используются в небольших публичны библиотеках. Они невелики по масштабу, просты и ограничены ресурсам и временными рамками. Значительная часть из них проектируется и ре лизуется в связи с какими-то знаменательными событиями в конкретно регионе. Как правило, они не требуют дополнительных ресурсов, срок реализации небольшие — от месяца до года.

Малые проекты допускают ряд упрощений в процессе проектиров ния, реализации и формирования команды проекта. В таких проектах воз можно кратковременное перераспределение всех видов ресурсов: интел лектуальных, финансовых, информационных, материальных и др. Гибка организация в управлении, тщательное определение конечных целей, чет кое распределение задач, взаимозаменяемость членов команды, предопре деляют эффективность малого проекта.

Примером таких разработок является проект «80 лет Дмитровской центральной районной библиотеки». Срок реализации — 1 год. Проект включил в себя разработку и проведение анкетирования «Библиотека глазами читателей», подготовку юбилейного выпуска местной газеты, создание совместно с местным телевидением короткометражного документального фильма о библиотеке, издание информационно-библиографического сборника. Аналогичными являются проекты «70 лет Московской области», «Проект организации и использования единого библиотечного фонда в МУ «ЦБС Дмитровского района».

Таблица 2.5. **Типология библиотечных проектов**

Классификационные признаки	**Классы проектов**			
Уровень проекта	Проект	Программа		Концепция
Масштаб проекта	Малый проект	Монопроект	Мультипроект	Мегапроект
Срок реализации проекта	Оперативный (до года)	Текущий (от 1 до 3 лет)	Среднесрочный (от 3 до 5 лет)	Долгосрочный (свыше 5 лет)
Характер проекта/ уровень участников	Федеральный региональный межрегиональный	Краевой, областной, муниципальный		Международный (совместный)
Характер целевой задачи проекта (содержание)	пилотные инвестиционные информационные инновационные маркетинговые	стратегические организационные партнерские экономические образовательные		социальные культурно-досуговые повышение квалификации и т. д.

Развитие информационно-библиотечной деятельности привело к обращению еще одного класса, выходящего за рамки традиционного деления на моно-, мульти- и мегапроекты. Речь идет о *международных проектах*, отличающихся значительной сложностью и высокой стоимостью. Поскольку разработка таких проектов требует учета различий в нормативной и правовой базе стран-участниц, время на подготовку международных проектов увеличивается, значительно повышается и уровень требований к точности и качеству исполнения. «Проект развития публичных библиотек» в соответствии с *PHARE* — программой Европейского Союза осуществлялся в 1995–1997 гг., бюджет составил 286 тыс. экю. Цель проекта — развить навыки и знания профессионального управления публичными библиотеками Центральной и Восточной Европы. В проекте участвовали Албания, Беларусь, Болгария, Хорватия, Чехия, Эстония, Латвия, Литва, Молдова, Польша, Словакия, Словения, Россия и Украина. Координатором от России стала ВГБИЛ им. М. Рудомино.

Дмитровская центральная библиотека участвовала в этом проекте как организатор международной научно-практической конференции, на которой обсуждались итоги и возможности дальнейшего развития проекта.

Примером международного проекта служит «Непрерывное профессиональное образование библиотекарей России и Украины», который был нацелен на развитие профессиональных контактов, использование маркетинговых методов управления обучением и повышением квалификации кадров, освоение современных направлений профессионального образования на базе изучения отечественного и зарубежного опыта.

Практическая значимость классификации проектов заставляет обратить внимание на их содержательные факторы. Многообразие этих проектов только подчеркивает большое количество задач, решаемых библиотеками, и те тенденции, которые проявляются в их микро- и макроокружении.

Пилотный проект основан на более гибкой структуре проектного цикла для снижения риска инвестиционной деятельности на подготовительном этапе проекта. Это — новый тип библиотечных проектов, которые предшествуют инвестиционным проектам.

Сошлемся на мегапроект «Пушкинская библиотека: книги для российских библиотек». В связи с тем, что каждая составляющая данного проекта сложна в исполнении, а заданные параметры (3500 библиотек во всех регионах России, издания по всем гуманитарным и общественным наукам в количестве 1000 названий) требуют сложной координации, то данный мегапроект начинался с пилотного проекта, чтобы на практике проверить, как функционирует каждое звено проекта и вся схема его реализации. Результатом этого пилотного проекта стало качественное комплектование фондов библиотек Дмитровского района лучшими энциклопедиями, справочниками и справочными изданиями, вышедшими в России и за рубежом.

Еще один пилотный проект «Сельская библиотека» охватил 17 субъектов Центрального Федерального округа и 1700 библиотек. В рамках этого проекта сельские библиотеки получают бесплатный комплект книг широкого тематического спектра – художественная и детская литература, книги по основным отраслям гуманитарных и общественных наук, справочно-энциклопедические издания. Дальнейшее развитие проектных действий предполагает систематическое комплектование фондов сельских библиотек, культурно-просветительские акции с целью повышения значения сельской библиотеки в жизни местного сообщества. Предусмотрена также организация семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации, направленная на повышение профессионального уровня работников сельских библиотек.

Инвестиционный проект определяется как инвестиционная акция, предусматривающая вложения определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих, для получения запланированного результата и достижения определенных целей в обусловленные сроки. В перспективе такие проекты будут активно осуществляться и в непроизводственной сфере, но для этого федеральным и региональным органам власти необходимо создать условия для частных вложений в реализацию инвестиционных проектов в библиотечной сфере. Здесь использование бюджетных и собственных средств, получение кредитов и льгот, долевое участие различных инвесторов создадут соответствующий ресурсный потенциал для сжатых сроков реализации.

Создание *информационных проектов* обусловлено широким внедрением новых информационных технологий в деятельность библиотек, основанных на применении вычислительной техники и связанных с нею средств и методов автоматизации информационных процессов.

Содержание информационных проектов становится многоаспектным: беспрепятственное получение нужной информации, свободный доступ к ней, формирование единого социально-культурного пространства, интеграция библиотек, информационные технологии, ресурсы и т. д. Существование федеральной программы «Информатизация отрасли культуры» подчеркивает значимость информационных проектов в библиотечной сфере. Можно утверждать, что информационные проекты отражают процесс становления муниципальных общедоступных библиотек как центров системы информационного обеспечения населения и органов местного самоуправления.

В инновационных проектах главная цель – разработка и применение новых технологий и других нововведений, обеспечивающих развитие библиотеки. Характерно, что в инновационных проектах предусмотрена процедура уточнения отдельных целей по мере достижения определенных результатов, а также коррекция сроков завершения в зависимости от ситуации и общих результатов.

Стратегические проекты выступают неотъемлемой составляющей стратегического управления. Под стратегическим проектированием понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия ме-

ными целями и возможностями в изменяющихся условиях. Предназначение такого проектирования — определить наиболее перспективные направления деятельности библиотеки, обеспечивающие ее развитие. Сущность стратегических проектов заключается:

- в определении стратегической цели библиотеки, которая бы не создавала препятствий в решении текущих задач;
- в создании материальных, кадровых и финансовых ресурсов библиотеки, ориентированных на стратегические цели, для эффективного реагирования на непредвиденные изменения во внешней среде.

Следовательно, главной задачей в стратегическом проекте является соотношение «библиотека — среда — ситуация», а основной целью — сохранение равновесия во взаимодействии библиотеки с переменчивой внешней средой.

Цели проекта «Сельская библиотека: перспективы развития», который можно отнести к стратегическим, — сотрудничество органов местного самоуправления Лотошинского района Московской области по формированию политики стратегического развития сельских библиотек как информационных центров, работающих на основе современных компьютерных технологий; модернизация существующей инфраструктуры информационного обслуживания; обучение и повышение квалификации специалистов библиотек в области внедрения новых технологий.

Маркетинговые проекты нацелены на разработку стратегии развития библиотеки, приоритетных направлений библиотечной деятельности во внешней среде. Результатами завершения данного типа проекта являются: разработка нормативной, научной, регламентирующей документации; анализ проведенных социологических, маркетинговых исследований, анкетирования и т. д., которые становятся основой для выработки стратегии в библиотечной сфере. Такие виды проектов характерны для федеральных, республиканских, краевых и областных библиотек, одним из видов деятельности которых является организация и проведение научно-исследовательской работы. Реже маркетинговые проекты реализуются в муниципальных библиотеках, поскольку средства на осуществление маркетинговых исследований обычно бывают очень ограниченными, нет профессиональных маркетологов, владеющих технологиями маркетингового исследования и планирования.

«Мир без границ» — один из нескольких маркетинговых проектов, осуществленных Дмитровской муниципальной районной библиотекой. Целью данного проекта явилось создание отдела литературы на иностранных языках. В рамках реализации проекта были проведены социологические исследования среди жителей Дмитровского района; изучены информационные запросы читателей библиотек и учащихся учебных заведений, изучающих иностранные языки. В результате в библиотеке был создан отдел, оснащенный современной техникой, с семитысячным фондом на тридцати шести языках мира.

Организационные проекты направлены на реорганизацию библиотек, изменение их структуры, создание новых библиотек, филиалов, проведение крупных международных конференций, выставок и т. д. Цели здесь заранее четко определены, однако количественные и качественные результаты труднее определить, поскольку они зависят от организационных изменений в системе. Сроки и продолжительность проекта определены заранее, ресурсы, как правило, предоставляются по мере возможности. Расходы на организационный проект требуют четкой экономической обоснованности, а также корректировки по мере его реализации.

К классу организационных проектов относятся проектируемые в Дмитровском районе на базе сельских библиотек новые структуры «библиотека-музей», «библиотека — культурный центр», специализированный медицинский филиал.

Корпоративные и партнерские проекты. Кооперация и партнерство являются важными факторами решения масштабных задач, стоящих перед библиотеками. Устранить дублирование функций, несогласованность действий, обеспечить эффективное использование интеллектуальных, информационных и материальных ресурсов помогают корпоративные и партнерские проекты, которые в условиях ограниченности ресурсов приобретают особую значимость и актуальность. Характерными в этом классе являются проект «Сетевая интеграция информационных ресурсов ведущих библиотек России и обеспечение доступа к ним на основе современных телекоммуникационных технологий» и «Российский центр корпоративной каталогизации». Их задачи следующие:

- содействие кооперации и интеграции между библиотеками различных уровней и партнерскими организациями;
- создание условий для формирования и реализации новых видов информационных услуг для населения;
- преодоление разрыва между профессиональным уровнем различных библиотек и т. д.

Пятилетняя «Комплексная программа модернизации публичных библиотек города Москвы», утвержденная Правительством Москвы, должна охватить все публичные библиотеки города. Для реализации вышеназванной Программы были разработаны два проекта — «Московский Интернет», по которому 15 публичных библиотек получили доступ в глобальную информационную сеть и «Создание корпоративной сети публичных библиотек города Москвы», благодаря чему началось формирование корпоративной сети.

Реализация корпоративных проектов предусматривает добровольное объединение нескольких независимых в административном и хозяйственном планах организаций (например, библиотек, информационных органов, предприятий, фирм и т. д.) для совместного создания и использования информационных ресурсов общего пользования. При этом каждый участник проекта будет решать свои функциональные и информационные задачи.

Проект «Создание корпоративной сети Республики Карелия» объединил 19 библиотек города Петрозаводска и других городов Республики, работающих с единым программным обеспечением, в едином формате, по единым стандартам. Целью этого проекта является создание библиотечной корпоративной системы Республики Карелия, позволяющей улучшить обслуживание читателей посредством предоставления прямого доступа к корпоративному электронному каталогу с рабочих мест в библиотеках — участницах проекта. Данный проект позволяет свести к минимуму тысячекратное дублирование трудозатрат и нерациональный расход финансовых средств; кооперировать и координировать ресурсы не только библиотек различных систем и ведомств, но и различных учреждений, предприятий и организаций.

Образовательные проекты решают задачи, связанные с реализацией образовательной функции библиотек, и направлены на обеспечение доступа к электронным источникам знаний и информации, предоставление учебных, образовательных баз данных, в том числе на электронных носителях информации.

Для муниципальных библиотек Дмитровского района была разработана «Программа развития библиотечных фондов в помощь образовательному процессу». В рамках этой программы был осуществлен проект по формированию фондов пяти библиотек системы: центральной районной, детской библиотеки, городской библиотеки № 1, 6 и Рыбненской сельской библиотеки. Кроме того, были изучены запросы приоритетной категории пользователей — учащейся молодежи, составляющей до 65% читателей библиотек Дмитровского района. Проект позволил разработать многовариантные модели формирования библиотечных фондов районных, поселковых и сельских библиотек района.

Другие проекты этого класса «Библиотека — центр дополнительного образования», «Основы информационной культуры» помогли библиотекам оптимизировать использование имеющихся ресурсов для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей читателей, создания для учащейся молодежи среды развития через книгу и нетрадиционные носители информации.

Социальные проекты выполняют важную миссию с точки зрения социальной необходимости, полезности, привлекательности. Они создают условия для адаптации населения к новой социально-экономической обстановке в регионе. В принципе, каждый библиотечный проект по своей сути социален. Например, проект «Организация временной занятости», в котором партнером Дмитровской ЦБС выступает администрация и отдел занятости населения, имеет цель помочь детям из малообеспеченных семей получить навыки библиотечной работы. Ежегодно десятки подростков от 14 до 18 лет трудятся в муниципальных библиотеках и получают зарплату. Те же цели решает другой социальный проект — «Молодежная практика», в соответствии с которым в библиотеках района организованы ученические рабочие места для безработных.

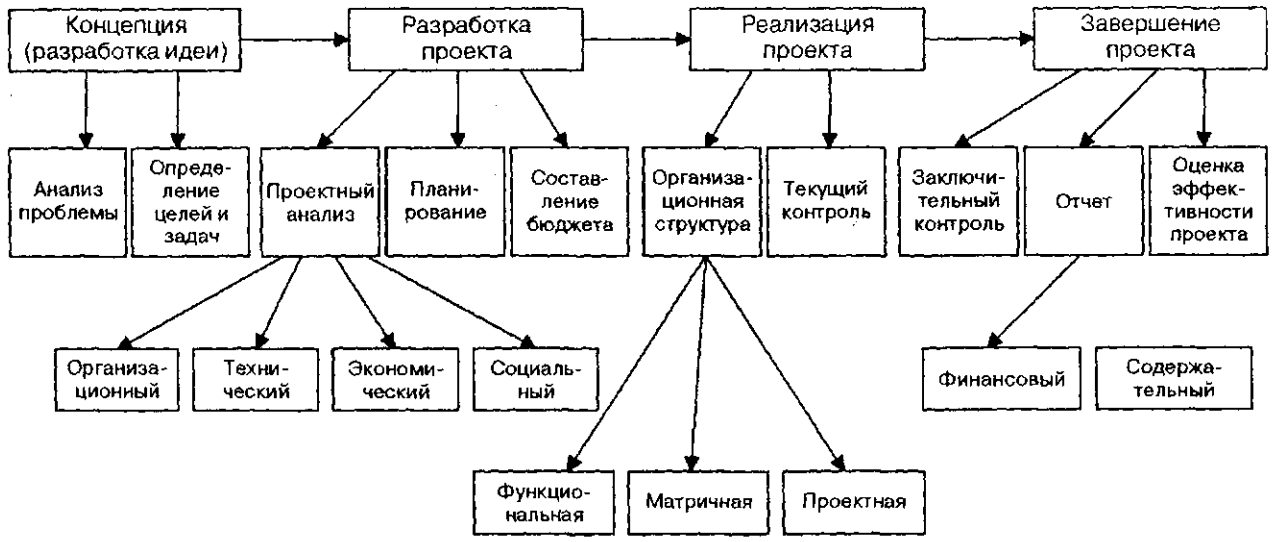


Рис. 15. Фазы жизненного цикла проекта

Проекты, специализирующиеся на организации повышения квалификации решают проблемы налаживания процесса непрерывного образования. В современных условиях необходимость разработки такого рода проектов диктуется многими факторами: внедрением и освоением новых технологий, приобретением навыков аналитической работы с целью изучения внутренней и внешней среды библиотеки, обучением новым принципам и методам информационно-библиотечного обслуживания. Наибольшую популярность в российских библиотеках приобретают проекты типа «Управление процессом перемен», где теоретические вопросы управления сочетаются с проведением семинаров-тренингов и практическим анализом ситуации в конкретном регионе.

Культурно-досуговые проекты связаны с поиском новой роли библиотек в условиях социально-культурной среды. Они нацелены на организацию досуга, становление библиотеки в качестве культурного центра, места проведения встреч, вечеров, дискуссий, клубов по интересам. Смысл такого рода проектов состоит не только в том, чтобы организовать свободное время в культурной обстановке, но и в том, чтобы консолидировать местную интеллигенцию, привлечь внимание руководителей, органов местного самоуправления к деятельности библиотеки.

Таким образом, управление проектами применимо в библиотечной сфере для очень широкого круга видов деятельности, для крупных и малых библиотек.

7.4. Жизненный цикл проекта

Исходным понятием методики управления проектами является «жизненный цикл проекта», широко распространенное в организации проектной деятельности. Принято считать, что каждый проект от возникновения идеи до своего полного завершения проходит ряд последовательных ступеней развития, полная совокупность которых и образует жизненный цикл. Жизненный цикл принято разделять на фазы, фазы — на стадии, стадии — на этапы. Общая схема жизненного цикла проекта представлена на рис. 15.

В библиотечном деле требуется развитие управления проектами для всех фаз жизненного цикла проектов (с приоритетом фаз «концепция» и «разработка») и для всех функций управления проектами, особенно в управлении инновационными процессами в библиотеках.

Общепринятого подхода, определяющего четкий регламент в терминологии, количестве фаз, стадий, этапов, их содержания, а также последовательности, не существует и, по-видимому, не может существовать, поскольку эти характеристики зависят от конкретного проекта, условий его существования, профессионализма и опыта основных участников. Поэтому на практике деление проекта на фазы может быть самым разнообразным. Главное здесь, чтобы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки, во время прохождения которых просматривается до-

полнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта.

Тем не менее, логика и основное содержание процесса развития проектов во всех случаях является общими. Применительно к крупным проектам количество фаз и этапов их реализации может быть увеличено. Выделение дополнительных этапов связано с необходимостью более тщательного согласования действий организаций — участников проекта.

Процесс осуществления проекта протекает во времени: он имеет начало и конец, требует в течение этого времени определенных усилий и затрат. С фазами жизненного цикла связана динамика развития проекта. Она характеризуется следующими особенностями: монотонное возрастание усилий на начальной фазе, стремление к выравниванию на фазе разработки, крутой подъем до пика на фазе реализации и резкий спуск к нулю на заключительной фазе. Быстрое изменение ситуаций на протяжении жизненного цикла проекта подтверждает необходимость применения специальных теоретических разработок, методов и средств управления проектами.

Любой проект проходит определенные фазы в своем развитии, но различаться они могут в зависимости от сферы деятельности и принятой системы организации работ. Однако у каждого проекта можно выделить начальную фазу, фазу реализации и завершения работ по проекту. Каждая фаза разработки проекта имеет свои цели и задачи. «Библиотечное» содержание фаз жизненного цикла проекта не всегда совпадает текстуально с производственной сферой, но не в одном из элементов не противоречит «производственному» подходу.

Опираясь на результаты исследований моделей жизненных циклов проектов, в библиотечной сфере можно выделить четыре фазы: концепция, разработка, реализация и завершение.

Концепция или разработка идеи. Разработка концепции проекта в качестве начального этапа состоит из формирования идеи проекта, анализа существующего состояния данной проблемы, требования к проекту и исследования проектных возможностей. Идеи формулируются как конечные цели проекта и пути их достижения. При этом предполагается возможность определения альтернативных наборов целей, при формировании которых должны учитываться, наряду с библиотечными, также социальные, экономические, региональные факторы. В этом аспекте показателен проект «Ресурсное обеспечение краеведческой деятельности ЦРБ и развитие культурного туризма в Дмитровском районе Московской области». Его цели — дальнейшее развитие краеведческой деятельности ЦРБ и возрождение культурного туризма в Дмитровском районе.

Цели проекта отражают в самом общем виде причины его возникновения. Причиной может быть любая проблемная ситуация. Наиболее распространенная причина рождения проекта в библиотечной сфере — неудовлетворенный спрос. Проекты инициируются в силу возникновения

потребностей, которые необходимо удовлетворить. Однако в условиях дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности, поэтому одни библиотечные проекты выбираются, а другие отклоняются, исходя из различных факторов. Проект «Общедоступные центры правовой информации» позволил решить проблему открытого доступа к правовой информации для жителей Дмитровского района, в том числе для социально незащищенных групп (пенсионеров, инвалидов, безработных, учащейся молодежи).

После формирования замысла проекта проводится предварительная экспертиза, смысл которой заключается в том, чтобы исключить из дальнейшего рассмотрения неприемлемые варианты. На этом этапе причины, по которым те или иные идеи будут отклонены, носят самый общий характер. Это может быть чрезмерно высокая стоимость проекта (причем не только экономическая, но и социальная), отсутствие необходимых гарантий со стороны местной администрации или государственных органов, высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий, высокий риск.

На этапе обоснования формулируется сама идея проекта, в общем плане определяются его задачи, анализируется осуществимость, составляется первичная смета расходов, намечаются конкретные способы реализации и сроки. По завершении данного этапа целесообразно сравнить данный проект с другими или оценить его с точки зрения сравнительной эффективности проектов.

На этапе оценки жизнеспособности проекта проводится краткое предварительное обоснование проекта. Обычно рассматриваются одна-две альтернативы, разработанные на предыдущем этапе. Каждая альтернатива оценивается по критериям стоимости и реализуемости. На этом этапе ставятся и формируются конкретные цели и ограничения, а также предварительно оценивается стоимость проекта (точность оценки — 25–40%). Результатом этапа оценки жизнеспособности является обоснование преимуществ одной альтернативы перед другой.

Полученные результаты оформляются в виде резюме проекта, т. е. аналитической записки, излагающей суть проекта по следующим аспектам:

- цель проекта;
- основные особенности и альтернативы проекта;
- организационные, финансовые, политические и другие проблемы, которые необходимо учитывать в дальнейшем;
- необходимые мероприятия по разработке проекта.

Таким образом, основными критериями приемлемости идеи проекта служат его осуществимость, долгосрочная жизнеспособность, экономическая эффективность, социальный эффект, организационно-административная обеспеченность.

Вторая фаза — разработка проекта — подразумевает планирование проекта в виде последовательных действий, ведущих к достижению целей.

Если замысел проекта оказался приемлемым, проводится проектный анализ, цель которого определить результативность и ценность проекта. В теории управления проектами принято различать следующие виды проектного анализа: технический, финансовый, коммерческий, экологический, организационный, социальный, экономический. В тех или иных модификациях они могут применяться при разработке проектов в библиотечной сфере.

В рамках технического анализа изучают масштаб проекта, сроки реализации проекта в целом и его фаз, достаточность ресурсов, график проекта, затраты на проект с учетом непредвиденных факторов.

Коммерческий анализ заключается в оценке проекта с точки зрения услуг, предлагаемых проектом. Экономический анализ изучает проблему с позиций общества в целом, для которого библиотечное обслуживание выступает как бесплатная форма получения информации. В связи с этим коммерческий и экономический анализ считаются самостоятельными видами, их результаты рассматриваются независимо друг от друга.

Наиболее важен в библиотеках социальный анализ, целью которого является определение значения проекта для удовлетворения потребностей пользователей и ожидаемые последствия социального характера. Результаты социального анализа должны обеспечить стратегическое взаимодействие между разработчиками проекта и пользователями, что, в свою очередь, обеспечит поддержку населения и способствует высокой эффективности достижения целей проекта. Социальный анализ сосредотачивает внимание на четырех основных факторах: социокультурных и демографических характеристиках населения, организации населения в районе действия проекта (структура семьи, наличие рабочей силы, доступ к контролю за ресурсами), приемлемость проекта для региональной культуры и стратегии обеспечения необходимых обязательств от организаций и групп населения, на которые ориентирован проект.

Цель организационного анализа – оценить организационную, правовую, политическую и административную обстановку, в рамках которой проект должен реализовываться. Задачи, решаемые организационным анализом, очень разнообразны. Это – определение сфер участия различных организаций в проекте; оценка сильных и слабых сторон участников проекта с точки зрения материально-технической базы, квалификации, структур, финансового положения. Большое значение в организационном анализе имеет оценка возможного влияния законов, культурной политики, инструкций на судьбу проекта, особенно в части государственной поддержки, заработной платы, цен. По результатам организационного анализа становится ясной необходимость мер по устранению слабых сторон, снижению отрицательных воздействий окружения проекта. В соответствии с этим разрабатываются предложения по совершенствованию организационных факторов, влияющих на эффективность проекта.

Необходимым этапом является планирование проекта. В управлении проектом планирование воплощает в себе организующее начало всего про-

цесса реализации проекта. Сущность планирования состоит в обосновании целей и способов их удовлетворения на основе выявления детального комплекса работ, определения эффективных методов, ресурсов всех видов, необходимых для выполнения проектных задач.

Необходимо подчеркнуть, что планирование считается самой критичной фазой жизненного цикла проекта. Успех проекта прямо пропорционален адекватному планированию.

План представляет собой структурно определенную последовательность этапов работ, ведущих к достижению уже определенного комплекса целей. План становится инструментом для работы со всеми участниками проекта и является предпосылкой для составления подробного графика работ и для точной оценки их стоимости.

В отличие от всех других этапов, особенность планирования проекта включается в том, что деятельность по разработке планов охватывает все этапы проектного цикла. Она начинается с участия руководителя проекта в процессе разработки концепции, продолжается при выборе стратегических решений по реализации проекта, касается отдельных проектных деталей и заканчивается только при завершении проекта.

На этапе планирования определяются все необходимые параметры реализации проекта: продолжительность, потребность в ресурсах, сроки и объемы привлечения других организаций. Таким образом, именно планирование обеспечивает ключевую триединую проектную задачу: реализацию проекта в заданные сроки, с минимальной стоимостью и затратами ресурсов при высоком качестве выполнения работ.

В табл. 2.6. показаны основные параметры планирования проекта. В самом начале (и это сохранилось до сих пор в некоторых библиотечных проектах) управление проектами предполагало планирование только основных мероприятий. Такой подход вел к субоптимизации отдельных проблем проекта, в результате чего страдали общие усилия. В развитых организациях и библиотеках все проекты разбиты на однотипные стадии жизненного цикла проекта. Этим достигаются две цели: обеспечение контрольных точек, по которым руководство может оценивать ход работ, а также последовательность среди проектов. И еще, в зрелых организациях используют метод, при котором планирование осуществляют на протяжении всего жизненного цикла проекта.

В методологии управления проектами сформирована система планов, основанная на четырех уровнях управления: концептуальном, стратегическом, тактическом, который в свою очередь включает текущий и оперативный уровни. На концептуальном уровне определяются цели, задачи проекта, рассматриваются альтернативные варианты действий по достижению намеченных результатов, устанавливаются концептуальные направления реализации проекта, включая описание предметной области, укрупненной структуры работ и логики их развития, основные вехи.

Таблица 2.6. **Основные параметры проекта**

Развивающаяся организация	Развитая организация
Планирование основных мероприятий	Планирование жизненного цикла проекта
Составление смет на основные работы	Составление смет на все работы жизненного цикла проекта
Отсутствие последовательности в планировании проекта	Внедрение и применение правил и нормативов
Проверка общих данных	Привлечение экспертов/специалистов
Управление структурой работ по проекту на минимальном уровне	Управление структурой работ по проекту на максимальном уровне

Стратегический план определяет целевые этапы и основные вехи, характеризующиеся сроками завершения комплексов работ; формы координации и кооперации организаций-исполнителей; потребность в ресурсах с распределением по годам и кварталам. Основное назначение стратегического плана заключается в том, чтобы показать логическую взаимосвязь промежуточных этапов по направлению к конечным целям проекта. Стратегический план обеспечивает общее видение проекта, устанавливая факторы стабильности во внешнем и внутреннем окружении, а также фиксированные цели для проектной команды.

На тактическом уровне текущий план уточняет сроки выполнения комплексов работ, потребность в ресурсах, устанавливает четкие границы между участками работ, за выполнение которых отвечают организации-исполнители, в масштабах года и квартала. В свою очередь, оперативный план детализирует задания участникам на месяц, неделю по комплексам работ.

Планы могут также детализироваться по функциям управления. Функциональный план разрабатывается на каждый комплекс работ или на комплекс работ, выполняемых одной организацией.

Таким образом, раскрывая содержание двух первых фаз жизненного цикла проекта (концепция и разработка), мы выделили такие важнейшие этапы, как проведение проектного анализа, оценка жизнеспособности и эффективности проекта, планирование проекта, разработка проектно-сметной документации. Наличие и квалифицированное осуществление этих этапов формирует надежный фундамент реализации всех проектных идей и замыслов.

Принципиальной проблемой в следующей фазе — **реализация проекта** — является создание организационных форм управления, которые позволяют сочетать высокий уровень и качество проектной деятельности с минимизацией стоимости и сроков реализации проекта.

До недавнего времени вопросы формирования гибких организационных структур для разработки и реализации библиотечных проектов оставались малоизученными. Управление проектами осуществлялось в рамках традиционных линейно-функциональных структур. В такой структуре управление осуществляется линейным руководителем через группу подчиненных ему функциональных руководителей, каждый из которых имеет право руководить подчиненными подразделениями в пределах порученных ему функций. Однако при этом возникает очень острая проблема межфункциональной координации, решение которой становится возможным только на уровне директора библиотеки или даже на более высоком административном уровне управления. Как правило, линейно-функциональное руководство не соответствует сложности разрабатываемого проекта, что, несомненно, снижает эффективность и качество разработок.

Широкий фронт проектных разработок в библиотечной сфере вызвал настоятельную необходимость поиска новых и модернизации существующих организационных форм и появления таких структур, как матричная и структура проектного управления. Авторы концепции библиотечного менеджмента называют такие структуры адаптивными.

Адаптивные структуры строятся на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, которые лежат в основе бюрократических структур управления, к которым относится функциональная оргструктура. Взаимодействие различных звеньев системы происходит чаще по горизонтали, чем по вертикали. Вследствие этого отпадает значительная часть формальных процедур и определений должностных обязанностей в категориях полномочий и ответственности. В той или иной степени в библиотеках уже применяются две разновидности адаптивных структур проектная (программно-целевая) и матричная.

Проектная структура – временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные специалисты разных профессий для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Таким образом, проектная структура основывается на целевом управлении, горизонтальных взаимосвязях членов команды, развитии творческой инициативы каждого участника проекта.

В проектной организации в большей степени реализуются требования системного подхода к управлению, в соответствии с которым вся совокупность работ, обеспечивающих решение определенной проблемы или достижение конечной цели, рассматривается не с позиций установившейся иерархии подчинения, а в ориентации на эту цель и эту проблему.

Преимущества проектной организационной структуры заключаются в следующем:

- повышается ответственность за конечный результат работ;

- обеспечивается мобильный механизм для одновременного выполнения нескольких проектов;
- обеспечивается приоритет общих, глобальных целей библиотеки над локальными целями функционального характера;
- децентрализуется решение оперативных задач, обеспечивая гибкое и оперативное реагирование на изменение внешних и внутренних условий.

Решение крупномасштабных задач, касающихся целых направлений библиотечной деятельности, может осуществляться только в рамках проектной организации. Однако масштаб решаемой задачи не является основным моментом, вызывающим необходимость формирования проектной структуры. Ключевым признаком проблемы, требующей для своего решения создания проектной структуры, служит комплексность, когда возможность добиться эффективной реализации цели открывается в горизонтальном взаимодействии различных структурных элементов.

Матричную структуру можно считать разновидностью проектной структуры. В рамках матрицы, построенной на принципе двойного подчинения исполнителей (руководителю функциональной службы и руководителю проекта), управление развивается одновременно по вертикали и по горизонтали. Поскольку линейно-функциональная структура продолжает существовать наряду с матричным управлением, создается конструктивный элемент, способствующий повышению эффективности действующей системы управления.

Матричную структуру следует рассматривать как механизм дополнения рычагов имеющейся структуры для инновационных разработок, к числу которых можно отнести и проекты. Любое новшество может быть апробировано путем создания творческой или рабочей группы, будь то новая библиотечная услуга, автоматизированное рабочее место или маркетинговая управленческая методика. Проектную команду формируют из специалистов соответствующих функциональных отделов, находящихся на разных уровнях иерархии управления.

Взаимодействие руководителей проектов с функциональными отделами осуществляется по горизонтали, и эти связи, накладываясь на традиционные вертикальные связи руководства – подчинения, образуют матрицу взаимодействия.

Если средние и небольшие библиотеки слишком малы для создания самостоятельной проектной организации, то матричная структура открывает им широкие возможности для освоения новшеств без нарушения функциональной деятельности.

Матричная структура дает возможность гибко маневрировать людскими ресурсами за счет перераспределения сотрудников между проектами, но при условии сохранения специалистов административной принадлежности соответствующим функциональным отделам.

Основное преимущество матричной структуры состоит в том, что к работе над проектом привлекаются высококвалифицированные специали-

ны, способные обеспечить высокое качество работы при максимальной скорости ее выполнения и минимальных издержках.

Таким образом, за все конечные результаты работы по осуществлению проекта отвечает его руководитель. Но в противоположность руководителям функциональных отделов библиотеки, руководитель проекта должен достичь своих целей, не располагая непосредственной административной властью над членами своей проектной группы. В обязанности руководителя проекта в матричной структуре входит: добиваться от отделов, участвующих в проекте, выполнения их задач по проекту; следить за тем, чтобы работа отделов велась строго с учетом спецификации, времени и сметы проекта; своевременно выявлять проблемы, ошибки, недостачу ресурсов; предпринимать корректирующие действия с помощью руководителей более высокого ранга.

Одной из основных проблем матричных структур является перегрузка функциональных подразделений. В случае дисбаланса между объемом работ, которые требуется выполнить по проекту, и наличием человеческих ресурсов в соответствующих функциональных подразделениях, возникают конфликты.

В связи с этим принципиальное значение приобретает матричное планирование с установлением приоритетов по задачам и контроль за ходом выполнения проекта, качества исполнения, затрат и сроков.

Серьезное изучение проектных структур становится сегодня одной из важнейших задач в связи с широким распространением проектной деятельности в библиотеках разных типов.

Стабильность и гибкость организационной структуры являются важнейшим показателем эффективности ее функционирования. Рациональное сочетание этих показателей, с учетом реальных потребностей проектов, реализуемых в рамках этих структур и требований внешней среды служит одним из основных направлений совершенствования организационных структур управления. Важной особенностью организационных форм, используемых при управлении проектами, является их нацеленность на конечный результат, концентрация ответственности за проектный цикл в едином органе. Каждый участок такой системы выполняет работу, соответствующую его профилю и специализации, что обеспечивает высокую эффективность работы над проектом.

В табл. 2.7 проанализированы преимущества и ограничения проектной и матричной структур.

Выбор конкретной организационной структуры зависит от многих критериев. Например, для многочисленных монопроектов, разрабатываемых библиотекой, предпочтительна функциональная структура. С другой стороны, библиотека, занимающаяся разработкой и реализацией длительного, крупного, сложного и важного проекта типа «Деденевская сельская библиотека — центр развития местного сообщества», должна отдать предпочтение организационной структуре, построенной по проектной схеме.

Таблица 2.7. **Преимущества и ограничения проектной и матричной структур**

Основные факторы	Матричная структура	Проектная структура
Система планирования и отчетности	Наличие матричного стратегического плана	Система планирования и отчетности достаточно простая
Контроль за выполнением проекта	Осуществляется руководителями функциональных подразделений	Осуществляется руководителем проекта (легче контролировать все вопросы, связанные с проектом)
Эффективность использования рабочего времени	В аспекте распределения работ очень эффективна	Необходимо наличие дополнительного времени
Внесение изменений в проект	Неизбежно возникновение трудностей	Несложно, так как все работают в одном месте
Требования к руководителю	Должен быть хорошим координатором и уметь влиять на участников проекта	Должен быть специалистом в проектной области и влиятельным руководителем
Роль неформальных связей	Огромная	Имеется
Влияние на существующую структуру	Минимально	Требует реорганизации
Качество выполняемых работ	Максимальный контроль	Менее жесткий контроль

Для разработки проектов, связанных с информационными технологиями, касающимися непосредственной практики работы библиотек, целесообразна матричная структура. Таким образом, все три названные структуры могут использоваться в одной библиотеке для разных проектов. Также все эти три структуры могут быть использованы в рамках одного сложного и крупного проекта на разных уровнях и фазах управления.

Совокупность критериев, влияющих на выбор организационной структуры для управления проектом, отображена в табл. 2.8.

Существуют также дополнительные факторы, влияющие на выбор организационной структуры управления проектом. К их числу относятся:

- соотношение организационной структуры, навыков руководителя проекта и планово-отчетной системы документации;
- перспективы улучшения координации и ответственности в рамках традиционной структуры, без перехода к матричной и проектной форме;
- наличие вариантов матричной структуры и анализ преимуществ каждого из вариантов.

Очень важный фактор — выбор руководителя проекта. Традиционно в библиотеках эти функции осуществляет административный руководи-

Таблица 2.8. Критерии принятия решений по организационной структуре

Критерии оценки	Функциональная структура	Матричная структура	Проектная структура
Неопределенность условий реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Продолжительность проектного цикла	Короткая	Средняя	Большая
Размер проекта	Малый	Средний	Крупный
Важность проекта	Малая	Средняя	Высокая
Взаимосвязь и взаимозависимость между отдельными частями проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Критичность времени (обязательство по срокам завершения работ)	Низкая	Средняя	Высокая
Взаимосвязь и взаимозависимость проекта от систем более высокого уровня	Высокая	Средняя	Низкая

тель. Это не всегда оправдано, так как управление проектами – сфера, требующая несколько иных умений, знаний и личностных свойств. Так, например, в проектной структуре требуется, чтобы руководитель обладал широкими навыками профессионального управления. Для того, чтобы управлять проектной командой, он должен сочетать в себе знания в проектной области со способностями руководителя.

Система планирования и отчетности в проектной структуре достаточно простая, поскольку команда работает в тесном взаимодействии. И наоборот, система усложняется, если руководство осуществляется в рамках функциональной структуры. Информация в виде планов, графиков, бюджетов и отчетов является базой интегрированного объединения отдельных подразделений функциональной организационной структуры, которые принимают участие в реализации конкретного проекта. Поэтому функциональная организация требует более сложной системы планирования и отчетности, чем в проектной структуре.

В силу этого, к проектной и матричной структуре следует переходить, если обычная линейно-функциональная структура оказывается непригодной для ряда проектов. Другими словами, прежде чем отказаться от функциональной организации, следует проанализировать возможность реализации проекта в существующей структуре библиотеки и посмотреть, нельзя ли применить ее, прежде чем осуществлять реорганизацию. Это, прежде всего, возможность реализации сквозных планов, бюджетов, графиков и

проведение оперативных совещаний. Немаловажную роль играют непосредственные контакты между соответствующими руководителями и неформальные связи. Это те механизмы интеграции, которые позволяют избежать сложных структурных реорганизаций.

Рассматривая три основные организационные формы, используемые при управлении проектами, можно видеть, что матричная форма занимает центральную позицию между функциональной и проектной организационными структурами. Матричная форма имеет в силу этого большое количество модификаций: от так называемой слабо матричной и почти функциональной до сильно матричной и почти проектной. Это определяется процентным отношением штатных сотрудников, работающих в функциональных подразделениях, к общему количеству сотрудников, полностью занятых в проектной команде. При функциональной организации проектная команда вообще не имеет своих собственных штатных работников. Линией раздела между функциональной и матричной схемами является та, где хотя бы один человек назначается на роль частично занятого координатора работ, выполняемых функциональными подразделениями по конкретному проекту.

Одну из важнейших функций управления проектом составляет контроль и регулирование хода реализации проекта. Контроль должен обеспечить, прежде всего, мониторинг хода реализации проекта путем систематического и планомерного наблюдения за всеми происходящими процессами. Кроме того, задача контроля заключается в выявлении отклонений от целей проекта с помощью тех критериев, нормативов и стандартов, которые фиксируются в календарных планах, бюджетах, расчетных потребностях в трудовых, финансовых и материальных ресурсах. С этим связаны и другие задачи контроля: прогнозирование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих действий.

Четвертая фаза – завершение проекта – означает достижение конечных целей проекта, а также оценку его эффективности и результативности.

Как показывает практика, в ходе реализации проекта невозможно избежать расхождений между запланированными целями, ресурсами, мероприятиями и их реальным осуществлением. Мы еще не овладели искусством прогноза до такой степени, чтобы иметь возможность представить будущее с абсолютной точностью. Поэтому расхождения, которые в управлении называются отклонениями, случаются всегда.

С самого начала необходимо определить ожидаемый конечный результат проекта. В исследовательском проекте, связанном с большой долей неопределенности, масштаб допустимых отклонений может быть достаточно большим – скажем, в диапазоне 20%. Так на основании результатов исследования «Программа развития библиотечных фондов МУ ЦБС Дмитровского района» были допущены отклонения в комплектовании, связанные с демографической ситуацией, уровнем инфляции, запросами пользовате-

лей, расширением источников комплектования и др. В проектах, касающихся внедрения информационных технологий, этот масштаб может быть значительно снижен.

Проект «Создание единого информационного пространства в Дмитровском районе» предусматривал объединение трех библиотек системы в единую информационную сеть. Однако из-за технических проблем и несовершенства программного обеспечения подключение локальных сетей Деденевской и Центральной детской библиотек к центральному серверу районной библиотеки не было завершено.

Как функцию управления проектом контроль не следует смешивать с учетом и финансовым контролем, хотя они решают важные для проектной деятельности задачи. Учет ограничивается наблюдением, измерением, регистрацией, хранением, обработкой данных. В задачи учета не входит оценка отклонений по тем или иным критериям. Предметом контроля являются факты и события, проверка выполнения конкретных решений, выяснение причин отклонений, оценка ситуации, прогнозирование последствий — т. е. широкий комплекс действий по управлению проектом.

Так же, как контроль, в качестве важной функции обратной связи выступает оценка. Оценка определяется как объективное периодическое подведение итогов для установления статуса проекта относительно его сформулированных целей. При всей однородности понятий контроля и оценки между ними есть целый ряд существенных различий. Если контроль предполагает постоянное слежение за ходом проектной деятельности, то оценка основана на периодическом подведении промежуточных итогов. Различие кроется и том, что контроль сфокусирован на деталях проекта, в то время как оценка сконцентрирована на общей картине. И, наконец, за контрольные действия несет ответственность руководитель проекта, а оценка (в интересах объективности) проводится лицами, являющимися участниками проекта.

Оценка проводится в ходе проекта, а также по завершении проекта. Очевидно, что в этих двух случаях роль оценки различна. Проводя оценку по ходу реализации проекта, ее результаты используют для воздействия на дальнейшие процессы. И они могут быть драматичными, вплоть до прекращения проекта, переоценки целей или реорганизации плана проекта. После завершения проекта оценка служит для определения места и роли данного проекта в системе проектной деятельности библиотеки.

Те виды контроля, которые различаются в библиотечном менеджменте, применимы в управлении проектами. Это предварительный, текущий и заключительный контроль. Предварительный контроль осуществляется до фактического начал работ по реализации проекта и направлен на соблюдение определенных правил и процедур. Предварительный контроль, как правило, затрагивает ресурсное обеспечение работ, а также региональную и социальную значимость проекта. В области трудовых ресурсов тщательно анализируется уровень профессиональных знаний и умений, которые

необходимы для реализации проекта. Устанавливается минимально нео ходимый уровень образования, квалификация, опыт работы, рекомен ции и т. п. Определяется необходимое количество специалистов, котор будут заняты в проекте. Контроль материальных ресурсов осуществляет с целью разработки требований к оборудованию и материалам, котор будут необходимы для реализации проекта. Выбираются надежные поста щики. В предварительном контроле финансовых ресурсов, в рамках утве ждаемых статей бюджета проекта, устанавливаются предельные значен затрат во временном интервале с тем, чтобы не допустить исчерпан средств до окончания работ.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе реализ ции проекта по таким составляющим, как сроки, стоимость, ресурсы, к чество. Текущий контроль производится в целях оперативного регулиров ния хода реализации проекта и основывается на сравнении достигнуть результатов с установленными в проекте стоимостными, временными ресурсными характеристиками.

Заключительный контроль проводится на стадии завершения проект для оценки реализации проекта с точки зрения эффективности. На его основе обобщаются полученные результаты (как количественные, так и качественные) для последующей разработки и реализации проектов-аналогов, совершенствуются процедуры управления.

Таким образом, контроль обеспечивает оперативную оценку состояния реализации проекта для обоснования и принятия решений по управлению временем, стоимостью, ресурсами и качеством выполняемых работ. На этапе построения системы контроля над реализацией проекта необходимо определить:

- состав и уровень детализации работ, подлежащих контролю;
- состав показателей и формы представления первичной информации;
- сроки представления первичной информации и сводно-аналитических отчетов;
- сотрудников, ответственных за полноту, достоверность и своевременность представляемых данных;
- состав, методы и технологию аналитических, календарных отчетов.

Информация, отражающая состояние и ход выполнения заданных объемов работ, поступает из многочисленных источников (члены проектной команды, организации-соисполнители, независимые эксперты, плановые и отчетные документы). Во всех случаях к наиболее важным аспектам контроля относятся точность, своевременность и полнота. Важным информационным источником являются отчеты, которые можно составлять по различным формам. Это могут быть табличные представления данных, графические изображения системы контроля выполнения проектных работ, статистический и финансовый контроль, а также оперативная информация. Сюда включаются даже личные контакты и телефонные переговоры.

Современная библиотека, функционируя в условиях управления проектом, как правило, применяет два вида отчетов: финансовый отчет и содержательный. Контроль за расходом финансовых средств осуществляется финансовой группой контроля под руководством руководителя проекта. В течение всего времени осуществления проекта производится сравнение фактических затрат с запланированным бюджетом; этот процесс позволяет своевременно выявлять нехватку или излишек средств, принимать соответствующие меры по устранению возникающих ошибок.

Независимо от применяемой формы представления отчетных данных в целях достижения максимальной эффективности функций контроля, содержательный отчет в библиотеках, как правило, включает пять основных компонентов:

1) фактические результаты, характеризующие конкретные объемы выполненных работ по данному проекту (качественные и количественные);

2) прогнозируемые результаты, основанные на информации по федеральной, региональной и социальной значимости проекта, характеризующие предполагаемое состояние проекта и его составных элементов на последующий период;

3) анализ сметной стоимости, что необходимо для сравнения фактических или прогнозируемых результатов;

4) отклонения, которые показывают, насколько фактические и прогнозируемые результаты отличаются от планируемых или расчетных показателей;

5) причины, объясняющие существенные отклонения от плановых показателей, т. е. предполагаемые и непредвиденные обстоятельства, определяющие фактический и прогнозируемый процесс осуществления проекта, в том числе его отдельных операций.

Эффективно использование готовых отчетных форм. На федеральном и региональном уровне имеется отработанная система финансовых отчетов, а на муниципальном уровне, в частности в Дмитровском районе, она недостаточно структурирована для различных видов программ, проектов. Компактность формы предоставления информации сокращает объем регистрируемых данных, позволяет включать важную информацию в бланки систематических отчетов, которые в этом случае приобретают характер ключевых документов. Как правило, такая форма отчета обрабатывается в автоматизированных системах, что повышает результативность и экономичность контроля.

Таким образом, основные принципы построения эффективной системы контроля проектной деятельности включают наличие: эффективной информационной системы о состоянии проекта, четких планов и отчетов, системы анализа фактических показателей и тенденций, эффективной системы реагирования.

Эффективность реализации проекта во многом зависит от членов проектной команды, от их взаимодействий как внутри команды, так и в окружающей библиотеку среде.

Резюме

1. Управление проектами — методология организации, планир вания, координации библиотечно-информационных ресурсов на протяж нии проектного цикла, направленного на достижение его целей. Управл ние проектами использует программно-целевой системный подход и др гие современные методы решения сложных, комплексных задач и пробл библиотечной деятельности для достижения определенных в проекте ц лей по составу и объему работ, времени, стоимости, качеству.

2. Значимость применения методологии управления проектам в библиотечной сфере определяется: необходимостью реформировани библиотечной деятельности; сложностью и комплексностью задач, реша мых современными библиотеками; разработанностью методологии пр ектного управления в мировом менеджменте.

3. Федеральные целевые программы «Культура России», «ЛИБНЕТ направлены на решение самых актуальных проблем современного библио течного дела. Библиотеки участвуют в различных классах проектов и про грамм: мегапроектах, мультипроектах, монопроектах, международных малых проектах.

4. Стадии, фазы, этапы разработки и реализации проектов и про грамм объединяются в жизненный цикл, составляющий технологию проек тирования. Жизненный цикл библиотечного проекта составляют следую щие фазы: разработка концепции (анализ проблем, определение целей и задач проекта); разработка проекта (планирование, составление бюджета); реализация проекта (формирование организационной структуры, текущий контроль); завершение проекта (заключительный контроль, составление отчетов).

Вопросы для обсуждения

1. Назовите факторы, определяющие значение проектной деятельности библиотек. В чем состоит многоаспектность понятия «проектное управление»?

2. Дайте определение понятиям «проект», «программа». Выявите их отличия.

3. Назовите классы проектов по признаку масштабности. Обсудите специфику каждого класса.

4. Какова роль проектов в формировании социально-культурной среды региона?

Рекомендуемая литература

1. Кузьмин, Е. И. Библиотечная Россия на рубеже тысячелетий: государственная политика и управление библиотечным делом: смена парадигмы / Е. И. Кузьмин. М. : Либерия, 1999. 224 с.

2. Кузьмин, Е. И. Государственная библиотечная политика в России: итоги и перспективы // Управление и кадры : материалы Всерос. совещания / Е. И. Кузьмин. М., 2002. С. 9–42.

3. Мазур, И. Н. Управление проектами : справ. для профессионалов / И. Н. Мазур, В. Д. Шапиро. М. : Высшая шк., 2001. 875 с.
4. Поддержка и развитие чтения в библиотечном пространстве России : сб. науч.-практ. работ. М. : МЦБС, 2007. 272 с.
5. Суслова, И. М. Проектная деятельность библиотек : науч.-практ. пособие / И. М. Суслова, З. И. Злотникова. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. 176 с.

Глава 8. Управленческий контроль в системе информационно-библиотечного менеджмента

8.1. Теоретические основы управленческого контроля

Необходимым условием успешного функционирования библиотеки является контроль. Основоположник науки управления А. Файоль характеризовал контроль как одну из функций менеджмента: «Элементами управления являются предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль». При этом Файоль целью контроля считал проверку деятельности на предмет выполнения принятых программ и планов, выявление слабых мест и отклонений в работе, своевременное их устранение и недопущение в будущем. Объектом контроля, по его мнению, являются «предметы, люди, действия».

Контроль рассматривается в различных аспектах — организационном, методическом, техническом. Первый из них представляет собой выбор форм контроля, состав его субъектов и объектов; второй – методику осуществления контрольных действий; третий – совокупность приемов проверки документации и текущей библиотечной работы. В практическом понимании контроль – конструктивная деятельность руководителей и органов управления по выявлению отклонений контролируемых параметров от заданных, установлению причин этих отклонений и оказанию помощи в их устранении. Следовательно, контроль — не некая чрезвычайная акция, а постоянно реализуемая управленческая функция, необходимая для организации работы исполнителей. Он оправдывает себя в той мере, в какой своевременно устраняются обнаруженные недостатки и распространяется положительный опыт, принимаются меры воздействия в отношении виновных и поощрения активных работников.

Контроль находит свое проявление в рамках любого типа хозяйствования независимо от его организационно-правовых форм, однако цели и объекты контроля в каждом случае будут различны. Так, в условиях планово-директивного функционирования экономики контроль был частью государственной системы, имел четкое централизованное подчинение. Ликвидация административно-командной системы в корне изменила представления об организации и методах контроля. Происходящие в по-

следние годы перемены в общественной жизни, экономике, внедрение новых принципов управления, развитие деловой инициативы и предпринимательства привели к коренной перестройке управленческих функций государства, в том числе и контрольных. В первую очередь был значительно ограничен государственный контроль над финансово-хозяйственной деятельностью организации.

В настоящее время происходит становление систем контроля, адекватных современным социально-экономическим условиям хозяйствования: возникают новые контролирующие органы, деформируются или исчезают ранее существовавшие.

Отказ от многолетней государственной регламентации всех сторон библиотечной деятельности и связанной с ней системы многочисленных ограничений и запретов на конкретные операции позволяет вывести последние из сферы контроля. Наибольшее значение в этом плане имеет ликвидация сложных вертикальных структур, обретение библиотекой статуса самостоятельного субъекта управления.

Важность и необходимость контроля продиктована следующими факторами:

1. Исчезает неопределенность во всех управленческих действиях. Даже тщательно разработанные планы и программы всего лишь картины будущего. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменения в законодательстве, социальных ценностях, технологии способны превратить планы, вполне реальные в момент формирования, в нечто недостижимое. Существенный фактор неопределенности — люди, они не компьютеры, которые можно запрограммировать на выполнение какой-либо задачи с абсолютной точностью. Следовательно, чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на изменения, нужен механизм оценки и контроля библиотечных процессов.

2. Необходимо предвидеть кризисную ситуацию. Ошибки и проблемы, возникающие в работе, переплетаются. Повышение цен на книги, наряду с увеличением источников книгоснабжения, подчас недоступных библиотеке, могут вызвать кризисную ситуацию в комплектовании фонда, а также недовольство читателей отсутствием необходимой им литературы. С помощью налаженной системы контроля можно выявлять проблемы, фиксировать ошибки и скорректировать работу библиотеки до того, когда они перерастут в кризис. Изучение читательских запросов, заключение договора с издательством и другие адекватные меры станут реализацией функции контроля, позволят вовремя решить проблемы комплектования, не прибегая к мерам кризисного управления.

3. Важно фиксировать успехи в работе. Контроль не только выявляет ошибки и сбои в работе. Положительная сторона контроля состоит в том, чтобы всемерно поддерживать все то, что является успешным в деятельности библиотеки. В процессе контроля сопоставляются реально достигну-

ные результаты с запланированными, определяется, какие направления наиболее эффективно способствовали достижению целей.

Для уяснения управленческой природы механизма контроля нам потребуется глубокий анализ его теоретических основ, в частности, предстоит изучить типы, формы и средства реализации контроля, его объекты и субъекты, существующую методологическую базу контрольной деятельности библиотек. Контроль в системе менеджмента характеризуется взаимопроникновением и тесным взаимодействием со всеми остальными управленческими функциями, и, главным образом, с планированием. Более того, эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с планированием. Ключ к пониманию этого лежит в следующих аспектах:

1. Первой фазой процесса планирования является установление целей и разработка стратегий, что требует наличия неких стандартов и пороговых значений плановых показателей, за создание которых отвечает система контроля.

2. Контроль создает основу для наблюдения за ходом реализации принятых планов, что позволяет устанавливать степень их выполнения, выявить отклонения и устанавливать их причины, осуществлять необходимые изменения. Таким образом, управленческий контроль служит осуществлению поставленных стратегических целей и текущих задач в соответствии с тем, как это было запланировано.

3. Контроль является необходимым условием для успешного претворения в жизнь стратегий и текущих планов. Это связано с изменениями параметров не только в самой организации, но и в ее внешнем окружении, которые могут произойти в течение срока реализации намеченных целей. В таком случае контроль обеспечивает наблюдение за этими изменениями (так называемый стратегический надзор), с тем чтобы вовремя учесть их влияние на работу организации.

Как показывает практика, даже самые совершенные формы планирования не могут быть эффективно задействованы без разработки и внедрения современных форм контроля. Планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития организации. И здесь контроль призван обеспечивать адекватную оценку текущей ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные процедуры. В этом смысле контроль выступает в качестве элемента обратной связи. Без контроля, т. е. обратной связи, замыкающей систему управления в кольцо, невозможно длительное ее функционирование.

Контроль тесно связан с функцией учета. Более того, распространен подход, согласно которому учет является средством, орудием, методом, формой контроля.

Однако многие авторы высказываются за разделение функций контроля и учета, руководствуясь следующими доводами: «Учет — это, прежде

всего, получение итоговых данных. К тому же в процессе учета контролируются в основном количественные показатели. И хотя они связаны с качественными показателями, сам по себе учет решить проблему качественного контроля не в состоянии».

Вероятно, истина находится где-то посередине. В управлении сложной системой контроль основан как на количественной, так и на качественной информации. Однако многие библиотечные явления невозможно количественно измерить. Учет предоставляет главным образом количественную информацию. Предметом учета являются факты деятельности библиотеки, имеющие экономическую и юридическую природу. Любой процесс работы движется от прошлого к будущему, и каждый свершившийся факт в этом потоке отражается в учете как единство результатов работы и правил учета. В сущности, весь традиционный учет ориентирован на прошлые факты. Однако в условиях динамично изменяющихся внутренних и внешних переменных информационно-библиотечной деятельности основное внимание должно уделяться направляющему контролю, ориентированному на будущие изменения в процессе управления. Таким образом, нельзя согласиться с теми авторами, которые сводят функцию контроля к учету. В то же время, стоит отметить между ними наличие тесной связи, которая позволяет контролю на основе учета определить, выполняются ли принятые решения, как они выполняются, и приближается ли деятельность организации к заданному состоянию.

Контроль связан и с такой функцией управления, как *анализ*. Социально-экономический анализ представляет собой систему специальных знаний, связанную с исследованием социальных и экономических явлений и процессов. При осуществлении экономического анализа используют систему показателей, которые всесторонне характеризуют деятельность организации, изучают причины изменения этих показателей, выявляют и измеряют взаимосвязь между ними. К основным методам экономического анализа относятся: балансовый метод, метод простых и сложных процентов, дисконтирование, метод сетевых графиков, метод математических теорий игр, традиционные статистические методы, которые используются также в контрольной деятельности. С другой стороны, на основе анализа оценивается состояние и поведение объекта управления и контроля. Таким образом, анализ тесно связан с контрольной функцией, и поскольку оценка состояния объектов контроля является одной из его стадий, то можно сказать, что в этой ситуации анализ присущ контролю.

Установив связь контроля с анализом и учетом, необходимо указать на наличие прямой связи между двумя последними функциями, так как данные учета используются при анализе состояния объекта управления. Следовательно, анализ занимает промежуточное положение между учетом и контролем, а контроль определенным образом пронизывает и ту, и другую функцию. Более того, говоря о значении рассматриваемых функций, сле-

мет отметить, что руководству требуется не сам по себе контроль, анализ или учет, а конечный результат в виде данных о необходимости корректирующих мер. Таким образом, целесообразно рассматривать эти три функции управления в неразрывном единстве. Результат такой интеграции — целенаправленное управление библиотекой как системой.

Контроль имеет конкретную форму проявления, которая предполагает наличие объекта и субъекта управляющего воздействия. К объектам контроля относят широкий перечень элементов информационно-библиотечной деятельности: предметы и средства труда, организация процессов, информация, документы и пр. Но в качестве основного объекта контроля следует считать результаты функционирования библиотеки.

Контроль является деятельностью соответствующих субъектов, организующих и (или) осуществляющих его. В небольших библиотеках с простой организационной структурой управления функцию контроля обычно выполняет руководитель. Более крупные библиотеки, имеющие филиалы, автономные подразделения, сложное организационное построение, объективно нуждаются в стройной системе контрольных служб, представленных работниками, владеющими специальными профессиональными знаниями. Здесь организационно функция контроля осуществляется через деятельность специализированных служб на всех уровнях управления.

8.2. Виды контроля

Для дальнейшего уяснения сущности управленческого контроля необходимо иметь четкое представление о видах контроля, различия которых проводится на основе классификации путем выделения определенного признака либо набора признаков. Существует множество признаков, по которым различают отдельные виды контроля. Например, в литературе встречаются следующие классификационные признаки: задачи контроля; его масштабы; время осуществления; применяемые методы; субъекты и объекты контроля и др. Предлагаемый подход к вопросу классификации контроля по видам основан на анализе и обобщении научно-практических работ ряда авторов (см. табл. 2.9).

С помощью классификационных признаков проводится обобщающая характеристика каждого отдельного вида контроля. На ее основе проектируются системы контроля в разрезе отдельных объектов управления.

Эти системы будут свободны от дублирования одних и тех же сфер управления одинаковыми видами контроля, поскольку предложенная видовая классификация позволяет точно очертить сферу и характер действия каждого вида. Кроме того, характеристика видов контроля на основе данной классификации позволяет уточнить его назначение, содержание и области применения.

Таблица 2.9. **Классификация видов контроля**

Классификационный признак	Значение идентификационного признака	Вид контроля
В зависимости от типа социально-экономической системы, от имени которой действуют органы контроля	Государственная система Система взаимоотношений между людьми по обеспечению социальной защиты Общественные организации Аудиторские фирмы Налоговая служба Организация как отдельный субъект деятельности	Государственный (в т. ч. ведомственный, инспекционный) Социальный Общественный Аудит Налоговый Внутриорганизационный
В зависимости от субъекта, на уровне которого осуществляется контроль	Управленческая иерархия Специалисты Работник	Управленческий Технологический (в т. ч. контроль качества) Самоконтроль
По характеру отношения субъекта контроля к объекту контроля	Внутренние субъекты контроля Внешние субъекты контроля	Внешний Внутренний
В зависимости от фактора времени деятельности организации	До начала выполнения работы В течение хода работы После завершения работы	Предварительный Текущий Заключительный
В зависимости от направленности контроля	Мобилизация и использование ресурсов Управленческие решения	Контроль ресурсов Контроль исполнения
По характеру принимаемых решений	Активные действия по результатам контроля Пассивная регистрация обнаруженных отклонений	Упреждающий Контроль по отклонениям
По регулярности проведения контрольных действий	Наличие периодичности действий контроля	Непрерывный Систематический Эпизодический
По объемному принципу	Концентрация контрольных действий	Полный Частичный (или факторный)
В зависимости от уровня управления	Корпоративный уровень Уровень структурных подразделений	Стратегический Оперативный

В зависимости от того, кто осуществляет контроль (его субъект), что контролируется (его объект) и каковы его цели, различаются следующие направления контроля:

- внутрибиблиотечный, включающий учет, анализ, регулирование библиотечных процессов;
- государственный (финансовый) контроль обеспечивает интересы государства и общества, проверяет выполнение обязательств юридиче-

ских и физических лиц перед государством и соблюдение законности; осуществляется налоговыми инспекциями, ревизионными службами органов управления;

- правовой контроль осуществляется в интересах всего общества, проводится правоохранительными органами в форме ревизий, судебно-бухгалтерской экспертизы и других проверок;
- независимый аудиторский контроль преследует интересы участников библиотечного процесса (банков, поставщиков, потребителей) посредством проверки достоверности учета, отчетных данных, финансовой устойчивости.

Выделим еще одну разновидность контрольной деятельности — управленческий контроль. Как показал анализ работ современных специалистов в области управления, существует расплывчатость в трактовках понятия «управленческий контроль», смешение со стратегическим планированием. Наиболее точно его содержание раскрыли Д. Клиланд и Г. Кинг: «Управленческий контроль не является контролем в полном смысле этого слова. Он служит средством измерения и оценки приближения к цели и представления этой информации для использования в управлении. Согласуя эту информацию со своими полномочиями, управляющий и осуществляет собственно контроль. Системы управленческого контроля требуют от управляющего активных действий, особенно при выборе надлежащего курса корректирующего действия». Таким образом, управленческий контроль — это деятельность менеджеров, связанная одновременно с действиями контроля и принятием решений о необходимых воздействиях для обеспечения достижения поставленных целей.

Наконец, в зависимости от того, в какой момент времени деятельности осуществляется контроль, различают три его разновидности: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный контроль предшествует активной деятельности библиотеки и призван проверить готовность к началу работы системы управления, функционирования и персонала. Система управления проверяется на ее соответствие организационной структуре и принятым целям и задачам. При этом основными средствами является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение — это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура библиотеки сработает так, как задумано.

Предварительный контроль используется в трех ключевых областях — по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Материальные ресурсы контролируются через стандарты минимально до-

пустимых уровней качества и проверок необходимого оборудования. Текущий финансовый план служит основой контроля денежных ресурсов. Предварительный контроль в области деловых качеств осуществляется за счет анализа тех знаний, навыков, умений, которые будут необходимы при выполнении задания, например, минимально допустимый уровень образования или стажа.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в процессе информационно-библиотечной деятельности. Обычно он производится по промежуточным целям (так называемым точкам контроля) с тем, чтобы можно было осуществить корректировку дальнейшего хода работы. В процессе текущего контроля измеряются фактические результаты работы, проходит текущая информация, действует обратная связь с исполнителями, корректируются отклонения.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Его действия обычно связаны с оценкой выполнения принятых в библиотеке планов и задач. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, но он предоставляет руководству информацию для планирования дальнейшей деятельности с учетом возникших трудностей в прошлом. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Кроме того, действия заключительного контроля способствуют мотивации в случае, когда руководство библиотеки связывает достижение желаемого уровня исполнения, поставленных перед сотрудниками задач с их вознаграждением.

Деление на предварительный, текущий и заключительный виды отражает процессуальную, «видимую» сторону контрольной управленческой деятельности. Однако, кроме нее, существует еще психологическая, трудно уловимая, сторона контроля, отраженная в его делении на внешний и внутренний.

Внешний контроль основан на распространенном предположении, что работники лучше выполняют свои обязанности, если установлены четкие материальные стимулы, а вся их деятельность постоянно находится под надзором начальника. Внешний контроль характеризуется тремя основными признаками:

- цели работы завышены для того, чтобы заставить людей работать с удвоенной энергией;
- система оценок труда – четкая и измеримая настолько, чтобы было невозможно манипулировать результатами;
- итоги контроля напрямую связывают систему поощрений с результатами работы каждого сотрудника.

Здесь есть свои плюсы и минусы. Конечно, привлекает определенность оценок, зависимость заработка от результатов труда. Но поскольку

многие процессы библиотечной работы носят творческий характер, где невозможно ввести контролируемые показатели, перенасыщенность форм внешнего контроля приводит к формализму и несправедливой оценке, что вряд ли мотивирует хорошую работу. Думается, что система внешнего контроля может применяться ограниченно, например, в оценке работы технологических подразделений библиотеки или руководителей низового звена.

Система внутреннего контроля основывается на положительных эмоциях и стимулах к труду, что рассматривается как путь к признанию, самоутверждению, завоеванию авторитета. Применяя контрольную систему внутреннего стимулирования, руководитель вводит правила, почти противоположные внешнему контролю:

- цели устанавливаются коллективно;
- при возникающих проблемах определяются пути их решении, а не выносятся «приговоры» исполнителям;
- уровень вознаграждения связан с качеством работы и не зависит от субъективных оценок.

Выгоды такой системы контроля налицо. Возникает истинная заинтересованность в хорошей качественной работе, усиливается удовлетворенность трудом, создается атмосфера творчества и инициативы. Но все не так однозначно. Для некоторых библиотекарей внутренний контроль лишь возможность работать спустя рукава: непосредственный контроль ослаблен, можно жить спокойно, не опасаясь наказания за плохую работу. Во внутреннем контроле снижена категория справедливости в вознаграждениях из-за размытой системы оценок, отсюда частые недовольства и конфликты при распределении премий среди сотрудников. Следовательно, система внутреннего контроля, сама по себе ведущая и эффективная в условиях библиотеки, должна подкрепляться средствами повышения уровня организационной культуры коллектива и сочетаться с приемами внешнего контроля.

Функции контроля распределяются по различным уровням управления, вплоть до самого низкого уровня. В зависимости от того, в какой плоскости управления лежит контроль, различают стратегический и оперативный контроль.

На стратегическом уровне контроль служит инструментом централизации управления со стороны высшего руководства. При этом он нацелен на решение стратегических задач и достижение поставленных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и поэтому тесно связан со стратегическим планированием. В этом случае контроль обеспечивает мониторинг (обнаружение) происходящих изменений во внутренней и внешней среде и адекватную адаптацию условий мобилизации и использования ресурсов библиотеки.

С точки зрения тактики контрольная функция заключается в систематическом контроле текущего состояния и основана на сочетании централизации и децентрализации, предусматривающей передачу контрольной оперативной деятельности руководителям структурных звеньев. Поэтому

его, как правило, объединяют с функцией планирования в единую систему оперативного управления. Такой подход к организации контроля обеспечивает должную координацию между различными отделами и подразделениями библиотеки.

Разрабатывая конкретные процедуры контроля, необходимо определить, какой его вид по объемному принципу соответствует контролируемому объекту.

Факторный или частичный контроль предполагает концентрацию контрольных действий на тех факторах, от которых зависят результаты в узловых видах деятельности. В его основе лежит система наблюдений за ходом работ в «контрольных точках», например, посещаемость читального зала или соответствие комплектования читательским запросам.

Полный и детальный контроль предусматривает тщательность проверок по всем направлениям работы библиотеки, фиксируя любые отклонения от принятых норм, включая и мелочи. Как правило, он необходим в начальный период деятельности и применим в случаях, когда работники не имеют достаточной квалификации.

Существенный эффект имеют сквозные проверки, когда по единой тематической программе проверяется ряд библиотек по признаку их однотипности или взаимосвязи.

По методу проверки документов различаются сплошные и выборочные проверки. Выборочность осуществляется в двух формах: либо проверкой охватываются все документы в отдельные месяцы года, либо часть документов в пределах каждого месяца. Сплошной проверке подлежат обычно наиболее ответственные и уязвимые операции, в частности кассовые, банковские. Выборочная проверка чаще всего применяется для массовых документов неденежного характера.

Приспособление знаний о контроле к решению различных управленческих ситуаций порождает большое многообразие ***форм контроля.*** В отделе комплектования библиотеки используются одни формы контроля, и совсем другие — в отделе обслуживания или в бухгалтерии.

В научной литературе существует целый ряд подходов к выделению форм контроля. Некоторые авторы выделяют такие формы: финансовый контроль, контроль качества, административный контроль. Другие авторы акцентируют внимание только на финансовом и административном контроле. Ключевыми факторами в определении форм контроля являются специфика библиотеки и направленность контрольных действий. В результате мы получим многоаспектную классификацию форм контроля, в которой присутствует как ресурсный, так и функциональный подход.

1. Контроль ресурсов. Он направлен на обеспечение наилучшего использования ресурсного потенциала библиотеки и в соответствии с этим включает следующие действия:

- проверка соответствия планов библиотеки ее ресурсам (материально-техническая база, библиотечный фонд, персонал и т. д.);

- проверка состояния планов библиотеки финансовым ресурсам;
- мониторинг за состоянием и оценка эффективности использования ключевых ресурсов организации.

2. Внутрибиблиотечный технологический контроль нацелен на повышение уровня библиотечного обслуживания. Он включает:

- контроль качества обслуживания читателей;
- контроль библиотечных технологических процессов;
- контроль средств технологического оснащения библиотеки (ксерокопировальные машины, компьютеры);
- контроль квалификации исполнителей;
- контроль соблюдения условий эксплуатации.

3. Контроль исполнения управленческих решений. Он направлен на отслеживание качества управленческих решений, особенно механизма их реализации и самореализации в деловом поведении работников. Контроль организации исполнения управленческих решений – это система наблюдения, проверки, оценки и корректировки положения дел на основе разработанных критериев. Контролируя организацию исполнения работ, руководитель отслеживает динамику негативных ситуационных изменений, их влияние на рабочий процесс, определяет необходимость личного вмешательства в ситуацию или дает возможность справиться с ней работнику самостоятельно. Мониторинг повторяющихся тревожных ситуаций позволяет установить ошибки в работе персонала. По результатам контроля руководство совместно с сотрудником проводит анализ итогов его работы, осуществляет поиск причин неудач, после чего принимается решение о необходимости переобучения подчиненного или его детального инструктажа. Такой подход, в отличие от претензий и выговоров, учит работников устранять недочеты в работе и выступает важным фактором развития навыков, умений и творчества.

4. Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого структурного подразделения библиотеки финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности, на основе которой проводится сравнение фактических результатов с планируемыми показателями.

Заметим, что на практике такой комплексный подход к организации контроля встречается редко, поскольку требует серьезной работы по проектированию процессов контроля в системе управления библиотекой.

В своей контрольной деятельности руководители должны опираться на ***научные методы,*** что позволяет определять достоверность привлекаемых источников информации, комплексно систематизировать информационные показатели, упорядочивать действия субъектов контроля. Метод контроля – это совокупность специфических инструментов всестороннего изучения достоверности, целесообразности и экономической эффективности объекта управленческого контроля на основе использования внутренней и внешней информации. Контроль осуществляется посредством

обследования, документальной проверки и экономического анализа инвентаризации, обобщения и реализации результатов контроля.

Обследование заключается в ознакомлении с деятельностью библиотеки или ее структурного подразделения, фиксировании результатов, в опросе должностных лиц.

Документальная проверка – изучение всех способов и результатов отражения библиотечной деятельности, представленных в виде отчетов, документов, бухгалтерских записей.

Инвентаризация устанавливает фактическое наличие материальных средств; ее разновидность в библиотеке – проверка фонда, посредством которой оценивается сохранность фонда, устанавливаются потери, проверяются условия хранения.

Обобщение результатов проводится на заключительном этапе; представляет собой выводы, предложения, рекомендации, по которым принимаются управленческие решения; их выполнение в дальнейшем тоже контролируется.

8.3. Организация системы контроля в библиотеке

Организация контрольной деятельности базируется на следующих ключевых моментах:

1) формирование субъектов контроля, определение их места в общей системе управления;

2) определение компетенции каждого из субъектов контроля;

3) организация аппарата субъектов контроля (распределение обязанностей и ответственности);

4) установление порядка подготовки и осуществления контрольных действий;

5) построение функциональной структуры контрольной деятельности (функции контроля и их направленность);

6) выбор средств реализации контрольных действий;

7) установление характера связи между субъектами и объектами контроля;

8) выбор способов оценки эффективности контрольной деятельности;

9) разработка путей совершенствования контрольной деятельности.

Понятие контроля как процесса включает в себя следующие моменты:

- содержание — этапы процесса контрольной деятельности;
- организация работы исполнителей — последовательность выполняемых работ и распределение должностных обязанностей, связанных с контрольной деятельностью;
- технология контроля (механизм, определяющий выбор методов и процедур, с помощью которых происходит сбор данных, необходимых для выявления отклонений от целей управления).

В процессе контроля различаются три основных этапа: выработка стандартов и критериев; сопоставление с ними реальных результатов; принятие регулирующих действий.

Схема процесса управленческого контроля выглядит следующим образом (рис. 16).

Первая фаза процесса контроля — создание стандартов. Стандарт — это желаемый результат или ожидаемое событие, с которым менеджеры могут сравнивать последующую деятельность, исполнение и изменение. Контроль немыслим без стандартизации. В наиболее общем виде контроль — это процесс получения и оценки объективных данных (т. е. представленных по утвержденным международным нормативам и стандартам формам) в соответствующей профессиональной деятельности (на элементы которой имеются стандарты), устанавливающий уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам. Стандарт — это база, повторяемость, стабильность. Можно определить стандарт как узаконенные нормы, процессы или цели библиотеки. Все стандарты, используемые для управленческого контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей организации. Сам процесс целеполагания вынесен за пределы сферы контроля, поскольку постановка стратегических целей организации — это уже функция планирования. В процессе контроля цели разбиваются на подцели, которые становятся нормами функционирования или нормами действия.

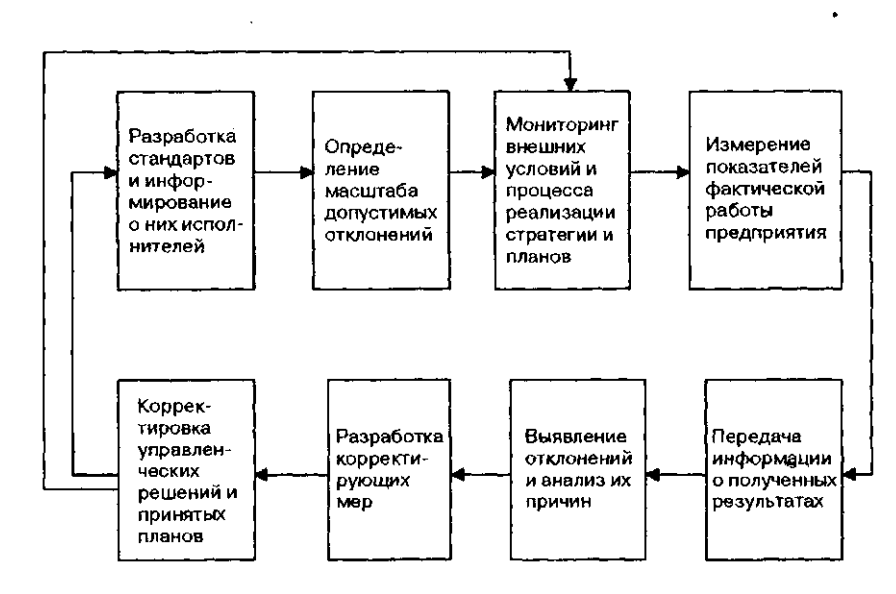


Рис. 16. Этапы управленческого контроля

Существует пять подходов к установлению норм:

1) с помощью расчетов (сроки исполнения вычисляются на основе имеющихся данных об аналогичных действиях);

2) самостоятельно устанавливаются исполнителями или согласуются с их мнением;

3) используя передовой опыт (нормы устанавливаются исходя из современных представлений о том, как что-то должно делаться; кроме того, нормы могут заимствоваться у успешно действующих библиотек);

4) руководствуясь интуицией (нормы устанавливаются интуитивно или по наитию);

5) опираясь на прошлый опыт.

Люди, которые будут работать в соответствии с выработанными нормами, должны воспринимать их как:

- ясные (т. е. у исполнителя не должно быть сомнений относительно того, чего от него ждут);
- справедливые (т. е. ко всем предъявляются одинаковые требования);
- корректируемые (т. е. допускается снижение нормативных требований, если исполнители, несмотря на хорошую работу, не справляются с ними);
- честные (т. е. выполнение норм не приводит к их автоматическому повышению).

Цели, которые могут быть использованы для контроля, должны отвечать двум требованиям. Прежде всего, цели должны иметь временные границы, в рамках которых намечается их выполнение. Второе – они должны быть измеримыми, т. е. характеризоваться наличием конкретного критерия, иначе невозможно узнать о степени достижения поставленных целей. Например, в качестве стандарта можно использовать плановые показатели: скажем, увеличить в 2008 г. книгообеспеченность до 12 книг на одного читателя или обращаемость до 1,5 на единицу фонда. Конкретный критерий в этих целях (11 книг или 1,5) и определенный временной период (один год) называются показателями результативности. Они помогают руководству сопоставить реальное выполнение с запланированным. Так, если в первом полугодии обращаемость составила всего 1,2, то руководству библиотеки потребуется внимательно проанализировать причины и разработать управленческую программу действий или по повышению книговыдачи, или по пересмотру состава фонда, где образовалась значительная доля неспрашиваемой литературы.

Относительно просто установить показатели результативности для величин, поддающихся измерению. Но, как уже не раз говорилось, некоторые цели и задачи информационно-библиотечной деятельности невозможно выразить в числах. Столь важные в деятельности библиотеки воспитательные, образовательные задачи или моральный климат коллектива вряд ли могут найти отражение в числовых показателях результативности. И все же их необходимо устанавливать, например, путем обследований,

вопросов, другими косвенными методами. Так, о высоком уровне морального климата, стабильности коллектива свидетельствует количество увольнений: чем их меньше, тем лучше. Эффективность реализации образовательной функции контролируется значительным числом читателей, записавшихся на юношеский абонемент; воспитательной функции — резким увеличением книговыдачи раздела этики и эстетики.

В то же время косвенные показатели, используемые в качестве стандартов контроля, требуют более внимательного и глубокого анализа, поскольку есть в них некоторая уязвимость. Иногда симптомы говорят вовсе не о той причине. Может случиться так, что много старшеклассников записалось в библиотеку только потому, что закрылась их школьная библиотека, всплеск интереса к литературе по эстетике связан с проводимым общегородским фестивалем, а увольнений мало потому, что библиотекарям больше негде устроиться на работу. Именно поэтому контроль требует от руководителя постоянной аналитической работы, наличия солидной информационной базы и налаженной обратной связи не только с собственными сотрудниками, но и с читателями библиотеки.

Таким образом, важное место в едином процессе контроля принадлежит первому этапу, где устанавливаются стандарты и критерии оценки, благодаря которым контроль обретает объективность и результативность, что значительно превышает всякого рода субъективные факторы. Руководство не может эффективно осуществлять контроль, не имея показателей результативности различного типа.

После того, как стандарты установлены, наступает вторая фаза процесса контроля, связанная с измерением фактического результата исполнения. Эти результаты могут совпадать со стандартом, могут быть выше или ниже него. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, является наиболее сложной и связана с реализацией целого комплекса действий, включающего:

- определение масштаба допустимых отклонений;
- получение информации о текущей деятельности;
- измерение реально достигнутых результатов;
- сравнение результатов с установленными стандартами;
- передача и распространение информации о полученных результатах и установленных стандартах;
- выявление отклонений полученных результатов от стандартов.

Как правило, стандарт контроля содержит определенный масштаб допустимых отклонений, в пределах которого нарушение нормальной работы не требует управленческих воздействий. В крупных библиотеках масштаб допустимых отклонений, естественно, больше, чем в средних и маленьких. Так, снижение числа посещений за месяц на 50 человек в РГБ не вызовет тревоги, а такой же показатель в филиале ЦБС значительно превысит допустимый масштаб, поэтому потребует незамедлительной реакции руководства.

Определение масштаба допустимых отклонений — вопрос кардинально важный. Если масштаб выбран слишком широкий, то руководство будет реагировать лишь на кризисные ситуации. О недопустимости столь широкого масштаба свидетельствует, например, сорванная читательская конференция, на которой присутствовали лишь два случайных посетителя. Необходимо его сужение, связанное с установлением ежемесячного контроля числа массовых мероприятий, их посещаемости и результативности.

Узкий масштаб допустимых отклонений может, в свою очередь, привести к дезорганизации работы, так как в такой системе контроля руководство вынуждено реагировать на каждый пустяк. Обычно узкий масштаб допустимых отклонений имеет формализованная административная система, где не делегируются полномочия, а любое разрешение должно пройти сложную цепочку бюрократических согласований. Дополнительный дезорганизующий факт такой системы — неэкономичность контроля (узкий масштаб требует больших затрат) и сниженная эффективность (затруднено решение проблем и реализация целей).

Самым трудным и дорогостоящим элементом контроля считается измерение результатов. Часто именно этим и определяется эффективность контроля. Значительным прогрессивным шагом в организации системы государственного контроля библиотечной деятельности стала проведенная стандартизация единиц учета фондов, читателей, посещений, которая позволила решить дискуссионные проблемы измерений и регистрации данных. В современных условиях, когда, помимо государственной активно формируются собственно внутрибиблиотечная система контроля, проблемы сбора обработки, анализа учетной информации, непосредственно связанные с ее измерением, обретают особую актуальность. Перспективы решения данной проблематики открывает использование для контрольных измерений компьютерной техники, которая делает учет оперативным, экономичным, точным.

На втором этапе процесса контроля ключевая роль принадлежит распространению информации, т. е. обязательное ознакомление всех подразделений и конкретных работников, как с критериями оценки, так и с достигнутыми результатами. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Информационная среда формируется на регулярных совещаниях, где выявляются позитивные тенденции, которые, очевидно, необходимо усилить для реализации заложенных в них возможностей, или негативные тенденции, служащие сигналом для выработки мероприятий по изменению сложившейся ситуации. Хорошо, когда в информационном обмене участвуют не только сотрудники библиотеки, но и ее пользователи, оценивающие эффективность работы, указывающие, что надо улучшить, как это сделать.

Корректирование отклонений от стандартов — заключительный этап процесса контроля, который требует от руководителя активных действий,

занных с выработкой и осуществлением необходимых воздействий для достижения поставленных целей.

Рассмотрим три возможных направления корректирующих действий. Руководитель выбирает одну из линий поведения: 1) ничего не предпринимать; 2) устранить отклонение; 3) пересмотреть стандарт.

Продолжение работы без изменений — данный вариант используется, если результаты деятельности соответствуют установленным нормам и существенные проблемы не обнаружены. Если система контроля свидетельствует о нормальном течении дел, о том, что библиотека и ее подразделения функционируют в соответствии с планами, а отклонения укладываются в допустимый масштаб, руководство вправе не реагировать. В этом случае нет необходимости в корректирующих действиях, и следует продолжать мониторинг и измерение текущей деятельности, повторяя цикл контроля.

Однако бывают ситуации, когда выбор этого варианта действий возможен и при наличии заметных отклонений от стандартов. Например:

- на данный момент отставание невелико, и вмешательство, если оно действительно потребуется, можно осуществить позднее;
- любое вмешательство может ухудшить положение;
- на данный момент изменение целей или норм невозможно (например, если они были объявлены публично).

Вторая линия поведения руководства выбирается, если признается, что причиной неудовлетворительного хода дел является неправильный выбор целей, параметров измерений результатов или норм. Стандарты, требования которых выполнить очень трудно, фактически делают тщетными все усилия по достижению целей. Требуется их пересмотр. Пересмотр норм или целей используется в следующих случаях:

- если изменившиеся обстоятельства делают цели или нормы недостижимыми;
- если работа персонала не вызывает нареканий, но установленные нормы (или цели) не могут быть выполнены (или достигнуты) в оставшееся время, возможно, из-за непредвиденных осложнений;
- если цели или нормы изначально были нереалистичными.

Если принимается решение о пересмотре целей или норм, то в первую очередь необходимо оценить, не возникнет ли в результате изменений больше проблем, чем при сохранении прежнего положения. Например:

- неприятие работниками как новых, так и старых норм или целей;
- игнорирование любых норм и целей, устанавливаемых в организации;
- утрата работниками хорошего стимула, каковым считались старые нормы или цели, пусть даже и недостижимые;
- сожаление о потраченных напрасно усилиях у работников;
- установление новых норм и целей, еще менее реалистичных, чем предыдущие.

Наконец, третья линия поведения. Если установленные нормы признаны реалистичными и тем не менее не выполняются, то предпринима-

ются корректирующие действия с целью улучшить исполнение, после чо продолжаются мониторинг и измерение текущей деятельности. Корректирующие действия могут быть следующими: так, если резко упала посещаемость в центральной библиотеке ЦБС, для разработки адекватных управленческих действий руководство выявляет причины: часть читального зала использована для организации бизнес-библиотеки, в оставшемся помещении постоянным читателям стало тесно, некомфортно. Другой пример: в фонде читального зала читатели не нашли привычной периодики, подписку на которую не оформили из-за финансовых трудностей. В определении управленческих корректирующих действий в этих ситуациях приоритет принадлежит обеспечению комфортных условий для занятий читателей, поскольку это соотносится с миссией библиотеки. Функционирование бизнес-библиотеки в помещении читального зала и экономия на подписке должны быть признаны вторичными, подчиненными задачами. Приведенные примеры иллюстрируют основной смысл корректировки: выяснить причины отклонений и добиться возвращения к нормальному функционированию. Осуществляется корректировка путем повышения значения внутренних факторов библиотечной деятельности, совершенствования функций управления или технологических процессов.

Корректирование отклонений в работе является тем самым моментом, когда контроль органично сливается с другими функциями системы управления. После того, как руководитель осуществит необходимое в данной ситуации корректирующее воздействие, процесс контроля повторяется. Таким образом, контроль выступает как составная часть процесса рационализации деятельности библиотеки, в задачу которого входят обнаружение и предвидение возможных ошибок, нарушений, отклонений с целью их предотвращения, а также в случае их совершения — устранение их последствий.

Поведенческие аспекты контроля. Среди других управленческих функций, пожалуй, только в контроле наиболее выражены поведенческие аспекты, поскольку именно контроль часто рождает отрицательные эмоции у подчиненных, потому что его ассоциируют с понятиями ограничения, принуждения, отсутствия самостоятельности. Учитывая сильное воздействие контроля на личность, очевидно, что основная задача руководителя не концентрировать внимания на ошибках, а предотвращать их и широко использовать мотивирующее значение контроля.

Существует еще один нюанс в поведенческом аспекте контроля, который имеет значение в эффективном руководстве. Американские ученые Д. Хемптон, Ч. Саммер и Р. Вебер, анализируя воздействие контроля на поведение людей, отметили: «Сам факт измерения результатов влияет на поведение людей, работу которых обследуют. Когда начальство измеряет результаты работы подчиненных, оно тем самым включает цепочку познавательных и мотивационных эффектов. Подчиненные стремятся интерпретировать эти измерения как процессы, которые определяют важней-

мые аспекты их работы. Они реагируют на это, пытаясь зафиксировать изменения на уровне, который подлежит вознаграждению». Таким образом, формируется тип поведения, ориентированного на контроль. Это побуждает, с одной стороны, заниматься только этой работой, которая «на виду», где достижения станут сразу же заметными, — в отделе обслуживания, научно-исследовательских или методических структурах, что создает искаженную шкалу престижности библиотечной деятельности. С другой стороны, поведение, ориентированное на контроль, задает ошибочные параметры оценки: ради хороших результатов библиотекарь представляет свою работу в исключительно выгодном свете, всячески затушевывая проблемы.

Рекомендации по преодолению негативных явлений, связанных с поведенческим аспектом контроля, сформулированы в книге В. Ньюмена с характерным названием «Конструктивный контроль: проектирование и применение систем контроля» – установление осмысленных стандартов, воспринимаемых сотрудниками (достаточно жестких, но достижимых); вознаграждение за достижение стандарта; устранение чрезмерного контроля; установление обратной связи с подчиненными.

На практике часто приходится сталкиваться с целым рядом ошибок в осуществлении контроля:

- эпизодичность, когда отсутствие интереса к проблеме предопределяет и отсутствие контроля за ее решением;
- тотальность, когда каждый шаг подчиненных находится под наблюдением руководства, что напрочь сковывает их инициативу;
- скрытность, когда информация о критериях оценки или результатах проверки становится достоянием узкого круга участников контролирующих акций;
- формализм, когда контроль проводится ради проформы и не сопровождается реальными управленческими действиями.

Достижение эффективного контроля является одной из важных проблем. Основные характеристики эффективного контроля: стратегическая направленность, ориентация на результаты, соответствие делу, своевременность, гибкость, простота и экономичность.

Стратегическая направленность неслучайно поставлена на первом месте, поскольку именно способность контроля отражать общие приоритеты библиотеки и поддерживать их создает руководству возможность получить полное представление о ситуации без того, чтобы контролировать все и вся.

Резюме

1. Контроль как элемент стратегического управления библиотекой принципиально изменяет в современных условиях свое назначение: контроль призван устранять неопределенность в реализации планов и программ развития библиотечной деятельности; прогнозировать кризисные ситуации; фиксировать успехи и достижения в работе.

2. В зависимости от субъекта и объекта различают государстве-ный, правовой, независимый контроль; по объему деятельности — полны и частичный контроль; внутрибиблиотечный контроль делится на предвари-тельный, текущий и заключительный.

3. Процесс контроля включает три этапа: выработка стандарто и критериев оценки; сопоставление с ними реальных результатов; прини-тие корректирующих действий.

4. Контроль является эффективным, если он имеет стратегиче-ский характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевре-менен, гибок, прост и экономичен.

Вопросы для обсуждения

1. Как трактуется контроль в современном менеджменте?
2. Какие разновидности контроля появились в современном уп-равлении библиотекой?
3. Обсудите значение каждого этапа в общем процессе контроля.

Рекомендуемая литература

1. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 1992. С. 389–430.

2. Абрамова, Л. В. Функции информационно-библиотечного ме-неджмента : учеб. пособие / Л. В. Абрамова, И. М. Суслова. М. : МГУКИ, 2007. 146 с.

РАЗДЕЛ III

Маркетинг как современная концепция управления библиотекой

Глава 9. Природа и роль маркетинга в библиотеках России

9.1. Эволюция маркетинга

Существует огромное количество определений маркетинга. Как правило, желая поразить читателя, в книгах приводится цифра в 2000 определений. Данный факт отражает необычайную многоплановость маркетинга. Маркетинг можно определять как научно-прикладную дисциплину, как вид профессиональной деятельности, как систему управления, как образ мышления, стиль поведения, комплекс конкретных функций и т. д. Но при всем многообразии определений исходным объектом внимания маркетинга вплоть до последнего времени было поведение на рынке, рыночные отношения в самых различных проявлениях.

Маркетинг действительно предполагает существование рынка в его полном структурном объеме, служит его развитию и неотделим от комплекса проблем спроса, предложения и цен. Однако верное на протяжении многих лет, это понимание сегодня приходится признавать ограничивающим его возможности, так как оно фактически делает проблемным распространение маркетинговых принципов на некоммерческую сферу, а это уже произошло.

И если в первой половине прошлого столетия маркетинг во всем мире рассматривался преимущественно как инструмент повышения эффективности продаж и сбыта, то, начиная с 60-х годов прошлого столетия, возникла и быстро распространилась стратегическая ориентация в управлении на маркетинг. Сначала была осознана необходимость рассмотрения проблем товарной, ценовой, коммуникационной политики в комплексе (этот подход получил название «маркетинг-микс»), а затем — под углом зрения целостной стратегии.

Стратегическая сущность маркетинга отражается в определенных концепциях, направляющих маркетинговые усилия, устанавливающих соотношение значения интересов организации, потребителей, общества.

Существуют пять основных подходов, на базе которых организации ведут свою маркетинговую деятельность: концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенси-

фикации коммерческих усилий, концепция общего маркетинга и концепция социально-этического маркетинга. Эти концепции олицетворяют собой различные периоды в развитии экономики и основные социальные, экономические и политические перемены в течение прошедшего столетия. Общая тенденция развития, как отмечает классик маркетинга Ф. Котлер, — перенос акцента с производства и товара на коммерческие усилия на потребителя и все большая ориентация на проблемы потребителя и социальной этичности[1].

Традиционно первые шаги маркетинга на товарных рынках как научно-прикладной дисциплины и начало новых этапов его эволюции отмечаются, прежде всего, в США. Это неудивительно: в стране, свыше двух столетий не испытывавшей разрушительных последствий войн на своей территории, созревание рынков и создание условий для полномасштабной востребованности маркетинга шло наиболее интенсивно. Для сравнения: Европа и Япония вплотную познакомились с маркетингом только после Второй мировой войны, вместе с планом Маршалла.

Первый крупный этап эволюции маркетинга принято обозначать границами от начала XX в. до середины 1930-х гг. При этом маркетинг понимался либо как теория движения товаров и услуг между организациями, предприятиями и лицами, либо как комплекс функций предприятия по сбыту продукции.

Только Великая депрессия 1929—1933 гг. изменила управленческие установки менеджеров на приоритетность производства, которое рекомендовалось обслуживать отдельными маркетинговыми инструментами. Кризис отчетливо показал, что надо уметь не только произвести продукцию, но и сбыть ее.

В это время последовательно появились две концепции: совершенствования производства и совершенствования товара.

Концепция совершенствования производства — один из самых старых подходов, основанных на предположении, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Следовательно, основным объектом внимания эта концепция избрала совершенствование производства и повышение эффективности системы распределения. В качестве ведущих средств достижения цели рекомендовалось наращивание масштабов производства и снижение себестоимости продукции.

Ф. Котлер выделяет два варианта ситуации, когда подходит применение концепции совершенствования производства. Первая — когда спрос на товар превышает предложение. Именно в этой ситуации руководству целесообразно сосредоточиться на изыскании способов увеличения производства. Вторая — когда себестоимость товара слишком высока и ее не-

[1] Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. М., 1992. С. 19.

ходимо снизить, для чего требуется повышение производительности труда.

В сфере услуг целесообразно применять данную концепцию в организации массовых услуг. Массовые услуги удовлетворяют основные потребности человека, потребляются часто и многократно (например, бытовые услуги), поэтому такая концепция вполне оправдана, а иногда единственно возможна в условиях ограниченной платежеспособности населения, если низкий уровень доходов не позволяет потребителям оплачивать дорогостоящие услуги. И все-таки концепция совершенствования производства применима в редких случаях, поскольку не учитывает потребностей людей. Недаром ее называют концепцией равнодушия к потребителям.

Концепция совершенствования товара, пришедшая на смену предыдущей, выдвинула в качестве стержневого тезиса утверждение, что потребители будут благосклонны к товарам наивысшего качества, с лучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками. Следовательно, главная цель руководства — обеспечить высокое качество продукции, и она обязательно будет востребована без дополнительных усилий. Ведущим средством достижения цели в этой концепции была объявлена модернизация товара.

Развивая это положение, Ф. Котлер пишет: «Руководство железных дорог полагало, что потребителям нужны поезда, а не средство транспорта, и не заметило растущей угрозы со стороны авиалиний, автобусов, грузовых и легковых автомобилей. Изготовители логарифмических линеек считали, что инженерам нужны линейки, а не возможность производить расчеты, и упустили из виду угрозу со стороны карманных калькуляторов. Колледжи считают, что выпускники средних школ заинтересованы в получении общего гуманитарного образования и не замечают сдвига предпочтений в сторону профессиональной подготовки»[1]. Обобщая эти примеры, исследователи указывают на то, что концепция совершенствования товара приводит к «маркетинговой близорукости». Продукция самого высокого качества может не пойти на рынке, если производитель не примет мер, чтобы сделать его привлекательным с помощью дизайна и цены. Если он не организует товародвижение по удобным каналам распределения, не привлечет внимание тех, кому эта продукция необходима, не убедит этих людей в превосходном качестве своего изделия, то он потерпит крах.

В сфере услуг концепция совершенствования продукции не столь однозначна. Она вполне оправдана и применима в сфере производства неосновных услуг, когда их потребление носит нерегулярный характер. Примером целесообразного использования этой концепции является сфера шоу-бизнеса, где один потребитель может воспользоваться услугой один или несколько раз. В этом случае даже при ограниченной платежеспособ-

[1] Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. М., 1992. С. 23.

ности человек найдет средства, чтобы побывать на концерте любимого тиста.

Кроме того, концепция совершенствования услуг целесообразна в ловиях высокой индивидуализации спроса, когда существует часть пот бителей, нуждающихся в конкретных, индивидуальных услугах повыш ного качества. В этом случае важно верно оценить платежеспособность селения.

Начало второго этапного периода развития маркетинга датируется рединой тридцатых годов, окончание — серединой восьмидесятых го XX века. Его суть — формирование комплекса маркетинговых дейст с ориентацией сначала на продажу, затем на потребителя (концепция тенсификации коммерческих усилий, общая концепция маркетинга, ма кетинг-микс).

Концепция интенсификации коммерческих усилий чрезвычайно популя на. Наиболее достойная цель каждой организации в рамках этой конце ции — получение прибыли за счет роста продаж. Основной объект вним ния — процесс торговли.

Концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, ч потребители не будут покупать товары в достаточных количествах, есл организация не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стиму лирования. Следовательно, главное содержание маркетинга — это забот о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги.

Агрессивно используют концепцию интенсификации коммерческих усилий применительно к товарам повседневного спроса, о приобретении которых покупатель долго не раздумывает. В этих отраслях деятельности разработаны и доведены до совершенства различные приемы выявления потенциальных покупателей и «жесткой» продажи им товара. Практикуют «жесткую» продажу и в отношении других товаров, например, автомобилей.

Используется агрессивная и назойливая реклама. Если клиент появляется у прилавка или входит в демонстрационный зал, мгновенно начинается «психологическая обработка». Если клиенту понравилась выставленная вещь, могут сказать, что она последняя, что ее собирается купить другой. Поэтому решать надо, не откладывая. Если покупателя не устраивает цена, продавец предлагает переговорить с менеджером и добиться особой скидки. Цель всего этого — заставить клиента совершить покупку как можно скорее.

Долгосрочные результаты деятельности организации, руководствующейся этой концепцией, часто могут быть неблагоприятными. Потребитель теряет доверие к этой продукции из-за сокрытия изъянов товара, принуждения к немедленному приобретению.

Концепция интенсификации коммерческой деятельности популярна и в сфере услуг. Она базируется на утверждении, что услуги не будут востребованы в достаточном количестве, если не побуждать к этому потребителя

[illegible]мощью методов интенсивного стимулирования. Часть методов, используемых для этого, достаточно традиционна: личные продажи, реклама [illegible]ствах массовой информации, организация встреч с потребителями [illegible].

Но в сфере услуг используются и дополнительные преимущества, обусловленные благоприятным общественным мнением по отношению [illegible]приятию сферы услуг, его высоким имиджем.

Необходимость постоянной работы по формированию имиджа обусловлена спецификой продукта предприятия сферы услуг. Немедленное потребление услуг непосредственно в ходе их производства (транспортные услуги, услуги туризма, система бытового обслуживания населения и др.) и необходимость заранее оплачивать услугу не позволяют потребителям оценить качество услуги прямыми методами. Оценивая качество услуги и ее способность удовлетворить ту или иную потребность, потребитель вынужден пользоваться косвенной информацией – мнением других потребителей, сложившимися представлениями о добросовестности производителя, его престижем.

В этих условиях имидж предприятия становится важнейшим инструментом в реализации задач овладения рынком, отодвигая на второй план другие инструменты маркетингового воздействия.

Концепция интенсификации коммерческих усилий в сфере услуг дополняется на практике элементами социально-этического маркетинга, позволяющего влиять на формирование имиджа организации.

Концепция общего маркетинга — сравнительно новый подход в предпринимательской деятельности. Эта концепция утверждает, что залогом достижения целей организации является определение нужд и запросов потребителей и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. Суть концепции общего маркетинга определяют с помощью цветистых выражений типа «Отыщите потребности и удовлетворите их», «Производите то, что можете продать, вместо того, чтобы пытаться продать то, что можете произвести», «Любите клиента, а не товар». Тем самым оформляется новый основной объект внимания — нужды потребителя.

Главным содержанием маркетинговой деятельности становится забота об удовлетворении нужд потребителя посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и потреблением этого товара. Средства достижения цели – комплексные маркетинговые усилия (маркетинг-микс).

Объект основного внимания в концепции интенсификации коммерческих усилий — существующий товар, а обеспечение прибыльного сбыта требует напряжения коммерческих усилий и мер стимулирования. В концепции общего маркетинга таким объектом являются целевые клиенты с их нуждами и потребностями. Организация интегрирует и координирует свою деятельность с расчетом на обеспечение удовлетворенности клиен-

тов, получая прибыль именно благодаря созданию и поддержанию потребительской удовлетворенности. Концепция общего маркетинга отражает приверженность организации теории суверенитета потребителя. Производится то, что необходимо потребителю, а за счет максимального удовлетворения его нужд получается прибыль.

Основные положения концепции общего маркетинга идентичны подходу, применяемому в сфере услуг. Он строится на том, что предприятие сферы услуг с помощью специальных исследований выявляет нужды и запросы потребителей целевого рынка, прогнозирует их поведение и определяет потенциальные возможности спроса, а затем, действуя в рамках системы маркетинг-микс, обеспечивает желаемое удовлетворение спроса.

Вследствие единства основополагающего принципа концепции общего маркетинга и направленности библиотечной деятельности на максимальное удовлетворение запросов, данная концепция, очевидно, может послужить базой для внедрения маркетинга в библиотечную сферу.

Концепция социально-этического маркетинга (по терминологии некоторых исследователей, в том числе, Ф. Котлера, «социально-этичный») сформировалась на базе стратегического маркетинга. Маркетинговая деятельность в этой концепции рассматривается в жесткой связи с новыми глобальными проблемами человечества — экологическими, этическими, воспитательными. Концепция социально-этического маркетинга порождена информационной цивилизацией, реалиями постиндустриального общества, когда разработка маркетинговой стратегии предопределяется не только актуальными текущими потребностями, но и долгосрочным благополучием человека, ценностью его жизни.

В отличие от концепции общего маркетинга, которая обходит стороной проблемы возможных конфликтов между потребностями личности и его долговременным благополучием, социально-этический маркетинг требует сбалансированности трех факторов: прибылей, покупательских потребностей и интересов общества.

Целый ряд предпосылок существует для развития концепции социально-этического маркетинга в сфере услуг.

Во-первых, сама социальная направленность деятельности отраслей услуг создает условия для решения широкого круга общественно значимых проблем. Любая деятельность в этой сфере выступает как фактор формирования условий жизнедеятельности населения. В этом смысле она всегда учитывает общественные интересы.

Во-вторых, элементы социально-этического маркетинга, способствующие утверждению социальной ответственности и этики предпринимателя, являются ключевым фактором формирования имиджа предприятия, вне которого деятельность на рынке услуг, как правило, невозможна.

В-третьих, в непроизводственной сфере присутствует значительный неприбыльный сектор. Деятельность неприбыльных организаций всегда

использует социально-этические принципы, рассматривая их как один из видов социального маркетинга.

Социальная направленность и неприбыльный характер работы библиотеки указывают на необходимость широкого применения в этой сфере принципов социально-этического маркетинга, что открывает возможности для решения общественно значимых проблем.

Третий качественный этап развития маркетинга начался на Западе примерно в середине восьмидесятых годов и длится по настоящее время. Современный маркетинг реализуется в концепциях стратегического, социально-ориентированного, индивидуального маркетинга, маркетинга отношений, маркетинга больших социальных общностей — мезо- и мегамаркетинга. Потребитель перестает быть единственным центром мироздания. Происходит переориентация на сочетание учета интересов производителей, потребителей и общества в целом. Цель — обеспечение желаемой удовлетворенности целевых групп клиентов более эффективными, чем у конкурентов, способами с одновременным сохранением или укреплением перспективного благополучия потребителя и общества в целом. Средство достижения цели — баланс трех факторов: прибылей, потребностей и интересов общества.

Стратегический маркетинг ориентирует маркетинговые усилия на долгосрочную перспективу и по существу представляет собой постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективной продукции, предназначенной для конкретных групп покупателей и обладающей особыми свойствами, отличающими ее от конкурентной продукции и таким образом создающей изготовителю устойчивое конкурентное преимущество.

В последнее время внимание исследователей привлекает проблема взаимосвязи эволюции маркетинга с логикой и этапами развития менеджмента. Актуальность этой проблемы предопределяется сменой рационалистической парадигмы управления на маркетинговую. Этот фундаментальный процесс происходил в шестидесятые и последующие годы на Западе. Сейчас с этой проблематикой воочию столкнулась Россия. Можно утверждать, что современный менеджмент, управляя положением и деятельностью организации во внешней среде, создавая определенный уровень адаптации к сложным явлением внешней среды, неизбежно реализует маркетинговый подход. Маркетинговое управление — это не управление функционированием, персоналом или финансами, вообще не система внутреннего управления. Это управление организацией с ориентацией на запросы внешней среды и воздействие на окружающую среду и ее элементы, без чего невозможно стабильное развитие.

Смена этапов становления и развития маркетинга, его концепций происходила и происходит в тесной связи с этапами развития менеджмента. Основным этапам развития теории и практики менеджмента в XX в., тем концепциям, которые рождались в ответ на изменения внешней среды, соответствовали маркетинговые установки.

1900–1920-е гг. Управление осуществляется посредством контроля за исполнением. Господствуют четкие организационные принципы административной школы менеджмента, обоснованные А. Файолем. Управляющее воздействие осуществляется «постфактум» — вслед за произошедшим событием. Будущее воспринимается как повторение прошлого. Именно в это время в США получает распространение термин «маркетинг». Он понимался тогда как метод сбыта, цель которого — найти покупателя для продукции, уже выпущенной или готовой к производству, т. е. тоже «постфактум».

1930–1950-е гг. характеризуются управлением на основе экстраполяции. Хотя темп изменений ускоряется, но еще сохраняется возможность прогнозировать будущее на основе выявления тенденций развития в прошлом и экстраполяции их на следующий период. Появляется и развивается целевое управление, долгосрочное планирование. Параллельно происходит дальнейшее развитие комплекса маркетинга, разрабатывающего новые элементы. Прежде всего, развивается массовый маркетинг, т. е. рассчитанный на усредненного потребителя, в условиях стихийно-рыночного капитализма, экономической депрессии, мировой войны и послевоенного бума спроса.

1960–1970-е гг. В экономике начали возникать неожиданные явления. С вступлением мирового сообщества в информационную эру темпы и сложность изменений становятся поистине беспрецедентными. Поэтому невозможно вовремя определить тенденции и выработать оптимальную реакцию на них. В этих условиях управление ориентируется на предвидение изменений. Стало развиваться стратегическое планирование по периодам, появился выбор стратегических позиций.

Соответственно в странах с развитой рыночной экономикой маркетинг стал рассматриваться как ведущая функция управления, основанная на знании потребительского спроса и определяющая рыночную и производственную стратегию организации. Сформировался классический маркетинг (концепция общего маркетинга).

Особо остановимся на маркетинговых изменениях шестидесятых годов. Появились признаки насыщения рынка в ряде стран, предложение стало превышать спрос. Рынок продавца заменяется рынком покупателя. Появились признаки «общества изобилия»: рост доходов потребителя и свободное распоряжение ими; рост товарного предложения; интернационализация рынков; сокращение жизненного цикла производимой продукции; информационный взрыв. Знаменательным изменением становится новый статус маркетинга в менеджменте: возникла маркетинговая ориентация управления в целом. Формируется маркетинговая парадигма управления.

1980–1990-е гг. Условия таковы, что стремительность возникновения многих важных задач не позволяет осуществлять упреждающие действия. В связи с этим, управление невозможно без принятия гибких экстренных

решений. Появляется управление на основе ранжирования стратегических целей, управление по слабым сигналам, управление в неожиданных ситуациях и др. Маркетинг понимается как концепция, направленная на обеспечение сбалансированности спроса и предложения. Формируется концепция сначала стратегического маркетинга, позднее социально-этического в русле идеи оптимального использования человеческих и природных ресурсов.

Современный этап развития менеджмента, начавшийся на рубеже девяностых годов, чаще всего обозначается как этап эффективного управления. Деятельность и цели руководства организации, ее сотрудников, а также различных по своим ролям участников процессов во внешней среде становятся совместными. Конкуренция все чаще уступает место партнерству как более эффективному способу взаимодействия. Планы преимущественно нежесткие. Все больше нестандартных управленческих решений. Среди используемых организационных структур реже встречаются классические пирамидальные, все чаще — адаптивные (матричные, проектные), а в последнее время — еще и виртуальные, сетевые. Закрепление персонала — гибкое, все большее число сотрудников работает на контрактах.

Новое лицо обретает и маркетинг. Формируются и развиваются особые, новые свойства стратегического маркетинга: глобализм, инновационность, интегрированность, предпочтение структурных маркетинговых исследований, активное использование общественных связей. Отчетливо проявляется новая целевая ориентация маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов организации, потребителей и общества в целом, партнерства всех участников обмена. Более того, маркетинг впервые уверенно вступает в сферу, где нет рыночных отношений — в сферу распределения общественных благ.

Таким образом, менеджмент и маркетинг связаны между собой неразрывно. Уровень развития менеджмента определяет уровень развития маркетинга и наоборот. Этот факт доказывает, что маркетинг, в конечном счете, представляет собой систему управления с ориентацией на запросы потребителей и воздействием на внешнюю среду и ее элементы, без чего невозможно стабильное развитие каждой организации.

9.2. Сущность и значение библиотечного маркетинга

В теории классического маркетинга имеется множество определений, которые отражают огромную емкость понятия «маркетинг», наличие различных аспектов рассмотрения при его трактовке.

Наиболее распространенные дефиниции представлены в табл. 3.1

В этих дефинициях маркетинг определяется в различных аспектах, что связано со значительной емкостью содержания, охватываемого этим понятием. Маркетинг трактуется как: вид деятельности; новая система взглядов на рыночное общественное производство; научная дисциплина; концеп-

Таблица 3.1. **Дефиниции понятия «маркетинг»**

Автор	Определение
Абрамишвили Г.	Маркетинг — это управленческая концепция, обеспечивающая рыночную ориентацию производственно-сбытовой деятельности
Американская ассоциация маркетинга	Маркетинг — это совокупность процессов планирования, создания, продвижения и распределения товаров и услуг
Баркан Д. И.	Маркетинг — это комплекс действий фирмы в условиях рынка, превращающий нужды потребителей в доходы фирмы
Благоев В.	Маркетинг в узком смысле — это система действий, включающая исследование, анализ, планирование, осуществление и контроль программ, предназначенных для изучения потребительского спроса и создания оперативного управления производством и реализацией продуктов и стоимостей, которые удовлетворяют более качественно потребителей, чтобы гарантировать достижение целей соответствующей организации
Завьялов П. С.	Вид рыночной деятельности, при котором используется системный подход и программно-целевой метод решения хозяйственных проблем, а рынок, его требования и характер реакции являются критериями эффективности деятельности
Котлер Ф.	Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена
	Маркетинг есть социальный процесс, посредством которого отдельные индивиды и группы получают то, в чем нуждаются и чего желают, на основе обмена одних товаров и ценностей на другие
Левитт Т.	Маркетинг не следует отождествлять с продажей товара. Если функция торговой системы состоит в том, чтобы убедить покупателя купить то, что уже произведено, задача маркетинга есть поставка на рынок того товара, в котором потребитель действительно нуждается
Романов А. Н.	Маркетинг является одним из видов управленческой деятельности и влияет на расширение производства и торговли путем выявления запросов потребителей и их удовлетворения. Маркетинг увязывает возможности производства и реализации товаров и услуг с целью покупки продукции потребителем
Хершген Х.	Маркетинг — это, во-первых, принцип поведения предприятия, который заключается в последовательном направлении всех касающихся рынка решений на требования и нужды потребителей и покупателей (маркетинг как принцип управления предприятием), во-вторых, маркетинг означает усилия по получению преимуществ у потребителей по сравнению с конкурентами с помощью комплекса специальных рыночных мероприятий (маркетинг как средство); в-третьих, маркетинг можно описать как систематический, опирающийся на современный инструментарий, поиск решений (маркетинг как метод)
Эванс Дж. Берман Б.	Маркетинг — это предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к покупателю или пользователю, или как социальный процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги путем разработки, продвижения и реализации

ния управления; комплексная программа создания, организации, производства и реализации на выбранных сегментах рынка определенных товаров.

Общими моментами, объединяющими все определения маркетинга, являются: рыночная концепция и направленность на удовлетворение человеческих потребностей.

Методологической проблемой библиотечного маркетинга является его взаимосвязь с общими маркетинговыми принципами. Маркетинг как деятельность библиотеки, направленная на удовлетворение потребностей, строится на четырех принципах классического маркетинга, сформулированных Ж.-Ж. Ламбеном в виде четырех центральных идей[1].

Первый принцип базируется на том, что природа человека определяет его стремление получать вознаграждение от жизни, и именно преследование личного интереса, в конечном счете, определяет благосостояние всего общества.

Этот принцип находит широкое применение в библиотечной деятельности, поэтому может быть положен в основу маркетинговой концепции библиотеки. Действительно, получая в библиотеке необходимую литературу, участвуя в мероприятиях, проводимых библиотекой, каждый ее читатель удовлетворяет потребность в образовании, общении, повышении культурного уровня. Направляя усилия маркетинга на расширение читательской аудитории, можно рассчитывать на то, что повысится культурный и образовательный уровень российского населения, спокойнее будут люди, для которых выстраивается устойчивая жизненная перспектива. Именно на этом принципе строится концепция социально-этического маркетинга, близкого по своей сути идеологии библиотечного обслуживания. Нижней шкалой критерия оценки действия данного принципа является «не навреди», верхней — «сделать все, чтобы пользователю стало лучше». Библиотечное дело, прямо или косвенно, вписывается в процесс поддержания и развития различных факторов (физиологических, экономических, нравственных, социально-этических, правовых, политических, экологических, природно-демографических), обеспечивающих соответствующее современным требованиям качество жизни. Качество жизни определяется культурными, образовательными факторами, состоянием среды обитания, «тонким кружевом» связей, человеческих отношений, отношений человека и природы, глобальными факторами, обобщая которые в определенный показатель можно было бы сказать, что высокий уровень качества жизни обеспечивает удовлетворенность каждого человека и общества в целом.

Второй принцип возникает из утверждения, что характер потребностей определяется индивидуальными предпочтениями людей, основанными на их вкусах, культуре, системе ценностей. Библиотека в соответствии

[1] Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива : пер. с фр. СПб.: Наука, 1969. 464 с.

с этим принципом должна уважать это разнообразие вкусов и предпочтений, если они не выходят за рамки этических, моральных и социальных правил, принятых в обществе. Маркетинговый принцип «безусловности права выбора» тождественен принципу дифференцированности библиотечного обслуживания. Однако в прошлые годы сведенный до уровня руководства чтением, он значительно сужал возможности реализации.

Третий принцип основывается на том, что только с помощью свободного и конкурентного обмена люди и организации, с которыми они взаимодействуют, достигнут своих целей наилучшим образом. Под обменом в маркетинге понимается один из четырех способов (три другие — самообеспечение, отъем, просьба) получения желаемого, когда за товар или услугу предлагается средство возмещения (аналогичный товар, услуга, чаще — деньги).

В библиотечной сфере обмен носит своеобразный характер. Некоммерческий обмен — это расширение читательской аудитории в благодарность за высокий уровень библиотечного обслуживания. Обменом можно считать высокую репутацию у местной администрации, которой библиотека помогает в решении социальных проблем. Обмен — налаженные взаимосвязи с центрами культуры и образования в проведении единой региональной политики. Таким образом, библиотека «обменивает» свои услуги на предоставление возможностей функционировать в надежных и стабильных условиях.

Четвертый принцип формулируется как «принцип приоритета потребителя». Он означает, что люди ответственны за собственные действия и способны решать, что для них хорошо, а что нет. Сам читатель выбирает библиотеку, литературу, а средства библиотечного маркетинга могут лишь корректировать этот выбор.

Одна из особенностей библиотечного маркетинга связана с тем, что в некоторых случаях некоммерческая деятельность дает финансовый результат. При этом следует особо подчеркнуть, что для библиотечного маркетинга как вида деятельности достижение такого результата не является главной целью.

К примеру, руководством библиотеки планируется развитие информационного обслуживания в масштабах областного центра. Маркетинговые коммуникации, используемые при этом (паблик рилейшнз, реклама, паблисити), могут привести к привлечению спонсоров, заинтересованных, скажем, в организации службы занятости в стенах библиотеки. Как результат — дополнительное финансирование, что само по себе, безусловно, немаловажно. Но стратегической маркетинговой целью при этом будет все же создание системы информационного обслуживания. На достижение именно этой цели будут направлены маркетинговые усилия библиотекарей. Дополнительные финансовые поступления являются своеобразным «побочным эффектом».

Таким образом, принципы классического маркетинга могут служить основой формирования маркетинговой концепции в библиотеке. Однако

ярко выраженная специфика библиотечной деятельности требует значительного переосмысления, дополнения и уточнения положений классической теории и методологии маркетинга.

Представим более детально структуру маркетинга как универсального метода управления процессами продвижения услуг, удовлетворения потребностей пользователей, а также активного воздействия на окружающую среду с целью достижения и дальнейшей ситуационной корректировки соответствующих позитивных результатов. Без этого интерпретация отдельных положений классической теории маркетинга применительно к библиотечно-информационной сфере будет во многом абстрактна и достаточно сложна для восприятия.

Приняв за основу концепцию логического структурирования маркетинга, разработанную известным маркетологом профессором М. А. Николаевой, и используя ведущие маркетинговые компоненты, выделяемые в трудах авторитетных зарубежных (Ф. Котлер, Д. Эванс, Б. Берман и др.) и отечественных (В. Е. Хруцкий, Е. П. Голубков, Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко и пр.) специалистов, предложим вариант блочно-модульной схемы маркетинга (см. рис. 17). При этом укажем, что каждый из выделенных блоков и его составных элементов является предметом отдельного изучения.

У современного маркетинга (а он прошел, как мы видели, длительный эволюционный путь) цели носят стратегический характер. Маркетинговые усилия оцениваются не только по степени предоставляемой потребительской удовлетворенности, но и по воздействию на качество культурной среды. Эта цель гармонично соотносится с главной целью информационно-библиотечной деятельности по удовлетворению духовных потребностей. Маркетинг действительно обеспечивает:

- знание внешней среды, позволяющее выявить возможности и ограничения в организации библиотечного обслуживания;
- разработку конструктивных региональных программ взаимодействия библиотеки с другими учреждениями культуры и информации;
- формирование эффективной системы маркетинговой коммуникации, включающей рекламу, паблисити, паблик рилейшнз.

Принципиально важно, что маркетинг не разрушает традиционную библиотечную работу по изучению и удовлетворению потребностей (как экономические методы и коммерциализация), а качественно улучшает то, что библиотекари умеют делать профессионально.

Исследование библиотечной деятельности в системе некоммерческого маркетинга позволяет нам сформулировать следующее определение:

Библиотечный маркетинг – это управленческая деятельность библиотеки, организованная на принципах классического маркетинга, направленная на достижение целей полного удовлетворения потребностей пользователей и обеспечения адаптации библиотеки к современным социально-экономическим условиям. Следовательно, на первый план в библиотечном мар-

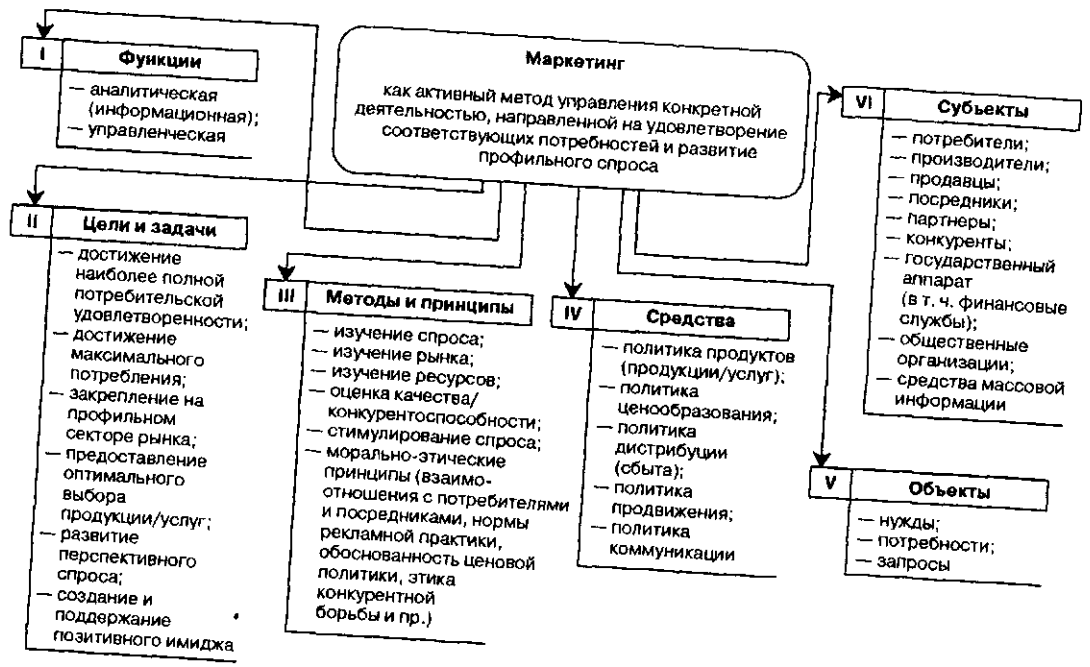


Рис. 17. Структурно-логическая схема маркетинга[1] (*начало*)

[1] Рисунок заимствован из книги: Клюев В. К., Ястребова Е. М. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности : учеб. пособие. М., 2003. С. 16–17.

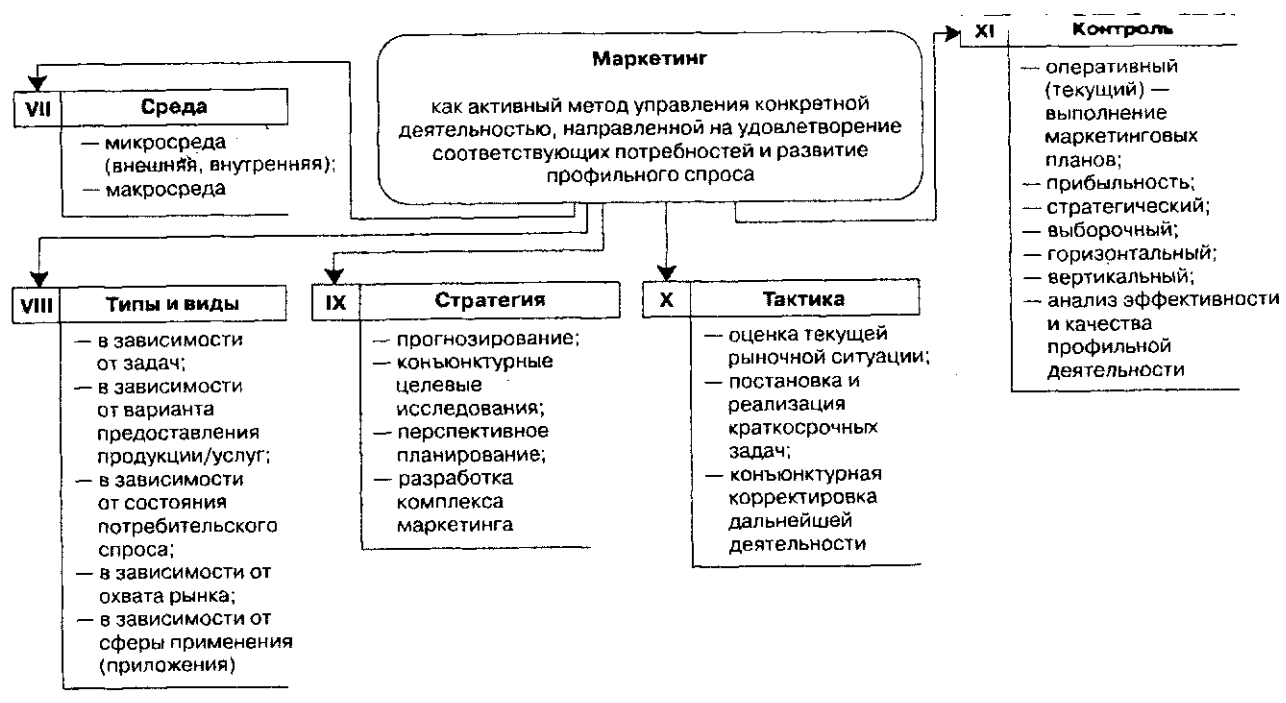


Рис. 17. Структурно-логическая схема маркетинга (*окончание*)

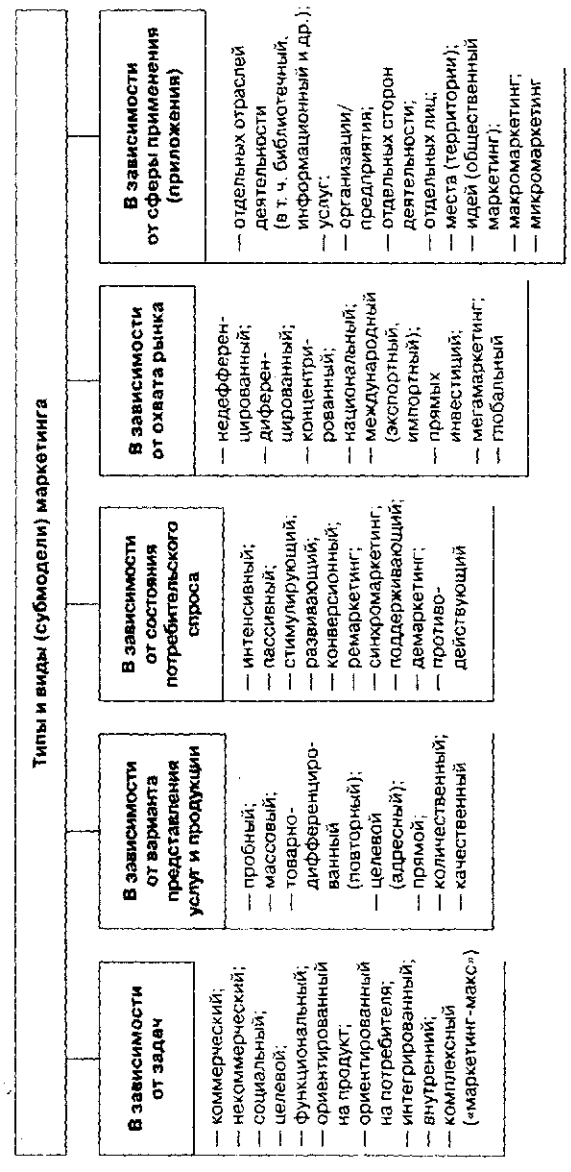


Рис. 18. Виды маркетинга

кетинге выносится не рыночная составляющая классического маркетинг а ориентированность на изучение и удовлетворение спроса, на развит маркетинговых коммуникаций в самых различных направлениях, на фо мирование гибкого механизма управления.

В своей маркетинговой деятельности библиотеки широко использую комплекс традиционных маркетинговых функций (определение требова ний потребителей; сбор, обработка и анализ информации; формирован имиджа, составление аналитических обзоров, разработка новых услуг, ор ганизация связей с общественностью, разработка рекламной кампании др.) и осуществляются с использованием вполне традиционных маркетин говых подходов и инструментов.

Эффективное маркетинговое управление деятельностью библиотек осуществляется посредством реализации трех главных направлений:

- изучение потенциальной среды библиотечно-информационного воздействия (информационного микрорынка);
- организационно-экономический анализ фактической ресурсной базы (собственных возможностей);
- определение функциональных приоритетов.

Важную роль играет своевременный правильный выбор вариантов маркетинга, дающих возможность в конкретной ситуации экстраполировать его составляющие на сферу библиотечно-информационной деятельности с целью получения необходимых результатов. Их непосредственное использование осуществляется, зачастую, одномоментно или параллельно, так как повседневное управление библиотекой в условиях инициативной хозяйственной деятельности и рыночной конкуренции предполагает реализацию многоцелевых маркетинговых программ и формирование вариативного комплекса маркетинга (см. рис. 18).

В качестве характерных особенностей маркетинговой деятельности библиотечно-информационных учреждений можно выделить:

- комплексный подход к постановке целей и задач;
- системность в выборе форм и методов;
- постоянность, этапность и информационную корректность исследований и рекламных мероприятий;
- наличие надежной «обратной связи» с пользователями;
- определенную автономность функционирования маркетинговой службы библиотеки по отношению к руководству обслуживаемого и/или финансирующего ведомства;
- обязательный учет местной (территориальной, отраслевой) специфики.

9.3. Библиотека в системе некоммерческого маркетинга

Информационно-библиотечная деятельность органично вписывается в систему некоммерческого маркетинга. По сравнению с рыночной концепцией некоммерческий маркетинг значительно меньше известен, распростра-

нен и сознательно применяется. Только в начале нынешнего века в России издана монография С. Н. Андреева и Л. Н. Мельниченко[1]. Заметим, что за предыдущее десятилетие по проблемам общего маркетинга издано свыше 100 отечественных и переводных книг.

Некоммерческий маркетинг определяется как деятельность некоммерческих образований или физических лиц в конкурентной среде, основанная на принципах классического маркетинга и направленная на достижение целей, не связанных непосредственно с получением прибыли.

Некоммерческий маркетинг как вид деятельности реально существует на практике. Маркетинговую деятельность осуществляют университеты и колледжи, библиотеки и музеи, больницы и симфонические оркестры, общественные организации и фонды. Он проявляется в следующих направлениях:

- изучение потребностей населения и ориентация всей деятельности любой организации на удовлетворение этих потребностей;
- создание широкой системы общественных коммуникаций в форме паблик рилейшнз, паблисити, рекламы;
- освоение инновационных форм и методов работы;
- обеспечение высокого имиджа и репутации данной организации.

Некоммерческая маркетинговая деятельность имеет огромную социальную значимость, так как способствует повышению эффективности решения широкого круга первостепенных для общества проблем.

Если говорить о предпосылках возникновения некоммерческого маркетинга, можно выделить: объективное существование некоммерческой сферы и некоммерческой (неприбыльной) деятельности; наличие свободного некоммерческого обмена результатами этой деятельности.

Эти предпосылки относятся к условиям возможности применения концепции некоммерческого маркетинга. Действительно, в любой стране независимо от государственного строя, организации общества, экономики, уровня их развития, осуществляется некоммерческая деятельность, не нацеленная на получение прибыли. Результаты этой деятельности призваны удовлетворять определенные общественные потребности и могут быть доведены до потребителя посредством передачи (некоммерческого обмена). О том, что акт передачи состоялся, свидетельствует ответная позитивная реакция людей на результаты некоммерческой деятельности. Это подтверждает Ф. Котлер: «Маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена. Обмен — акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен».

Эти основные предпосылки возникновения некоммерческого маркетинга, определяющие возможность и необходимость его применения на

---

[1] Андреев С. Н., Мельниченко Л. Н. Основы некоммерческого маркетинга. М. : Прогресс-Традиция, 2000. 256 с.

практике, имеют место и в библиотечном деле, но с некоторыми особенностями.

Действительно, информационно-библиотечная деятельность выполняет важные общественные функции по удовлетворению потребностей самых широких слоев населения в получении информации, организации досуга, повышении квалификации. Уникальность системы библиотечного обслуживания заключается *в бесплатности* предоставления информационных ресурсов пользователям. Других организаций такой направленности нет, поэтому библиотека практически не нуждается в использовании маркетингового инструментария для обеспечения конкурентоспособности.

В то же время необходимость применения маркетинговой концепции в библиотеке продиктована не менее сложной задачей. Ключевая задача, которая поставлена сегодняшними социально-экономическими условиями перед каждой библиотекой, может быть сформулирована следующим образом: сохранение библиотеки в качестве высоко демократичного, общедоступного социального института и обеспечение адаптации к внешней среде. Отчетливо видно, что это – двуединая задача: нельзя сохранить традиционность, не будучи современной.

Данная задача принадлежит к типу управленческих. Руководители обязаны решать задачи сохранения традиционности библиотеки, обеспечивая высокий уровень обслуживания, полноту комплектования, разнообразие услуг, глубокое знание потребностей читателей и целенаправленность их удовлетворения. Это возможно только в рамках современных управленческих моделей.

Реформирование управления библиотекой, связанное с решением обозначенной ключевой задачи, осуществляется с маркетинговых позиций. Сегодня маркетинг — не только управленческая функция и, конечно, не просто коммерческая библиотечная деятельность. Маркетинг — это целостная концепция (философия) управления, в которой библиотечное обслуживание реализуется как демократический процесс по изучению характера потребностей и возможно более полному их удовлетворению.

В концепции маркетинга объектом внимания выступают целевые группы населения, отдельные пользователи с их нуждами и потребностями. Библиотека интегрирует и координирует свою деятельность с расчетом на обеспечение потребностей, получая определенные внебюджетные дополнительные средства именно благодаря созданию и поддержанию потребительской удовлетворенности. По сути своей, как пишет Ф. Котлер, это ориентация на нужды клиентов, подкрепленная усилиями маркетинга, нацеленная на создание потребительской удовлетворенности в качестве основы для достижения целей организации.

В основе реализации всех маркетинговых функций лежат принципиальные отличия библиотечного маркетинга, как некоммерческого, от классического маркетинга. В чем они проявляются?

Во-первых, некоммерческий маркетинг охватывает очень широкий круг областей человеческой деятельности, значительно более широкий, чем производство и продвижение товаров и услуг (сфера приложения классического маркетинга). К этим областям относятся: политика, государственное управление, здравоохранение, образование, спорт, религия, благотворительная деятельность, оборона и безопасность, наука, искусство и т. д. В библиотечном деле такая широта некоммерческой сферы представлена исключительным многообразием читательских запросов, лежащих в самых различных областях знания.

Причем, общественная значимость всех сфер некоммерческой деятельности нисколько не меньшая (а в некоторых аспектах большая), чем значимость материального производства и торговли.

Второе, что отличает некоммерческий маркетинг от коммерческого, это содействие удовлетворению таких первостепенных и жизненно важных потребностей членов общества, как потребность в самосознании и самореализации личности; потребность в безопасности; потребность в здравоохранении; потребность в образовании; потребность в реализации гражданских прав и свобод, в участии в управлении государством; потребность в социальных, культурных и художественных ценностях. Особенностью библиотечной деятельности является тот факт, что она – многофункциональна, поэтому ориентирована на одновременное удовлетворение таких потребностей, которые образуют определенное жизненное пространство современного человека. Из перечисленного выше, библиотека служит полному и эффективному удовлетворению потребностей в самосознании и самореализации личности, в образовании, в социальных и культурных ценностей. Можно даже говорить и об опосредованном влиянии на удовлетворение потребностей в безопасности и здравоохранении, учитывая адаптационную роль библиотеки; в реализации гражданских прав и свобод, если помнить, что библиотека предоставляет широкую информацию для того, чтобы каждый человек мог себя чувствовать достаточно уверенно в предлагаемой обстоятельствами ситуации.

В-третьих, некоммерческий маркетинг способствует решению проблем установления взаимосвязей между интересами трех различных групп некоммерческих субъектов: государственных, негосударственных и физических лиц, занимающихся некоммерческой деятельностью. Например, интересы правительства, церкви, фонда «Анти-СПИД», общественных деятелей, видных ученых, артистов и библиотеки пересекаются в процессе реализации программы борьбы со СПИДом.

Эти три обстоятельства определяют особую общественную значимость библиотечной деятельности, включаемой в систему некоммерческого маркетинга.

В связи с этим, мерой эффективности библиотечного маркетинга, не связанного с получением прибыли, выступает *социальный эффект*. Социальный эффект в некоммерческом маркетинге служит своеобразным ана-

лном экономического эффекта в коммерческом маркетинге. Конечным результатом коммерческой деятельности является прибыль, мерой которой, как известно, служит ее норма и масса. В конечном счете, коммерческий маркетинг направлен на максимизацию прибыли в данных конкретных условиях, что можно обозначить как экономический эффект.

Социальный эффект, в отличие от экономического, результат деятельности некоммерческого субъекта, не связанный с получением прибыли, а направленный на благо общества в целом или отдельных групп населения.

В нынешних условиях социальный эффект библиотечной деятельности неизмеримо возрастает. Большее число читателей, привлеченных активной деятельностью библиотеки по связям с общественностью, пропаганде литературы, расширению ассортимента библиотечных услуг, приносит значимый социальный эффект, выражающийся в повышении культурного и образовательного уровня населения.

9.4. Специализированная маркетинговая служба библиотеки

С целью координации и систематического проведения цикла маркетинговых мероприятий в структуре библиотек целесообразно выделение особых проблемно-ориентированных служб: центров, отделов, секторов, групп маркетинга или конъюнктурно-экономической деятельности. Российские библиотеки уже накопили позитивный опыт функционирования подобных аналитико-управленческих образований. Многообразие названий действующих маркетинговых подразделений библиотек акцентируют реализуемые направления деятельности:

- библиотечного маркетинга;
- инноваций и библиотечного маркетинга;
- библиотечного маркетинга и инновационно-методической деятельности;
- маркетинга и новых технологий;
- экономического анализа и библиотечного маркетинга;
- маркетинга и координации;
- маркетинга и рекламы;
- маркетинга и паблик рилейшнз;
- маркетинга и досуга и др.

Анализ массива Положений о профильных специализированных подразделениях библиотек позволяет выделить общие для всех *основные задачи и направления* работы, среди которых:

- изучение рынка библиотечно-информационных услуг и мониторинг его динамики;
- анализ текущего спроса на информацию и сопутствующий сервис;
- диагностика потенциальных информационных потребностей пользователей;

- выявление реальных конкурентов и возможных партнеров;
- анализ характера, объема и ресурсного обеспечения предоставляем библиотекой бесплатных и платных форм обслуживания;
- экономико-правовое обоснование инициативных (в том числе нет диционных) аспектов хозяйственной деятельности;
- формирование сбалансированной номенклатуры предлагаемых би лиотечно-информационных и сопутствующих услуг (продукции);
- разработка новых видов/модификаций услуг и вариантов информац онной продукции, методов повышения качества обслуживания по зователей;
- определение принципов ценовой политики на платные формы обсл живания (ценовой маркетинг);
- обеспечение реализации договорных отношений;
- реклама различных сторон деятельности библиотеки.

Службы библиотечно-информационного маркетинга способны вест многоаспектную комплексную исследовательскую и аналитическую рабо ту, корректировать деятельность других подразделений.

Целенаправленное функционирование маркетинговых или иных про лемно-ориентированных специализированных служб позволяет библиотеч ному учреждению максимально реализовать современный хозяйственны механизм, полнее использовать коммуникативные возможности, активн выступать на профильном и смежных рынках с конкурентоспособными услу гами и оригинальной интеллектуальной продукцией. Являясь мобильно концепцией управления, маркетинг дает возможность каждой отдельно библиотеке сделать необходимый выбор доступных направлений информационной деятельности, определить границы платного информационно-библиографического и иного обслуживания («нишу рынка») и конкретных потребителей информации – пользователей («сегментировать рынок»).

Целесообразно применять классический принцип организации маркетинговой службы по функциональному признаку, что повышает ответственность сотрудников за принимаемые решения и предоставляет возможность для контроля. При этом важно принимать во внимание следующие факторы:

- внутренние и внешние условия *(ситуацию)*;
- назначение и цели *(стратегию)*;
- пути и средства реализации *(тактику)*;
- финансовые затраты *(бюджет)*.

В зависимости от целей и направлений деятельности конкретной библиотеки компоненты маркетингового комплекса библиотеки могут варьироваться, но в общем унифицированном виде логична их последовательность, позволяющая в наибольшей степени реализовать исходные менеджерские задачи:

- определение численности и потенциального состава групп пользователей, объективно нуждающихся в библиотечно-информационных и иных предлагаемых библиотекой услугах или продукции (в частности,

анализ инфраструктуры и профиля хозяйственной деятельности региона);

- выявление содержания культурно-образовательных, информационных потребностей, а также характера сведений, услуг и профильной продукции, необходимых реальным и потенциальным потребителям;
- изучение текущего спроса на предоставляемые библиотекой услуги среди различных групп пользователей (в том числе запросов основных категорий специалистов, мнений читателей и руководителей заинтересованных организаций о библиотеке и ее возможностях);
- прогнозирование развития информационного спроса и перспектив его удовлетворения (с учетом анализа деятельности конкурентов и партнеров, профессиональных инноваций);
- комплексное обоснование задач, направлений и содержания работы с целью выделения стратегических и текущих приоритетов (включая формирование групп информационного обслуживания, прогнозирование конкурентоспособности своей информационно-библиографической и иной деятельности);
- изучение книжно-журнального рынка и выработка рациональной политики комплектования основного и специализированных (проблемно ориентированных) фондов, в том числе через каналы альтернативного книгоснабжения;
- функционально-стоимостный анализ имеющихся материальных и кадровых ресурсов для уточнения возможных структуры и объема предоставляемого обслуживания, определения критериев необходимого качества профильных услуг и продукции;
- формирование вариантов базового перечня библиотечно-информационных услуг/продукции и специализированной (сервисной) номенклатуры (спецификации) обслуживания с перспективой их последующей систематической ситуационной корректировки;
- установление предпочтительных форм, условий, времени и места предоставления информации и оказания иных услуг пользователям;
- обоснование оптимальной ценовой политики на дополнительные итоговые продукты деятельности библиотеки (определение себестоимости и рыночной стоимости услуг и продукции, платежеспособности основных групп потребителей, тактики использования цен и сроков оплаты, льготных скидок и т. д.);
- реклама имеющихся информационно-библиографических и сопутствующих услуг и продукции, предлагаемого сервиса, а также возможных вариантов их модификаций;
- создание общественной репутации – формирование позитивного имиджа библиотеки как общедоступного и компетентного информационного, образовательного и культурно-досугового учреждения (в том числе с помощью методов паблик рилейшнз);

- оценка эффективности и качества проделанной работы на осно внутренней идентификации (самоаттестации) ее промежуточных итоговых результатов (с учетом нормативных требований, конкур рующих аналогов, мнений потребителей, интенсивности спроса информационно-библиографические услуги и продукцию библиот ки, результатов их практического использования);
- корректировка планов деятельности библиотеки и ее структур на бл жайший период в соответствии с текущими показателями работы основным приоритетным направлениям;
- обучение сотрудников новым формам, приемам и методам информ ционно-библиографического обслуживания пользователей.

Реализация на практике указанных аспектов профильной деятельно сти позволяет рассматривать маркетинговые службы как важнейшие зв нья современного управления российскими библиотеками. Для успешно функционирования маркетингового подразделения конкретной библиоте ки важно определить его рациональную структуру, четко регламентирова функции и осуществлять селективный отбор компетентных кадров.

Резюме

1. В ходе эволюции маркетинга сформировались пять основны концепций: совершенствования производства, совершенствования качества продукции, интенсификации коммерческих усилий, общего (современного) маркетинга, социально-этического маркетинга. Управление библиотечным маркетингом может строиться на основе концепции общего маркетинга, основанного на изучении и удовлетворении потребностей целевых групп населения. Конструктивные перспективы в библиотеках открывает социально-этический маркетинг, направленный на долговременное благополучие людей и общества в целом.

2. Библиотечный маркетинг — это управленческая деятельность библиотеки, основанная на принципах классического маркетинга, направленная на достижение целей полного удовлетворения потребностей пользователей и обеспечение адаптации библиотеки к современным социально-экономическим условиям.

3. Библиотечная деятельность относится к сфере некоммерческого маркетинга, целью которого является достижение социального эффекта, направленного на благо общества и групп пользователей. На первый план в библиотечном маркетинге выносится ориентированность на изучение и удовлетворение спроса, на развитие маркетинговых коммуникаций в самых различных направлениях, на формирование гибкого механизма управления.

Вопросы для обсуждения

1. Проследите эволюцию маркетинга в библиотечном деле России. Определите перспективы применения различных концепций маркетинга в библиотеках различных видов.

2. Насколько обоснованы антимаркетинговые стереотипы в библиотечном деле?

3. Как сочетаются в библиотечном маркетинге принципы классического маркетинга и специфика некоммерческой (нерыночной) деятельности библиотеки?

Рекомендуемая литература

1. Андреев, С. Н. Основы некоммерческого маркетинга / С. Н. Андреев, Л. Н. Мельниченко. М. : Прогресс-Традиция, 2000. 256 с.

2. Клюев, В. К. Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки / В. К. Клюев, В. М. Суворова. М., 2000. 79 с.

3. Клюев, В. К. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности : учеб. пособие / В. К. Клюев, Е. М. Ястребова. М. : Профиздат, 1999. 144 с.

4. Котлер, Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. М. : Прогресс, 1992. 736 с.

5. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. СПб. : Наука, 1996. 325 с.

6. Панкрухин, А. П. Маркетинг : учеб. / А. П. Панкрухин ; Ин-т междунар. права и экономики. М., 1999. 398 с.

7. Песоцкая, Е. В. Маркетинг услуг : учеб. пособие / Е. В. Песоцкая. СПб. : Питер, 2000. 157 с.

8. Суслова, И. М. Практический маркетинг в библиотеках : учеб.-метод. пособие / И. М. Суслова. М. : Либерея, 2004. 144 с.

Глава 10. Комплекс библиотечного маркетинга

10.1. Основные направления библиотечного маркетинга

Широкий спектр маркетинговых и управленческих стратегий и проблем решает следующие вопросы:

- привлечение и воспитание новых читателей;
- повышение активности читательской аудитории;
- лучшее понимание читателей — их интересов, отношений и мотиваций;
- создание идей, услуг, предложений, на которые с энтузиазмом откликается читательская аудитория, и при этом не поступиться социальными принципами общедоступности библиотечного обслуживания;
- оформление своих предложений читательской аудитории и внешним структурам с тем чтобы лучше реализовать интересы библиотеки;
- превращение библиотечных мероприятий и услуг в часть жизни людей, жизни общества;

- организация сотрудничества разных библиотек, с другими общест ными, образовательными, культурными учреждениями и с бизнес чтобы более эффективно достигать своих целей;
- увеличение доходов в период продолжающегося сокращения фин сирования и смены приоритетов у инвесторов;
- воспитание читательской аудитории, в том числе молодежи, с цел развития чтения;
- разработка долгосрочных стратегических планов в сегодняшней у ложнившейся и быстро меняющейся ситуации;
- модификация структуры и деятельности в соответствии с меняющ мися условиями;
- установление контактов с вышестоящими административными и ф нансовыми органами;
- определение финансовой ответственности, умение работать в услов ях выделенных ресурсов;
- привлечение, обучение, удержание помощников библиотеки;
- умение отстаивать собственные интересы перед лицом финансовы трудностей;
- учет маркетинга как важнейшего критерия при принятии управленче ских решений.

Таким образом, маркетинговая стратегия представляет собой подсистему целостной стратегии организации, определяющую характер взаимоотношений организации с рыночной средой и ее субъектами, прежде всего — с потребителями. Это комплекс доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств организации и осуществления ориентированной на эти цели деловой активности. Главный принцип маркетинговой стратегии — партнерство. Ее содержание — комплекс взаимосвязанных решений в отношении товарной, ценовой, коммуникационной политики.

Сформулированные таким образом реалии сегодняшнего маркетинга делают объектом маркетинга и маркетинговых стратегий информационно-библиотечную деятельность. Все большая ориентация этой деятельности на потребности пользователей приводит к использованию всего спектра маркетинговых технологий в обслуживании и комплектовании. В свою очередь, маркетинг обеспечивает библиотеке решение фундаментальных проблем выхода во внешнюю среду с ее высокой динамикой изменений, рыночными структурами, глобализацией информационного рынка и другими приметами рыночной экономики. Маркетинговый инструментарий становится полезным в построении иерархии потребностей, формировании маркетинговой среды библиотеки, определении основ коммуникативной политики.

Плодотворно развитие в библиотеке четырех направлений маркетинга: организаций, отдельных лиц, идей, мест. Заслуга выделения этих направ-

ний принадлежит Ф. Котлеру. *Маркетинг организаций* он определяет как деятельность, предпринимаемую с целью создания, поддержания или изменения позиций и/или поведения целевых аудиторий по отношению к конкретным организациям. Для современной библиотеки организация общественного мнения составляет важную задачу. Организация общественного мнения – управленческая функция, в рамках которой осуществляется оценка отношений общественности к библиотеке, соотнесение принципов и приемов библиотечной деятельности с общественными интересами, планирование и проведение в жизнь программы действий, рассчитанных на завоевание понимания и восприятия со стороны общественности.

Организация общественного мнения — это, по сути, управление маркетингом, сместившееся с масштабов библиотечной услуги на уровень всей библиотеки. Для реализации этой управленческой функции требуется маркетинговый инструментарий, знание нужд, потребностей, психологии аудитории, умения в сфере коммуникаций, способности разрабатывать и осуществлять программы, оказывающие влияние на поведение различных контактных групп, с которыми взаимодействует библиотека.

Организация общественного мнения включает несколько обязательных этапов:

1. Выявление образа, представления о библиотеке среди ключевых контактных аудиторий (читателей, местной администрации, книготоргующих организаций и т. п.). Так, детская библиотека изучает мнение о системе обслуживания у детей, подростков обслуживаемого микрорайона, родителей, работников учебных заведений, а образ научно-технической библиотеки оценивается аудиторией специалистов.

2. Описание образа, который она хотела бы иметь. Это предполагает воссоздание архитектурного облика библиотеки, более комфортные условия для читателей и сотрудников, расширение номенклатуры предоставляемых библиотекой услуг. Кроме того, может быть представление библиотеки как информационного центра, который работает на динамично обновляемой технологической основе и предоставляет пользователям все более свободный доступ к информации, как за счет собственных, так и внешних ресурсов.

3. Разработка плана, рассчитанного на достижение желаемого. В плане библиотеки расписываются соответствующие мероприятия: реконструкция комплекса зданий под размещение библиотеки; информатизация деятельности библиотеки на основе внедрения новых информационных технологий; развитие библиотечного обслуживания.

4. Периодическое повторение обследования своих аудиторий, чтобы установить, способствуют ли предпринимаемые действия достижению желаемого образа. Изменения не могут произойти сразу из-за стандартности образа и ограниченности средств. Если же библиотека не добивается прогресса, значит, существуют какие-либо дефекты либо в самой ее деятель-

ности, либо в организации системы общественных коммуникаций библиотеки.

Широкие перспективы открываются в библиотеке для *маркетинга идей*. Библиотека участвует в общественном маркетинге. По определению Ф. Котлера, это разработка, претворение в жизнь и контроль за выполнением программ, имеющих целью добиться восприятия целевой группой (или целевыми группами) общественной идеи, движения или практики. Можно привести многочисленные примеры, когда библиотека развивает маркетинг идей общественного характера, проводя такие мероприятия, как кампании по здравоохранению, сохранению природы, пропаганду идей рационального природопользования, а также прочие кампании, касающиеся проблем семьи, прав женщин, толерантности.

В рамках общественного маркетинга библиотека может реализовывать самые различные цели: 1) достижение понимания (знание особенностей информационного обслуживания при использовании компьютерных технологий); 2) побуждение к действию (участие в читательской конференции); 3) стремление изменить поведенческие привычки (использование каталога при поиске необходимой литературы); 4) изменение основополагающих представлений (муниципальная библиотека как информационный центр).

При решении целей общественного маркетинга библиотека проходит все этапы обычного процесса планирования. Первый этап – формулирование целей. Следующий этап – анализ убеждений, ценностных представлений, поведенческих проявлений, связанных с отношением к культурным ценностям. Одновременно анализируются основные факторы, способствующие и препятствующие доступности культурных благ. Затем разрабатывают замыслы идей, которые помогут в осуществлении задуманного. Следующий этап предполагает оценку вариантов коммуникации и ее распространения. Затем следует разработка плана и организационной структуры для его претворения в жизнь. И, наконец, разрабатывается методика постоянной оценки результативности предпринимаемых действий.

По свидетельству исследователей, общественный маркетинг еще слишком молод, чтобы можно было сравнивать его эффективность с действенностью других стратегических подходов к достижению общественных перемен. Социальный сдвиг – вещь труднодостижимая при использовании любой стратегии. И в этом плане библиотечное дело в современной ситуации активно работает на формирование принципов общественного маркетинга, обогащая его методикой решения социальных проблем.

Объектом библиотечного маркетинга могут быть также отдельные лица. Данная маркетинговая деятельность предпринимается для создания, поддержания или изменения позиций или поведения по отношению к конкретным лицам. Как правило, это может касаться руководителей библиотеки и направляться на улучшение взаимодействия с вышестоящими административными и финансовыми органами.

В определенной мере в библиотеках может применяться маркетинг мест, рассматриваемый как деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения отношений или поведения, касающихся конкретных мест. Такого рода маркетинг применяется в библиотеках, расположенных в исторических зданиях, с целью привлечения читателей, воспитания в них гордости и уважения к библиотеке, а также развития системы фандрейзинга.

Следовательно, библиотечный маркетинг представляет собой самостоятельный вид управленческой деятельности. В то же время библиотечный маркетинг интегрирует различные направления маркетинга, такие как книжный маркетинг, маркетинг услуг, организаций, идей, личностей, мест.

Теоретико-методологические основы библиотечного маркетинга составляет целостная совокупность методов классического маркетинга, развивающегося и обретающего специфику в сфере некоммерческой деятельности. Задачи библиотечного маркетинга состоят в серьезном анализе деятельности библиотеки и прогнозировании ее развития, внешней среды библиотеки. От качества и глубины анализа и прогнозов зависят перспективы решения других задач. Они укрупненно составляют две группы:

1) разработка стратегии и планирование деятельности библиотеки с ориентацией на пользователей и на развитие читательских запросов;

2) реализация библиотечной, информационной, образовательной, культурной политики.

Функции библиотечного маркетинга представляют собой его сущность в практическом действии. Они реализуются через систему общественных коммуникаций, взаимосвязи комплектования и книжного рынка, организацию развитой структуры библиотечного обслуживания.

Принципы библиотечного маркетинга представляют собой его идейный стержень, задают характер маркетингового подхода к управлению современной библиотекой.

Основополагающий, базовый принцип библиотечного маркетинга — это ориентация на эффективное решение проблем конкретных пользователей, лежащих в широкой социальной сфере информации, культуры, образования. Именно от того, насколько эффективно реализуется этот принцип, зависит стабильность и обретение конструктивных перспектив развития каждой библиотеки. Данный подход получает свое развитие и конкретизацию в следующих принципах:

- доминирование ориентации на перспективу;
- комплексность, многовариантность, нелинейность управленческих решений;
- акцент на ситуационное управление и децентрализацию решений;
- предпочтение прогнозирования и формирования спроса;
- активное развитие сотрудничества с различными социально-культурными и образовательными структурами.

Таким образом, маркетинг не сводится к платным услугам или ком мерческой деятельности библиотеки. Это – «трехслойка», в которой осно вополагающие принципы (философия) задают и позволяют определить долгосрочные цели и приоритеты (стратегию), а те, в свою очередь, позво ляют спроектировать непротиворечивый комплекс инструментов и прие мов библиотечной деятельности (тактику), объединяющую традицион ность библиотечного обслуживания с инновационными процессами.

10.2. Элементы комплекса библиотечного маркетинга

Маркетинг включает самую разнообразную деятельность. К числу наиболее важных маркетинговых работ, которые находят применение в библиотеках, относятся:

- сбор, обработка и анализ информации;
- определение требований пользователей;
- формирование и удовлетворение потребностей;
- освоение инновационных процессов;
- формирование имиджа;
- организация системы общественных коммуникаций;
- разработка рекламной кампании;
- составление аналитических обзоров;
- разработка новых услуг.

Эти виды деятельности условно объединяются в два направления, определяющие маркетинговую ориентацию каждой библиотеки: комплекс маркетинга и управление маркетингом.

Библиотека разрабатывает стратегии, используя все элементы маркетингового комплекса. Маркетинговым комплексом, являющимся одним из ключевых концепций современной теории, называют набор факторов, совокупность которых организация использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевых групп потребителей. Многочисленные возможности обычно объединяют в классический маркетинговый комплекс, который включает: продукт (товар/услуга), цена, методы распространения и стимулирования.

Продукт (товар/услуга) – первый элемент комплекса маркетинга. Разработка эффективной системы библиотечного обслуживания, которое фокусирует все другие направления библиотечной деятельности – начальный момент в разработке комплекса маркетинга. Данный элемент маркетингового комплекса реализуется в библиотеке не в товарной форме, а как услуга, не имеющая конкретной материальной формы. Услуга не существует отдельно от производителя. Ее потребление осуществляется в агрегированной форме и носит одностадийный характер, который не включает традиционных для производства стадий транспортировки и хранения. Потребление услуги, таким образом, связано с прямым удовлетворением социальных потребностей.

Занимая уникальное положение среди современных социальных институтов, библиотека использует самый широкий спектр информационных услуг в различных областях деятельности. Устойчивой тенденцией последнего времени стало формирование библиотек в качестве центров правовой и экологической информации, культурных и досуговых центров.

Одним из наиболее сложных вопросов в практике маркетинга является разработка структуры потребностей и услуг, их удовлетворяющих. Назначением такой структуры является формирование номенклатуры услуг, адекватно отражающей характеристики маркетинговой среды библиотеки.

Номенклатуру библиотечных услуг можно описать с точки зрения широты, насыщенности, глубины и гармоничности. Номенклатура услуг не может быть чрезмерно обширной, затрудняющей как процесс обоснования стратегических маркетинговых решений, так и обеспечение высокого качества библиотечного обслуживания. Однако сведение номенклатуры до перечня только традиционных библиотечных услуг снижает представления о дифференцированном информационном обслуживании.

Основой для выявления потребностей служат, как постоянная библиотечная работа по изучению читательского спроса, так и специально организованные маркетинговые исследования.

В рамках формирования этого элемента маркетингового комплекса библиотеки решается вопрос о разумном соотношении бесплатных и платных библиотечных услуг. Главным ориентиром в этом вопросе опять-таки служат потребности пользователей, выявляемые в ходе маркетинговых исследований.

Различные параметры оценки номенклатуры библиотечных услуг являются маркетинговым средством в процессе разработки политики эффективного библиотечного обслуживания.

Цена – это второй элемент комплекса маркетинга. Действие этого элемента в библиотеках ограничено и распространяется только на платные услуги. В то же время формирование данного направления маркетинга обусловлено настойчивыми и активными поисками библиотек источников дополнительного финансирования. И здесь мы имеем впечатляющие результаты.

Общая методика расчета цен состоит из нескольких этапов: постановка задач ценообразования, определение спроса, оценка издержек, выбор метода ценообразования, установление цены. Примерами таких часто встречающихся в практике целей могут быть:

- обеспечение выживаемости в случае резко меняющейся ситуации и потребностей пользователей, что вынуждает устанавливать низкие цены;
- максимизация текущей прибыли путем выбора такой цены, которая обеспечит максимальное поступление текущей прибыли и максимальное возмещение затрат; в подобных случаях текущие финансовые показатели важнее долговременных;

- завоевание лидерства по показателям качества обслуживания; обычн требует установления высоких цен, чтобы покрыть издержки на дост жение высокого качества и проведение дорогостоящих исследований.

Любая цена, назначенная организацией, влияет на уровень спрос В обычной ситуации спрос и цена находятся в обратно пропорционально зависимости, т. е. чем выше цена, тем ниже спрос. И соответственно, че ниже цена, тем выше спрос. Однако оценка спроса в библиотеках при на значении цены на услуги требует тщательного учета различных дополни тельных факторов социального и психологического характера.

Спрос, как правило, определяет максимальную цену, а минимальная цена определяется издержками. Они бывают двух видов – постоянны и переменные. Постоянные издержки – это расходы, которые остаются неизменными и присутствуют всегда (плата за аренду помещения, тепло снабжение, зарплата). Переменные издержки охватывают расходы на материалы, оборудование, консультации привлеченным специалистам и консультантам и т. п.

Зная спрос, расчетную сумму издержек, а также цены конкурентов, библиотека может быть готова к выбору цены собственной услуги. При назначении цены руководствуются тремя основными соображениями. Минимально возможная цена определяется себестоимостью услуги, максимальная – наличием каких-то уникальных достоинств. Цены аналогичных услуг и конкурентов дают средний уровень.

Самый простой способ ценообразования заключается в начислении определенной наценки на себестоимость услуги. Размеры наценок варьируются в широких пределах в зависимости от вида услуги. Вполне допустимо и оправдано установление цены на уровне текущих цен на услуги по ксерокопированию материалов, пользование интернет-классом и т. п.

Еще одним методом ценообразования является расчет с обеспечением целевой прибыли, основанный на анализе безубыточности.

Все большее число организаций при расчете цены начинает исходить из ощущаемой ценности своих услуг. Основным фактором ценообразования они считают не собственные издержки, а восприятие пользователей. Для формирования в сознании пользователей представления о ценности услуги в комплексах маркетинга используются неценовые приемы воздействия, связанные с системой паблик рилейшнз.

Библиотека должна устанавливать окончательную цену на платную услугу с учетом ее наиболее полного психологического восприятия с обязательной проверкой, что эта цена соответствует социальным установкам и смыслу библиотечного обслуживания.

Место – третий элемент комплекса маркетинга, функцией которого является создание прочного и долговременного взаимодействия библиотеки с населением. Чтобы широко охватить аудиторию пользователей библиотек, необходимо продумать как характер, так и размещение библиотечной сети. На характер библиотечного обслуживания влияет месторасполо-

вание библиотеки, часы ее работы, удобные для пользователей. Создаются «системы распределения», учитывающие особенности читательской аудитории. Так, например, в Подмосковье выходной день в библиотеках – понедельник, в связи с тем, что основной наплыв читателей наблюдается в день их отдыха – субботу.

В целях доступности своих услуг библиотеки организуют широкую сеть внестационарного обслуживания: филиалы, библиобусы, пункты выдачи, передвижные библиотеки, книгоношество.

Продвижение услуг является важным элементом библиотечного маркетинга. Основные средства маркетинговых коммуникаций (паблик рилейшнз, реклама, паблисити) обладают как разными, так и дублирующими друг друга функциями, например, информирование об услугах, формирование высокого имиджа библиотеки, привлечение читателей в библиотеку, налаживание контактов во внешней среде. Следовательно, для эффективной координации этих функций требуется тщательное определение коммуникационных целей библиотеки.

При разработке маркетинговых коммуникаций необходимо разобраться во всех составляющих коммуникационного процесса, которыми являются: отправитель, получатель, обращение, средства распространения информации, ответная реакция, обратная связь и даже помехи.

В традиционный маркетинговый комплекс Патриция Калабрези (главный администратор по планированию и бюджету музея «Метрополитен») добавляет такой элемент, как *персонал организации*. Думается, что включение этого относительно нового элемента в комплекс маркетинга вполне логично. В начале девяностых годов прошлого столетия была в полной мере осознана его важность в стратегии маркетинга. Без наличия хорошо укомплектованного штата профессионалов трудно добиться реализации маркетинговых целей. Поэтому специалисты в области маркетинга все чаще обращают внимание на этот элемент, относя его к внутреннему маркетингу и, подчеркивая тем самым, что каждый сотрудник должен ощущать себя включенным в общую маркетинговую стратегию.

10.3. Маркетинговые коммуникации

В современной трактовке коммуникация – социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по разным каналам при помощи различных коммуникативных средств.

Такое определение соотносится с сущностными функциями библиотеки как информационного учреждения. Библиотека выступает ярким представителем двух основных типов социальных коммуникаций: передача и обмен информацией в обществе с целью воздействия на него и общение. В отличие от транспортных или энергетических коммуникаций, они выступают как смысловые. Именно этот факт подчеркивает ключевую роль

маркетинговых коммуникаций в системе управления современной би-
лиотекой, обозначая ее социальную направленность.

В классическом маркетинге главная цель маркетинговых коммуник-
ций обозначается термином-аббревиатурой «ФОСТИС», что означ-
формирование спроса и стимулирование сбыта. Подчиненные цели разн-
образны и многочисленны: информирование о товарах и услугах; мотив-
ция потребителя; генерирование, формирование и актуализация потре-
ностей; поддержание доброжелательных отношений и взаимопоимани-
с общественностью; формирование благоприятного имиджа; информиро-
вание общественности о деятельности организации; привлечение внима-
ния желательных аудиторий к деятельности организаций; увещевани-
стимулирование акта покупки; напоминание об организации.

Как видно, трудно провести границу между целями библиотечного об-
служивания и предназначением маркетинговых коммуникаций. Так же
как маркетинг, библиотечное обслуживание нацелено на формирование
удовлетворение читательского спроса. Достигнутые цели выступают в ка-
честве таких значимых результатов, как налаженные взаимосвязи не толь-
ко с читателями, но и с населением, у которого библиотека популярна
с администрацией, различными образовательными, социальными, пред-
принимательскими структурами, уважающими высокий имидж библио-
теки. Не создавая противоречий смыслу библиотечного обслуживания,
маркетинговые коммуникации значительно расширяют возможности биб-
лиотеки в обеспечении стабильного функционирования и обретении пози-
тивных перспектив развития.

Структура и состав системы маркетинговых коммуникаций зависят от
конкретных условий жизнедеятельности различных организаций. Тради-
ционно систему маркетинговых коммуникаций представляют как сово-
купность определенных средств, которые делятся на основные и синтети-
ческие.

К основным средствам маркетинговых коммуникаций относятся: паб-
лик рилейшнз (в том числе паблисити); реклама; прямой маркетинг (в том
числе персональные продажи); стимулирование сбыта (сейлз промоушн).
Синтетическими средствами маркетинговых коммуникаций являются:
брэндинг, спонсорство, участие в выставках и ярмарках, интегрированные
маркетинговые коммуникации. Каждой категории присущи собственные
специфические приемы коммуникации: презентации, экспозиции, спе-
циализированные выставки, демонстрации, каталоги, плакаты, конкурсы.
В то же время понятие коммуникации выходит далеко за рамки всех этих
средств и приемов. Дизайн библиотеки, стиль поведения и профессиона-
лизм библиотекаря – все это многое говорит читателю. Поэтому для дос-
тижения наибольшего коммуникационного эффекта библиотеке необхо-
димо тщательно координировать весь комплекс маркетинга.

Паблик рилейшнз. Резонный вопрос: почему вместо распространенного
русского понятия «связи с общественностью» (и, казалось бы, распростра-

ненного явления в прежней системе библиотечного обслуживания) в профессиональной сфере применяется его иностранный эквивалент? Эту ситуацию объясняет И. В. Крылов[1]. Так уж исторически сложилось, что термину «паблик рилейшнз» не повезло в русском языке гораздо больше, чем другим англоязычным терминам из области маркетинга, рекламы, массовых коммуникаций. Дело не только в том, что данный термин не имеет адекватного перевода с английского ни на один язык мира. Как справедливо обращают внимание специалисты, семантические корни понятия «паблик рилейшнз» существенно отличаются от связей с общественностью. В русском литературном языке термин «общественность» трактуется как совокупность людей, принимающих активное участие в общественной жизни. Совсем иное значение заложено в понятие «паблик» американскими теоретиками и практиками – основателями ПР как вида маркетинговых коммуникаций. Вслед за ними в понятие ПР во всем мире включают широкий комплекс субъектов внешней и внутренней среды организации. В связи с этим есть все основания считать термин «паблик рилейшнз» интернациональным.

Необходимо указать еще на один важный момент. Очевидно, что именно социалистическая идеология, долгие годы формировавшая (или, вернее, претендовавшая в качестве официальной на формирование массового сознания) была, в принципе, чужда самой основе и главной идее паблик рилейшнз — открытости, принципиальной диалогичности любой ПР-коммуникации. Идеологическая пропаганда, составляющая суть связей с общественностью, и паблик рилейшнз противостоят друг другу, и это определяет разницу терминологического обозначения различных понятий. Речь, конечно, идет не о терминах, а о путях развития новой сферы библиотечной деятельности. И если уж искать синоним, отражающий понятие «паблик рилейшнз», то более точным будет термин «общественные коммуникации».

Паблик рилейшнз, по мнению видного специалиста в этой области С. Блэка, это – планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью. Если маркетинг выступает стратегией всей деятельности современной библиотеки, то ПР – один из элементов тактики. Это – шаги к взаимному пониманию и сотрудничеству между библиотекой и публикой в широком понимании этого слова.

Мероприятия паблик рилейшнз нацелены на формирование управляемого имиджа (образа, репутации, стиля), услуг, личности и т. п. Как правило, мероприятия ПР состоят не из единичных (воспринимаемых людьми как случайные), а именно из системы взаимосогласованных акций, направленных на различные объекты: читателей, потенциальных пользо-

---

[1] Крылов И. В. Маркетинг: Социология маркетинговых коммуникаций. М. : Центр, 1998. 189 с.

вателей, властные структуры, родственные учреждения. Многочисленн задачи, решаемые ПР, можно систематизировать по таким основным н правлениям, как:

- позиционирование объекта (библиотеки, услуги, мероприятия) – со дание и поддержание понятного потребителям образа, имиджа;
- возвышение имиджа – создание притягательного образа библиотек услуги, мероприятия;
- изучение общественного мнения;
- создание единого фирменного стиля и фирменных стандартов;
- исследование эффективности проводимых мероприятий;
- удержание постоянной читательской аудитории;
- работа с персоналом.

Ряд отечественных специалистов пытается радикально отделить ПР о рекламы, представляя, по образному выражению О. Феофанова, паблик рилейшнз в виде джентльмена во фраке и белых перчатках, а рекламу – как крикливую торговку в замусоленном фартуке. Между тем, ПР и рекламу связывают многие параметры, отраженные в нижеследующей таблице.

Таблица 3.2. **Сравнение паблик рилейшнз и рекламы**

Сравниваемые параметры	Традиционная реклама	Паблик рилейшнз
Цель	Распространение услуг	Формирование имиджа
Типовые средства	СМИ	СМИ + набор специфических акций
Характер работы	Подается дискретно	Непрерывный, систематический процесс
Постановщик задачи	Подразделение организации	Руководство организации, региона
Объект	Услуга	Идеология, мировоззрение, мода, стиль и т. п.

Объектами или целевыми группами паблик рилейшнз выступают самые различные категории. Во-первых, это читатели библиотеки – люди, которым нужна библиотека, которой они доверяют, знают о ее возможностях. Именно их в первую очередь информируют о новых направлениях деятельности, о новых библиотечных услугах, планах, перспективах. Если сделать их непосредственными участниками библиотечного процесса, можно надеяться на поддержку и участие постоянных читателей в решении самых сложных проблем. Директор одной из московских централизованных систем с гордостью рассказывала, что на общественных началах читатель библиотеки организовал кружок риторики. Поскольку ведущий оказался крупным профессионалом в этой области, кружок постепенно трансформировался в столь значимый центр обучения риторики, что вошел в список центров, отраженных на соответствующем сайте в Интернете.

Особого внимания требуют те группы населения, которые по каким-либо причинам не пользуются библиотекой. Это потенциальные читатели, которые возможно станут постоянными посетителями библиотеки, если будут убеждены в пользе и доступности ее услуг.

Следующая очень важная категория в списке паблик рилейшнз – администрация вышестоящих и финансовых органов. Люди, определяющие библиотечную политику, местная и региональная власть должны иметь истинное представление о деятельности библиотеки, масштабности ее услуг, популярности у населения. Положительные установки управленцев и финансистов, несомненно, содействуют эффективному решению материально-технических проблем, выделению достаточных средств на реализацию программ развития библиотеки.

Объектом паблик рилейшнз являются лидеры общественного мнения, которые способны передать собственное уважение к библиотеке многим единомышленникам. Партии, общественные организации, движения являются мультипликаторами и распространителями положительной репутации библиотеки среди своих членов. Поэтому часто помещения библиотеки используются для проведения съездов, форумов, конференций, заседаний, а на собственные мероприятия приглашаются активисты всевозможных движений.

В этом аспекте представляется логичным включение в паблик рилейшнз знаменитых людей, пользующихся уважением, как у себя в городе, так и в стране и мире. Американские библиотеки часто используют плакаты, на которых напечатана фотография популярного писателя или любимого артиста с высказыванием, какое большое значение имеет книга и библиотека в его жизни. Также и россияне с большим интересом и доверием будут внимать А. Солженицыну, Н. Михалкову, О. Табакову, а каждая популярная личность имеет много сторонников, поклонников, уважающих их мнение. Когда в библиотеку № 122 Москвы известный режиссер и актер С. Никоненко привез два чемодана книг с экслибрисами, была организована поистине пиаровская акция. На столе разложили книги с табличкой: «Книги из личной библиотеки С. Никоненко, которые он дарит читателям». Через полчаса на столе не осталось ни одной книги, а авторитет библиотеки значительно возрос.

В фокусе интересов паблик рилейшнз находятся дети. Значительное количество мероприятий ориентировано именно на них. Дети, конечно, самая активная и перспективная аудитория, поскольку налаженные контакты могут продолжиться и тогда, когда они вырастут. Детей и их родителей наиболее полно информируют о библиотеке, о том, какие услуги предназначены исключительно для детей. Библиотекари часто посещают школы и рассказывают о том, что будет проводиться в библиотеке.

Следующей группой повышенного внимания по налаживанию контактов являются так называемые национальные меньшинства. В наше время, когда межэтнические проблемы заявили о себе в полный голос, когда

годами не утихают межнациональные конфликты, библиотеки обязаны проявить максимум внимания к проживающим в регионе некоренным национальностям, особенно мигрантам, вынужденным переселенцам, беженцам.

Важнейшая категория паблик рилейшнз – средства массовой информации, которые способны растиражировать как позитивный, так и негативный материал о библиотеке. Поэтому сама библиотека должна быть активной в этом направлении. Предоставляя материалы, необходимо показать общественности значение библиотечной деятельности, ее роль в жизни региона, рассказать о мероприятиях, проводимых библиотекой и лучших ее работниках.

Благодаря продуманным и спланированным мероприятиям паблик рилейшнз в сознании общественности закрепляется положительный имидж библиотеки, возрастает и укрепляется ее престиж. Как правило, этому способствует и высокая репутация директора. Можно привести множество примеров, однозначно свидетельствующих, что яркая неординарная личность руководителя, пользующегося авторитетом у местных властей и населения, значительно облегчает разрешение самых различных проблем функционирования библиотеки.

Для достижения целей паблик рилейшнз используются многочисленные и разнообразные приемы. Их можно систематизировать по нескольким направлениям.

Первым из них является связь со средствами массовой информации, где основными приемами являются: организация библиотекой пресс-конференций, на которых обсуждаются проблемы ее деятельности; рассылка пресс-релизов или пресс-бюллетеней; подготовка теле- и радиорепортажей, написание статей о библиотеке; организация интервью руководителей или других сотрудников; установление доброжелательных связей с редакторами СМИ.

Паблик рилейшнз посредством собственных изданий осуществляется путем публикации ежегодных отчетов о деятельности библиотеки, издания пропагандистского проспекта или журнала.

В укреплении престижа многое дает библиотеке участие в работе съездов и конференций профессиональных библиотечных или общественных организаций. Много полезных деловых контактов завязывается в период проведения ежегодных сессий ИФЛА (Международной организации библиотечных ассоциаций и учреждений), Международных Крымских конференций, Российской библиотечной ассоциации, на которых собирается библиотечная общественность страны и мира.

Привлекает внимание к библиотеке организованные ею мероприятия событийного характера, которые инициируют публикацию статей, передачи на радио и телевидении. На юбилейные мероприятия приглашаются представители властных структур, потенциальные спонсоры, меценаты.

Среди других средств паблик рилейшнз в библиотеке используются презентации, фотовыставки, публичные выступления.

Как мы смогли убедиться, средства ПР отличаются значительным многообразием, поэтому для достижения целей требуется тщательная проработка системы мероприятий, включаемых библиотекой в общественные коммуникации. Традиционными этапами ПР-кампании являются: оценка сложившейся ситуации; формулирование целей; определение и изучение целевой аудитории; выбор инструментов воздействия; разработка бюджета кампании; проведение запланированных мероприятий; контроль итогов и оценка эффективности. Паблик рилейшнз как вид маркетинговых коммуникаций характеризуют:

- широкий охват аудитории;
- повествовательная форма изложения информации, претендующая на объективность;
- достоверность;
- относительно более высокий уровень респектабельности, основанной на уважении читателей ко всему, что делает библиотека;
- ориентированность на долгосрочную перспективу взаимодействия с целевыми аудиториями, предопределяющую крупномасштабность решаемых задач.

Вследствие этих характеристик многие мероприятия паблик рилейшнз, проводимые библиотекой, имеют форму паблисити, которое основано на использовании бесплатного места или времени во всех средствах распространения информации, доступных для чтения, просмотра или прослушивания существующими или потенциальными пользователями. Паблисити используют для популяризации библиотеки, ее замыслов, идей, для возрождения интереса к тому или иному виду литературы (краеведческой, исторической). Библиотекам необходимо возродить опыт пропагандистской работы, очистив ее от идеологических наслоений прежних лет, ведь пропаганда производит сильное воздействие на уровень общественной осведомленности. Если библиотека подготовит интересный материал, его могут использовать и радио, и телевидение, и газеты. Эти материалы более впечатляющи, чем реклама, им верят больше.

В основе воздействия ПР на общественное мнение лежит стереотип восприятия, понимаемый как выработанное устойчивое отношение к той или иной идее. Это отношение вырабатывается однажды и сохраняется в течение длительного времени или всегда. Стереотипы влияют на принятие решения потребителем, освобождая сознание человека от необходимости всякий раз при контакте с продвигаемой идеей давать ей новую оценку, вырабатывать новое отношение. После выработки стереотипа каждое новое появление предмета (идеи) или упоминание о нем будит заготовленные в сознании эмоции и действия.

Как писал известный специалист в области рекламы У. Липпман, «по большей части вместо того, чтобы сначала увидеть, а потом определять,

мы сначала определяем, а потом видим. Мы замечаем только то, что уж сформулировано для нас нашей культурой, причем замечаем это замечен ное в форме стереотипов своей культуры». Действительно, когда автор де тективных романов А. Маринина выпустила сборник пьес, потребовалис серьезные усилия в преодолении стереотипа читательского восприятия.

Вне учета стереотипов пользователя любое воздействие на него пре ломляется и часто непредсказуемым образом, подобно тому, как отражает ся луч света от поверхности кривого зеркала. У каждого человека могу быть разные стереотипы, как положительные, так и отрицательные. Целе сообразно уже в воздействии на пользователя скорректировать его пред рассудки («в библиотеке скучно и неинтересно»), предубеждения («в этой библиотеке никогда не найдешь нужную книгу»), предпочтения («я не читаю книги Б. Акунина»), словом то, что и обозначается термином «стереотип».

Для организаторов ПР в библиотеке стереотипы служат инструментом работы, поскольку относятся к миру мыслей, чувств, к сфере идеального, но влияние которых на реальность огромно. В принципе, ориентация на стереотипы соединяет духовное начало библиотечной деятельности с прагматикой библиотечного обслуживания. С одной стороны, человек не может без стереотипов, они помогают ему упорядочить в сознании все многообразие окружающего мира. Но обратная сторона стереотипности – создание псевдореальности, удобной для себя, но имеющей мало общего с реальностью. Широко известно выражение «все, как в книге», подчеркивающее и идеализированность, и нереальность происходящего. Даже то, что кажется бесспорным фактом, оказывается подчас очередным стереотипом. Вспомним Антонио Сальери, которому Пушкин сделал такую антирекламу. В массовом сознании этот великий композитор воспринимается в рамках господствующего стереотипа только как «отравитель» Моцарта.

При разработке мероприятий ПР всегда полезно ответить на два вопроса: 1) как выявленные стереотипы мешают восприятию? 2) как выявленные стереотипы можно скорректировать? Любая ПР-акция может быть усилена за счет сведения к «вечным стереотипам», которые традиционно лежат в основе европейской культуры: нерешенные проблемы человека, жизнь – смерть, меньшинство – большинство, гений – посредственность. Даже при намеке на это человек мгновенно домысливает их в собственных личных образах, словах.

Типовыми положительными стереотипами служат: нация, народность, традиция, мода, стиль, исторические памятники, герой (писатель, актер, политик, спортсмен), принадлежность к социальной группе (истинный профессионал), самоуважение, уважительное обращение к человеку. Приемами их усиления может быть исключение неприятных ситуаций, суммирование положительных стереотипов, использование стадий борьбы и победы, присоединение к уже идущему действию, победа над отрицательными стереотипами.

В качестве своеобразного резюме, обобщающего все сказанное о системе общественных коммуникаций, предложим перечень типовых работ для служб паблик рилейшнз, организуемых сейчас в библиотеке.

С руководством библиотеки – определение миссии библиотеки; разработка имиджа; подготовка выступлений; организация презентаций, встреч, выставок; оформление контактов с властями и общественными организациями.

С сотрудниками библиотеки – участие в подборе персонала, тренинг, разъяснительная работа при новых назначениях, предотвращение ложных слухов.

С пользователями – исследование положительных и отрицательных стереотипов, позиционирование библиотечных услуг, коррекция отрицательных стереотипов, проведение мероприятий по привлечению новых читателей и удержанию старых, вопросы спонсорства и благотворительности.

С деловыми партнерами – разъяснение долговременных целей и политики, получение кредита доверия, рассеяние неверных представлений, работа с лидерами мнений.

С прессой – отслеживание выхода материалов о библиотеке, предотвращение конфликтов с прессой, оперативная реакция на выход негативных материалов.

10.4. Библиотечная реклама

Реклама заняла прочное место в современной действительности. В то же время, назначение библиотечной рекламы в массовом и профессиональном сознании часто видится в тех же представлениях, что в коммерческой сфере: больше потребителей – больше прибыль.

Основоположником современной отечественной научной школы, изучающей рекламу, паблик рилейшнз и социологию массовых коммуникаций в целом, является О. А. Феофанов, который рассматривал рекламу как произведение искусства, достойный феномен современной культуры, значительно обогащающей ее[1].

Отсюда и многообразие функций рекламы в эпоху информатизации. Важная функция рекламы – *социальная*. Для сферы культуры, в том числе, и библиотечного дела эта функция определяющая, поскольку реклама способствует интеграции населения, становлению его единства. Реклама унифицирует потребности и вкусы населения, органично связывая материальное и духовное в жизни любого человека. Создавая спрессованный образ современности, реклама аккумулирует чувства и опыт всего общества. В идеале реклама стремится к гармонии человеческих импульсов и жела-

[1] Феофанов О. А. Реклама: новые технологии в России. Спб. : Питер, 2000. 384 с.

ний, к интеграции общества вокруг общих целей. Действительно, «русская идея» сегодня означает принадлежность к лучшим образцам русской культуры и литературы, исторической памяти, русскому языку, что, несомненно, пробуждает национальное самосознание.

Библиотечная реклама в известной степени противостоит коммерческой рекламе. В условиях резкой социальной дифференциации, услуги, предназначенные для богатых, часто неосторожно и неделикатно предлагаются всем, сея зерна обиды и озлобленности. Библиотечная реклама, наоборот, приобщает людей к духовным достижениям, помогает им почувствовать себя частью общества, которому предлагается все самое лучшее.

В этой связи необходимо выделить *воспитательную* функцию библиотечной рекламы. Именно она демонстрирует готовые формы поведения в той или иной ситуации, определяет, что хорошо, а что плохо. Например, рекламный буклет Гуманитарного центра имени семьи Полевых, созданного на базе ЦБС, приглашает на встречи с художниками, музыкантами, творческой интеллигенцией Иркутска.

Существует и другая сторона рекламной деятельности библиотек: они принимают активное участие в организации и проведении рекламных кампаний социального характера, связанных с защитой окружающей среды, защитой детей, помощью инвалидам и престарелым, безработным, посвященных борьбе с алкоголизмом, курением и наркоманией, борьбе со СПИДом, и т. д. На Западе к такого рода социальной рекламе, т. е. не коммерческой, а относящейся к сфере общественных интересов, относятся с должным вниманием и уважением. В России она делает только первые шаги, и роль библиотек в развитии воспитательной функции рекламы достаточно высока.

Непосредственно связана с воспитательной и социальной функциями рекламы еще одна – *идеологическая*. Реклама всегда обслуживает определенную идеологию, если под этим понимается концептуальное выражение интересов определенной социальной группы, ее целей, путей реализации. Подчеркнем, что развитие российского общества напрямую зависит от того, насколько успешно будут внедрены в массовое сознание новые ценности, приходящие на смену тем, в духе которых мы воспитывались на протяжении десятилетий.

Необходимо отметить следующую функцию рекламы – *экономическую*. Она сводится к информированию об услугах, предоставляемых библиотекой, их популяризации, повышению спроса, а, следовательно, к расширению финансовых возможностей. Сформировать благоприятную экономическую среду, как утверждают специалисты, невозможно без развитой рекламы.

Таким образом, специфика рекламной деятельности в библиотечной сфере определяется тем, что реклама одновременно выступает и как элемент маркетинга, и в качестве существенного компонента культуры. Данная особенность проявляется в различных аспектах рекламной деятельно-

ки библиотеки, выстраивая приоритеты в определении целей, задач, функций и организации рекламы.

Рекламная деятельность включает в себя определенную совокупность шагов, называемую *технологией:* установление целей, установление ответственности, определение бюджета, разработку рекламных тем, выбор средств рекламы, создание рекламных объявлений, выбор времени выхода рекламы, определение эффективности рекламы.

Установление целей предполагает решение о том, для чего будет создаваться реклама. Основные цели рекламы состоят в следующем:

- привлечь внимание потенциального пользователя библиотеки;
- детально описать преимущества услуг, которые предоставляет библиотека;
- создавать благоприятный имидж и высокую репутацию библиотеки у населения, администрации, деловых партнеров;
- формировать у читателей определенный уровень информированности о деятельности библиотеки;
- формировать читательские потребности;
- формировать постоянный круг читателей;
- стимулировать спрос на библиотечные услуги;
- напоминать населению о библиотеке, ее деятельности и услугах.

В зависимости от этого целевой установкой в самом общем смысле может быть информирование, убеждение, напоминание.

Информативная реклама преобладает в момент предложения новых услуг при необходимости создания первичного спроса. Информативная реклама рассказывает о новинке или о новых трансформациях существующей услуги, описывает ее преимущества, исправляет неправильные представления или рассеивает опасения пользователя. Она же способна решать задачу формирования имиджа библиотеки.

Понятно, что информация составляет ядро любого рекламного обращения. Выделяя информирование в качестве цели рекламной кампании, тем самым подчеркивается установка на обеспечение запоминания передаваемого материала. И вот здесь небольшой нюанс. Поскольку информация по своему характеру нейтральна, она не обращена к эмоциональной сфере сознания пользователя, не затрагивает системы ценностей, мотивов. Конечно, при этом упрощается задача рекламы, так как не предполагается проверка материала, его осмысление, критическая оценка и т. п. В объявлениях типа: «25 января в библиотеке открывается интернет-класс» такого не требуется. Однако следует согласиться с мнением О. Феофанова, что одна лишь информация, лишенная эмоционального оформления, не может рассматриваться как полноценная реклама. Особенно нельзя ограничиваться только сухим информированием, если преследуется цель формирования имиджа библиотеки.

Убеждающая реклама приобретает особую значимость на этапе расширения деятельности. При этом встает задача формирования избирательного спроса. Уже на этом этапе необходимо изменение восприятия пользовате-

лем свойств услуги (например, библиотека не только предоставит запраш ваемый журнал, но и обеспечит ксерокопирование необходимого матер ла); убеждение обратиться именно в библиотеку, а не в другое информа онное или досуговое учреждение; прийти прямо сейчас, не откладывая потом». Часть убеждающих рекламных объявлений смещается в катего сравнительной рекламы, которая стремится утвердить преимущество од услуги за счет конкретного сравнения с подобными.

Напоминающая реклама важна для того, чтобы обратить внимание традиционную услугу. Сродни ей подкрепляющая реклама, которая ст мится уверить читателей библиотеки в правильности сделанного ими в бора. Напоминающая реклама говорит пользователям о том, что усл может понадобиться им в самом ближайшем будущем, а также, где мож воспользоваться этой услугой, в какие часы. Таким образом, в памяти ч тателя удерживаются сведения об оказываемых библиотекой услугах.

Установление ответственности как один из этапов рекламной де тельности предполагает определение того, кто будет отвечать за реклам В библиотеке можно использовать собственный творческий потенциа художников, читателей – операторов, артистов. Другой вариант – привле чение специализированного рекламного агентства для расширения рек ламной деятельности и соответственно сферы влияния на население бла годаря профессиональному подходу к организации рекламной кампани Выгода привлечения рекламного агентства видится в том, что творческо начало рекламы опирается здесь на прочный систематизированный фундамент продуманных и контролируемых действий. Рекламное агентств предложит проект рекламной кампании, включая графики использовани видов рекламы, предложения относительно творческой концепции, разме ры сметы. Претворение этого комплексного плана в жизнь начнется сразу же после его согласования и одобрения.

Определение бюджета предусматривает расчет ассигнований на рекламу. При этом чаще всего выделяют ту сумму, которую, по мнению руководства, можно истратить на рекламу. Иногда размер бюджета устанавливается на уровне соответствующих затрат родственных организаций. В силу ограниченности финансов, в библиотеке фактически применяются только эти методы. В то же время в практике организации рекламной деятельности разработана довольно широкая совокупность методов определения бюджета на рекламу, которые станут применяться и в библиотеках по мере развития этого направления маркетинга.

Доступным для понимания и легким в применении является планирование ассигнований на рекламу путем установления фиксированного процента к объему дохода от платных услуг или объема продаж. Разрабатывается рекламный бюджет на основе моделирования зависимости между уровнем коммуникации и поведением потребителя (метод целей и задач). Существует метод прогнозирования объема рекламного бюджета на основе экспертных оценок.

Используются различные математические модели взаимосвязи расходов на рекламу и изменения объема сбыта.

Наконец, разработка рекламного бюджета осуществляется на основе планирования затрат. План рекламных затрат представляет собой смету расходов на различные запланированные рекламные мероприятия, направленные на достижение поставленных целей. Данный метод непосредственно связан со вторым большим блоком проблем разработки рекламного бюджета – распределением рекламных ассигнований. Распределение рекламных ассигнований осуществляется по следующим направлениям: а) по функциям рекламной деятельности; б) по территориям; в) по средствам рекламы; г) по рекламируемым услугам (товарам). Основными статьями рекламного бюджета в зависимости от функционального назначения являются: 1) административные расходы – заработная плата, накладные расходы; 2) расходы на приобретение рекламного пространства – закупка места на газетных полосах и страницах журналов и т. п.; 3) материальные затраты на производство рекламоносителей – плакатов, буклетов, листовок и т. п.; 4) гонорары создателям рекламы; 5) другие рекламные затраты (покупка информационных баз, почтовые расходы, транспорт и др.).

Подводя некоторые итоги анализа приведенных методов разработки рекламных бюджетов, следует заметить, что ни один из них не может быть признан универсальным и гарантирующим оптимальный расчетный уровень затрат на рекламу. В конкретной деятельности следует учитывать специфику собственной библиотеки и, конечно, финансовые возможности.

Разработка рекламных тем. С этого момента рекламная деятельность приобретает творческий характер. Причем значение данной характеристики настолько велико, что сам процесс, сначала на сленге практиков, а затем и в специальной литературе, получил название «креатив» – творчество, созидательность. Эффективная реклама не только сообщает о библиотеке, проводимых мероприятиях, месте их организации, но так воздействует на сознание и подсознание потенциального пользователя, главным образом всевозможными психологическими способами, чтобы обеспечить предпочтение данного рекламируемого объекта перед другими.

Для генерирования идеи при выборе темы рекламы пользуются различными методами. При этом очень важно установить, какой тип «вознаграждения» пользователи смогут получить, воспользовавшись рекламируемыми услугами и в виде какого переживания. Посетив литературный вечер, они познакомятся с новой книгой и интересными людьми, увидят любимого артиста. Путем сочетания типов вознаграждения (рациональное, чувственное, общественное удовлетворение или удовлетворение самолюбия) с типами переживаний творческие работники рекламы могут добиться многого.

Гранд рекламы Россер Ривс вывел закон: «Реклама есть искусство внедрения уникального предложения в сознание небольшого числа людей при наименьших затратах». Отсюда ясно вырисовываются аспекты про-

блемы, стоящей перед каждым специалистом рекламы. Необходимо отыскать единственно правильное рекламное послание. Это как раз и составляет суть оригинальной рекламы.

Уникальное предложение состоит из трех частей:

1) обращение к каждому отдельному человеку, который должен понять, что получит желаемое, обратившись сюда;

2) указание на уникальность, связанное либо с уникальностью деятельности, либо утверждением, которого еще не делали в данной сфере;

3) впечатляющее предложение настолько, чтобы привести в движение десятки потенциальных пользователей, которые очень захотят воспользоваться предоставляемыми услугами.

Выбор средств рекламы определяется многими факторами: широта охвата, частота и стабильность послания, степень воздействия рекламной формы, стоимость, срок представления.

Значение данного этапа в организации рекламной деятельности столь велико, что при классификации всей рекламы часто используют деление, основанием которого служат ее средства. Такая классификация включает печатную, телевизионную, аудиорекламу, директ-мейл, наружную рекламу и другие средства, систематизация которых достаточно условна и не имеет жестких границ.

Печатная реклама создается полиграфическим способом. Разнообразна реклама в прессе, которая обеспечивается публикациями в газетах, журналах, бюллетенях, каталогах и всевозможных рекламных приложениях. В качестве анонсов проводимых мероприятий библиотеки широко используют для рекламы местную прессу, а в последние годы, газеты или журналы, издаваемые у себя. Много рекламных объявлений стало печататься на страницах специальных библиотечных журналов. Важными характеристиками газетной рекламы являются: высокая достоверность, гибкость, своевременность, широкий охват местной аудитории. В то же время реклама в журналах выигрывает четкой нацеленностью на определенную читательскую аудиторию, высоким качеством воспроизведения, длительностью существования.

Стало престижным помещать рекламные послания в издания книжных новинок. Каждое выпускаемое крупной библиотекой издание обязательно включает сегодня рекламный блок.

Многие библиотеки выпускают буклеты – специальные издания, посвященные самой библиотеке, какому-либо значимому направлению деятельности или крупному мероприятию, культурному центру, региону, где находится библиотека. Вместе с рекламным текстом в буклетах помещаются красочные фотографии, иллюстрации. Буклеты издаются на самой лучшей бумаге, они очень престижны. Их обязательно вручают на презентациях, пресс-конференциях, выставках, при заключении договоров и контрактов.

Библиотеки издают рекламные листовки, которые бывают не только монохромными, но и многоцветными, привлекающими внимание. Ис-

пользуются на выставках, фестивалях, книжных ярмарках, а также в прямой почтовой рассылке. Ни в одном учебнике не представлено такое рекламное средство, как визитная карточка. Но визитные карточки вмещают много рекламного текста, престижны, их можно положить в портмоне.

Поэтому, когда директор Читинской ЦБС М. А. Андриевская поставила цель информировать все население областного центра о деятельности библиотеки, визитные карточки стали весьма эффективным средством рекламы.

В рекламных целях полезно использовать пресс-релизы, которые представляют собой отчет о проведенном мероприятии, распространяемый в контактных аудиториях.

Выпускают библиотеки календари, аппликации, ярлыки, закладки с собственным логотипом и вручают их читателям абонемента, читальных залов или посетителям при проведении рекламных акций.

Наружная реклама является старейшим, но до сих пор остающихся одним из наиболее распространенных рекламных средств. Ее суть – напоминание, поэтому наружная реклама не может начать рекламную кампанию, но зато эффективно подключается на этапах продолжения, развертывания или даже окончания. Характерной особенностью наружной рекламы является ее мгновенное восприятие – ее видят, проходя или проезжая по улице, одномоментно. Отсюда и плюсы: большая аудитория, массовый контакт с населением. Вместе с тем, именно наружной рекламе свойственно отсутствие конкретной целевой группы пользователей, невозможность проследить немедленно их реакцию на рекламу.

С этим же связаны проблема создания коротких, броских сообщений, которые бы остались в памяти пешеходов и водителей за несколько секунд зрительного контакта. Решение этой проблемы повышает требования к выбору шрифтов, удобочитаемости, образности, эффективности цветового решения. Играют роль и такие параметры, как угол зрения или точка обзора рекламы: чем их больше, тем лучшим считается место для рекламы.

К традиционным приемам оформления, цвету, освещенности, которые должны быть связаны с рекламируемым объектом, в наружной рекламе добавляется необходимость сочетания с окружающими предметами, зданиями, улицей, другими вывесками.

Набор средств наружной рекламы довольно широк: щитовая реклама (билборд), световая реклама, брандмауэр (реклама на стене здания), реклама на городском транспорте, на остановках и спортивных сооружениях, установки и растяжки над проезжей частью улицы, стелы, сувенирная реклама, вывески и указатели. Многие из них уже используются в библиотеках. Особое значение приобретает оформление вывесок и указателей. На фоне переливающихся неоном названий коммерческих учреждений порой бывает трудно найти библиотеку. В этих случаях будут полезны указатели, использующие незамысловатые, но активно воздействующие слова: «Вход рядом» или «Прямо здесь».

Аудиореклама имеет такие неоспоримые преимущества, как практически круглосуточное вещание и фоновое воздействие на слушателя. Радио можно слушать, не выключая целый день, дома, на отдыхе, в автомобиле. Радиорекламе вроде бы и не уделяется специального внимания, но, тем не менее, неоднократно повторенное название библиотеки западает в память слушателя. Главный козырь в этой рекламе для библиотеки — человеческое воображение, способное создавать любые образы при минимальных затратах. Использование тщательно подобранных звуков (отголоски смеха, звон колокольчиков, свистки) заставляют работать воображение слушателей в желаемом направлении.

Телевизионная реклама, хотя дорогая и сложная, зато самая престижная и доходчивая. Уникальная особенность телерекламы — в сочетании звукового и зрительного воздействия и очень большая аудитория. Поэтому она может использоваться для создания высокого имиджа. Ведь сам факт появления на телевизионном экране свидетельствует о престижности этого учреждения. Конечно, это очень дорогое средство рекламы. Но библиотеки довольно широко используют возможности местного телевидения, предоставляющего место для документальных или игровых роликов, рекламирующих библиотечную деятельность. Вариантом телерекламы может быть размещение логотипа, эмблемы, девиза библиотеки на экране во время демонстрации какой-либо заставки. Удачной бывает реклама, размещенная во время съемок для телевидения фестивалей, конкурсов, концертов, проводимых в библиотеке.

Директ-мейл (прямая почтовая рассылка) от других видов рекламы отличается «прицельностью» — обращение попадает непосредственно тому, кому оно адресовано. Кроме того, рассылка превращает рекламу в форму непосредственного коммерческого предложения, на которое по правилам бизнес-этикета принято отвечать. С помощью директ-мейл рассылают проспекты, каталоги, календари, газеты, журналы, приглашения, пропуска, прайс-листы и личные письма руководителей библиотеки. Они печатаются типографским способом, но сопровождаются натуральной подписью руководителя, в отдельных случаях — факсимильной. Сейчас для директ-мейл используют и другие виды связи: факс, телекс, модем.

Точность и реальность директ-мейл основаны на чувстве индивидуализма потребителя. Больше всего расположены к такой рекламе люди с ярко выраженной готовностью воспринимать новое.

При всех своих положительных качествах (избирательность аудитории, гибкость, личностный характер) директ-мейл зачастую оказывается в ситуации высокой конкуренции, когда почтовые ящики забиты рекламной продукцией различных организаций. Поэтому ставится под сомнение выдвигаемая как достоинство директ-мейл относительно низкая стоимость. По подсчетам обычно после первой рассылки возвращается всего 4–8% от общего числа отправленной корреспонденции, редко — 12%. Большой удачей считается 15–18%. Следовательно, чтобы добиться желае-

мого охвата населения, приходится повторять рассылку как минимум пять раз, а это во много увеличивает затраты.

Компьютерная реклама объединяет рекламу на жестких носителях (дискеты, *CD*-диски и т. п.), а также рекламу, распространяемую в компьютерных сетях. Этот вид рекламы — один из самых молодых и перспективных для библиотек, оснащенных компьютерной техникой и имеющих выход в Интернет.

Располагая характеристиками различных средств рекламы, руководство способно принять определенное решение о средствах рекламы. Например, если необходимо рекламировать мероприятие, которое состоится очень скоро, лучше использовать газету или радио. Реклама, содержащая большой объем информации, требует использования специализированных журналов или почтовых отправлений. Учитывается, конечно, стоимость. Реклама на телевидении — самая дорогая. Печатная продукция обходится библиотеке дешевле.

Создание рекламных объявлений — процесс творческий, учитывающий много факторов: аудиторию, носителя рекламы, характер рекламируемого объекта. Поэтому давать однозначные рекомендации в этой области — заранее обрекать рекламу на неуспех. И все же существуют некоторые общие подходы, основанные на многолетней рекламной практике.

Разрабатывая текст обращения, необходимо продумать и найти ответы, по крайней мере, на три принципиальных вопроса: что, кому и как нужно сказать? Самым распространенным способом ответить на первый вопрос «что?» является выявление проблемы пользователя и предложение разрешить эту проблему с помощью услуги или обращения в библиотеку. Вопрос «кому?» требует четкого адреса тех целевых групп, которым рекламное обращение станет интересным. Например, объявление о вновь открывающейся библиотеке будет обращено ко всему населению, а реклама о выставке инкунабул в Российской государственной библиотеке рассчитана на определенную аудиторию, что и отражается в тексте рекламы. Наконец, вопрос «как?» предполагает талантливость рекламиста, его вдохновение и даже творческие муки.

Существует классическая композиция рекламного обращения, которая включает следующие части: слоган, зачин, информационный блок, справочные сведения, эхо-фразу.

Слоган — это краткое, образное выражение, рекламный девиз. Его назначение — привлечь внимание и побудить к действию. Ряд зарубежных специалистов считает, что 75% эффективности рекламы зависит от создания удачного слогана. Данная концепция основывается на факте, что если слоган не привлекает, то остальной текст не будет прочитан, независимо от его достоинств.

Слоган библиотеки является частью ее имиджа и в принципе не меняется все время. Слоган в лапидарной форме выражает философию библиотеки, подчеркивает достоинства ее деятельности.

Накоплен огромный практический опыт составления слоганов. Слоган базируется на ключевых словах, которые действуют впечатляюще. Для самых надежных слова – это «новый» и «бесплатный», а также все их вариации. Для библиотек таким вариантом может быть «первый», «впервые», «премьера». Близки по смыслу и впечатлению слова: «сейчас», «здесь», «теперь», «сегодня». Выделяют шесть основных типов слоганов:

1. Новость – «Внимание! Интересное издание».

2. Вопрос – «Как стать магом?» (реклама Международного дня детской книги).

3. Повествование – «Ретроконверсия: качественный электронный каталог по реальной цене».

4. Команда – «Читайте, слушайте, смотрите!».

5. «Решения 1–2–3» – «ИФЛА приглашает к сотрудничеству. Присоединяйтесь!»

6. «Что– как – почему» – «Невозможное – возможно в День библиотек!»

Зачин раскрывает, расшифровывает слоган и предваряет информационный блок. В этой части эффективным является обозначение проблемы, на решение которой направлена библиотечная услуга.

Информационный блок или собственно текст рекламного обращения тоже должен быть эмоциональным и озарен творчеством. Его задача – показать диапазон деятельности, преимущества, льготы, расточать комплименты потенциальному пользователю, побудить его к действию.

Справочные сведения включают, как правило, адрес библиотеки, телефоны или другие каналы надежной связи. Сюда же включают другие принципиально важные для читателей сведения, например, время проведения, условия посещения и т. п.

Эхо-фраза повторяет дословно или по смыслу слоган или основной мотив послания. Она как бы суммирует содержание рекламного текста.

Выбор времени выхода рекламы имеет немаловажное значение в организации рекламной деятельности. Определение сроков требует учета двух факторов: сколько раз данное объявление будет напечатано и в какое время. С этой точки зрения рекламная кампания может быть распределенной во времени или массированной, предъявляемой в концентрированных временных периодах.

Библиотеки чаще используют распределенную во времени рекламу, так как она больше работает на имидж, поддерживая запоминаемость всего позитивного, что связано с библиотечной деятельностью. Такая реклама поддерживает стабильность функционирования библиотеки.

Массированная реклама ориентирована на пиковые периоды, связанные с проведением крупных мероприятий юбилейного, фестивального, конкурсного характера, создавая краткосрочный энтузиазм населения.

Определение эффективности рекламы является завершающим этапом технологического процесса организации рекламной деятельности. Оче-

ино, для библиотек неприменимы принципы эффективности коммерческой рекламы, которую определяют простым увеличением процента объема продаж до и после начала рекламных мероприятий.

В связи с этим в жизнь все больше входит определение коммуникативной эффективности, показывающей, сколь результативную коммуникацию обеспечивает реклама. Методы широко известны. Это традиционные анкетирование и опрос, но только ориентированные на рекламу. Анкетирование заключается в распространении анкет среди читателей или населения микрорайона обслуживания и в последующем выведении статистических данных об эффективности. Опросы можно проводить как до размещения рекламного обращения, так и после его публикации и трансляции. До размещения целесообразно выяснить, нравится ли реклама, привлекает ли она внимание. После размещения проводятся замеры запоминаемости или узнаваемости рекламы. Проанализировав ответы, получаем достаточно точные данные о коммуникативной эффективности рекламы, о реакции, которую вызвало рекламное послание – положительную, отрицательную или безразличную.

Резюме

1. В библиотеке развиваются четыре направления маркетинга: организаций, отдельных лиц, идей, мест. Маркетинг организаций определяется как деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения позиций и/или поведения целевых аудиторий по отношению к библиотеке. Маркетинг идей — это разработка, претворение в жизнь и контроль за выполнением программ, имеющих целью добиться восприятия целевой группой (или целевыми группами) общественной идеи, движения или практики.

2. Комплекс маркетинга в библиотеке составляют пять основных элементов, повторяющих классический маркетинговый комплекс, который включает: продукт (товар/услуга), цену, методы распространения и стимулирования, а также персонал библиотеки как объект внутреннего маркетинга.

3. В развитии комплекса библиотечного маркетинга приоритетное значение имеет формирование системы маркетинговых коммуникаций. Структура и состав системы маркетинговых коммуникаций зависят от конкретных условий информационно-библиотечной деятельности. К основным средствам маркетинговых коммуникаций относятся: паблик рилейшнз (в том числе паблисити); реклама; прямой маркетинг (в том числе персональные продажи); стимулирование сбыта (сейлз промоушн). Синтетическими средствами маркетинговых коммуникаций являются: брэндинг, спонсорство, участие в выставках и ярмарках, интегрированные маркетинговые коммуникации. Каждой категории присущи собственные специфические приемы коммуникации: презентации, экспозиции, специализированные выставки, демонстрации, каталоги, плакаты, конкурсы.

4. Паблик рилейшнз — планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между библиотекой и общественностью. Задачи, ре-

шаемые ПР: позиционирование объекта (библиотеки, услуги, мероприятия) — создание и поддержание понятного потребителям образа, имиджа; возвышение имиджа — создание притягательного образа библиотеки, услуги, мероприятия; изучение общественного мнения; создание единого фирменного стиля и фирменных стандартов; исследование эффективности проводимых мероприятий; удержание постоянной читательской аудитории; работа с персоналом.

5. Реклама в эпоху информатизации выполняет многообразные функции: социальную, воспитательную, идеологическую, экономическую. Специфика рекламной деятельности в библиотечной сфере определяется тем, что реклама одновременно выступает и как элемент маркетинга, и в качестве существенного компонента культуры. Данная особенность проявляется в различных аспектах рекламной деятельности библиотеки, выстраивая приоритеты в определении целей, задач, функций и организации рекламы. Рекламная деятельность включает в себя определенную совокупность этапов, называемую технологией: установление целей, установление ответственности, определение бюджета, разработку рекламных тем, выбор средств рекламы, создание рекламных объявлений, выбор времени выхода рекламы, определение эффективности рекламы.

Вопросы для обсуждения

1. Обсудите применение четырех направлений маркетинга (организаций, лиц, идей, мест) в библиотеках. Приведите конкретные примеры.
2. Что входит в комплекс маркетинга в библиотеке? В чем особенности этого комплекса?
3. Обоснована ли замена понятия «связи с общественностью» на «паблик рилейшнз»? Приведите ваши доводы.
4. В чем специфика библиотечной рекламы? Какие функции библиотечной рекламы представляются вам главными?

Рекомендуемая литература

1. Андреев, С. Н. Основы некоммерческого маркетинга / С. Н. Андреев, Л. Н. Мельниченко. М. : Прогресс-Традиция, 2000. 256 с.
2. Клюев, В. К. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности : учеб. пособие / В. К. Клюев, Е. М. Ястребова. М. : Профиздат, 1999. 144 с.
3. Панкрухин, А. П. Маркетинг : учеб. / А. П. Панкрухин ; Ин-т междунар. права и экономики. М., 1999. 398 с.
4. Песоцкая, Е. В. Маркетинг услуг : учеб. пособие / Е. В. Песоцкая. СПб. : Питер, 2000. 157 с.
5. Ромат, Е. В. Реклама / Е. В. Ромат. СПб. : Питер, 2001. 496 с.
6. Суслова, И. М. Практический маркетинг в библиотеках : учеб.-метод. пособие / И. М. Суслова. М. : Либерея, 2004. 144 с.
7. Феофанов, О. А. Реклама: новые технологии в России / О. А. Феофанов. СПб. : Питер, 2000. 384 с.

Глава 11. Маркетинговые исследования

11.1. Маркетинговая среда библиотеки

На современном этапе стратегическим направлением маркетинга становится изучение среды, в которой функционирует библиотека, а также и в связи с этим — образ жизни потенциальных и реальных пользователей.

Стабильность деятельности современных библиотек во многом зависит от совокупности факторов, которые находятся за пределами библиотеки и не поддаются контролю. Внешние факторы чрезвычайно влиятельны и глубоко затрагивают жизнедеятельность библиотеки. В связи с этим пристальное внимание маркетологов привлечено к изучению факторов внешней среды. Понятие окружающей маркетинговой среды признается одним из ключевых понятий маркетинга. Характеризует элементы маркетинговой среды Ф. Котлер[1]. Маркетинговая среда предприятий услуг рассматривается Е. В. Песоцкой[2] в качестве одной из составляющих маркетингового инструментария. Особенности и компоненты отечественной окружающей маркетинговой среды, ее структура и динамика исследованы А. П. Панкрухиным[3].

Проблемы формирования и развития маркетинговой среды библиотеки приобретают сегодня особую актуальность. Причин этому, как минимум, две. Первая — усиление влияния внешней среды на эффективность библиотечной деятельности, вызванное беспрецедентной динамикой и сложностью изменений в информационную эру. Вторая причина — возросшая роль библиотеки в организации социокультурной среды на региональном уровне.

В определении маркетинговой среды библиотеки следуют классическому подходу, однако специфика библиотечной деятельности вносит существенные коррективы в содержание и структуру этого понятия.

В соответствии с этим подходом маркетинговая среда представляет собой совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами организации и влияющих на возможности руководства устанавливать и поддерживать с целевыми группами и другими структурами отношения успешного сотрудничества. Будучи изменчивой, налагающей ограничения и полной неопределенности, маркетинговая среда предопределяет эффективность деятельности организации. Происходящие в этой среде изменения нельзя назвать ни медленными, ни предсказуемыми. Важной задачей руководства становится внимательное исследование внешней среды, ее изменений. Для этого используются маркетинговые исследования, имеющиеся возможности сбора внешней текущей маркетинговой информации.

---

[1] Котлер Ф. Основы маркетинга : пер с англ. М., 1992. С. 101–140.
[2] Песоцкая Е. В. Маркетинг услуг : учеб. пособие. СПб., 2000. С. 47–52.
[3] Панкрухин А. П. Маркетинг : учеб. М., 1999. С. 106.

В общем виде структура и состав маркетинговой среды совпадают в р боте маркетологов. Однако такое формальное совпадение не означа совпадения содержательного. Принято различать микро- и макросреду.

Макросреда включает в себя факторы широкого социального пла политические, правовые, экономические, демографические, географич ские, национальные, социокультурные, научно-технические, технологич ские и др. Это – факторы системного действия, не замыкающиеся на од или несколько юридических (и тем более – физических) лиц.

Названные нами в совокупности сфер макросреды *культурные, соц альные и исторические* факторы обретают в маркетинговой библиотечн среде специфическое значение, переходя из сферы макросреды на уров управленческого влияния библиотеки. Это связано с глубинными процес сами расширения функционального предназначения современной биб лиотеки.

Такие функции, как образовательная, социальная, культурно-просветительская, становятся неотъемлемой частью библиотечной деятельности. В силу стабильности и профессионализма библиотека во многих регионах сегодня выступает организатором всего социокультурного пространства. Именно библиотека является активным участником формирования исторической среды, разрабатывая вместе с музеями и другими учреждениями культуры программы, направленные на восстановление и сохранение памятников истории, культуры и архитектуры, развитие процессов защиты культурно-исторического наследия. Библиотека занимает прочные позиции в проектах по организации культурной региональной среды, где отражены такие факторы данного структурного пространства, как:

- устойчивые тенденции к разнообразию проведения свободного времени;
- изменение культурных интересов отдельных социальных групп;
- тенденция к распространению неформальной культуры.

Так, при изучении регионального культурно-информационного пространства и изменениях в деятельности библиотек одного из муниципалитетов Москвы были получены интересные данные о наличии и содержании свободного времени[1].

Согласно опросу, 23% стали располагать большим объемом свободного времени: это большей частью женщины, а также лица без высшего образования или неработающие. Среди тех, кто располагает меньшим свободным временем (48%), преобладают мужчины, лица со средним специальным и высшим образованием. Изменения в объеме свободного времени не ощутили 27% опрошенных.

Значимые для выявления тенденций данные были получены и по содержанию свободного времени. Ответы распределились так:

- чтение – 76%;
- просмотр телевизора – 71%;

[1] Библиотека и регион : науч.-информ. сб. : в 2 вып. / РГБ. М., 1995.

- любительские занятия – 31%;
- посещение кино и театра – 18%;
- хождение в гости – 14%;
- занятия спортом – 13%.

Женщины больше мужчин читают, смотрят телевизор, ходят в театр, кино, гости. Чтением занимаются, в основном, лица до 20 лет и от 30 до 49 лет. Посещение театра и кино с возрастом резко идет на убыль. Любительским занятиям в клубе больше внимания уделяют молодые респонденты. «Домашние» занятия на досуге, даже взятые без телепросмотра, что бывает делом сопутствующим, упомянуты в 2,5 раза больше, чем посещения учреждений культуры.

Таким образом, можно видеть, как в библиотечной сфере целые пласты переходят в разряд факторов микросреды. В связи с этим, библиотечная микросреда имеет сложную структуру и подвержена процессам дифференциации.

Традиционно микросреда представлена субъектами (организациями, группами, отдельными лицами), имеющими непосредственное отношение к данному субъекту маркетинга и его возможностям. Микросреда подразделяется на:

- факторы, не контролируемые организацией (поставщики, потребители, конкуренты, контрагенты);
- факторы, в определенной мере контролируемые руководством организации (выбор и коррекция сферы деятельности, определение целей, роль маркетинга в системе управления, общий уровень профессионализма и маркетинговой культуры персонала);
- факторы, подконтрольные управлению (цели деятельности, выбор основных направлений маркетинга, установление приоритетов, тип маркетинговой службы).

Элементы микросреды библиотеки (контактные аудитории) чрезвычайно многочисленны. К ним можно отнести:

а) финансовые структуры (банки, акционерные общества и инвестиционные компании, а также базовые организации, на балансе которых находится библиотека);

б) общественные организации (общественно-политические образования, национальные диаспоры, землячества, общества защиты памятников культуры);

в) контактные аудитории средств массовой информации (редакции газет и журналов, телецентры и радиостанции, с помощью которых осуществляется деятельность библиотеки);

г) местные контактные аудитории (жители окружающего района, работники предприятий района, работники учреждений культуры, социальных служб, образования);

д) внутренние контактные аудитории (сотрудники библиотеки, внештатные сотрудники, добровольные помощники).

Хотя на эти элементы микросреды библиотека не оказывает прямого управленческого воздействия, но косвенное влияние в условиях продуманной маркетинговой стратегии может стать достаточно высоким. Так, имея прочные контакты с финансовыми структурами, библиотека вправе рассчитывать на стабильные поступления. Развивая взаимодействие с общественными организациями, библиотека получает весомую поддержку во всех своих инновационных начинаниях. Высокий имидж и репутацию создают библиотеке публикации в местных газетах и журналах, рассказы о библиотечных мероприятиях на телевидении и радио. Развитая система работы с населением привлечет в библиотеку специалистов, способных помочь библиотеке в организации массовых мероприятий, компьютерных классов, ведении кружков и клубов по интересам. Продуманная кадровая политика обеспечит командную работу по достижению целей, сделает единомышленниками всех сотрудников библиотеки и волонтеров.

На контактные аудитории библиотека оказывает влияние не только качеством и ассортиментом услуг, их соответствием спросу, но и территориальной близостью, приверженностью социальным установкам и т. д.

Совокупность явлений и факторов маркетинговой среды при всем ее разнообразии зависит, прежде всего, от специфики работы самой библиотеки и особенностей конкретного этапа развития микро- и макросреды.

11.2. Организация и методика маркетинговых исследований

В изучении маркетинговой среды существенную роль играют маркетинговые исследования, которые подразумевают систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам маркетинга. Используя ряд методов, исследователи получают информацию о том, как пользователи библиотек думают, чувствуют и действуют. Изучение позиций и поведения людей по отношению к библиотеке помогает лучше понять потребности читателей, а результаты исследований учитывать при разработке перспектив в комплектовании фондов, обслуживании читателей, других направлениях библиотечной работы.

Нельзя назвать маркетинговые исследования совершенно новым явлением в библиотечной деятельности. В маркетинговых исследованиях широко применяются и традиционная библиотечная методика изучения читательских интересов, и социологические методы. В то же время, маркетинговые исследования, располагая подлинно научным инструментарием получения полной и достоверной информации, значительно расширяют возможности грамотного профессионального управления.

В библиотечном деле маркетинговые исследования выявляют характер читательских потребностей, нередко подсказывают идею инновации в библиотеке, определяют важнейшие маркетинговые действия. Только после тщательного изучения потребностей пользователей и факторов ок-

ружающей среды можно построить стратегию развития библиотеки, оценить ее ресурсный потенциал, разработать мероприятия по паблик рилейшиз и рекламной кампании, определить направления коммерческой деятельности и выполнить еще целый ряд насущных задач.

Но, несмотря на многообещающие результаты, библиотеки занимают по отношению к маркетинговым исследованиям осторожную позицию. По свидетельству Джудит Ленглер, которая изучала книжный рынок, возражения объясняются как экономическими, так и творческими причинами. Чаще всего приводятся следующие контраргументы:

- по финансовым соображениям невозможно организовать репрезентативные исследования различных групп пользователей;
- библиотечные услуги настолько специфичны, что нельзя использовать методики маркетинговых исследований, применяемые в изучении рынка;
- коммерческие задачи маркетинговых исследований не могут решаться в библиотеке, поскольку платные библиотечные услуги многозатратны и не выдерживают конкуренции с аналогичными службами;
- библиотеки не успевают провести активные действия в ответ на выявленные в ходе исследования тенденции, а в последующий период они могут уже себя исчерпать;
- имеется много непредсказуемых факторов (например, изменение налогового законодательства), которые невозможно учесть в ходе маркетингового исследования, но которые могут существенно повлиять на перспективы существования библиотеки.

Хотя определенный резон содержится в этих рассуждениях, все-таки они не представляют собой непреодолимых препятствий. Необходим гибкий управленческий подход. Конечно, библиотечная экономика такова, что здесь возникают ограничения и проблемы. Однако главное в другом. Уровень маркетинговых исследований предопределяет эффективность не только внедрения маркетинга, но и в целом всей деятельности библиотеки, а основой служит здесь гармоничное сочетание коммерческих целей с культурными, информационными, образовательными, социальными.

Особенностью маркетинговых исследований является сбор и анализ данных по конкретным, как правило, проблемным ситуациям. Этим маркетинговые исследования отличаются от других маркетинговых информационных систем: мониторинга (определения потребностей в исследованиях путем поиска признаков, характеризующих уровень соответствия библиотечной деятельности объему, содержанию, структуре потребностей) и маркетинговой разведки (постоянной деятельности по сбору текущей информации).

Именно проблемной направленностью маркетингового исследования определяется совокупность этапов, составляющих его технологию. Обычно исследования включают пять основных этапов: выявление проблем и формирование целей исследования, отбор источников информации, сбор

информации, анализ собранной информации и, наконец, представлен полученных результатов.

Выявление проблем и формулирование целей исследования. На первом эт ле исследователи должны четко определить проблему и согласовать цел В качестве примера остановимся на уже упоминавшемся исследовани культурно-информационной среды региона, проведенном в одном из м ниципальных округов Москвы[1].

Проблемная ситуация была сформулирована как противоречие меж желанием библиотек знать и эффективно использовать положение в кул турно-информационной среде (т. е., в какой связи оказываемые услуг взаимодействуют с потребностями населения, читателей, потенциальны пользователей), с одной стороны, а с другой – неумением, невозможно стью или неготовностью библиотеки учесть культурно-информационну среду как целостность.

Проблемная ситуация определила цель исследования: изучение куль турно-информационных потребностей групп населения, которые в состоянии удовлетворить библиотека. Результаты исследования должны были создать библиотеке возможности найти свое место в культурно-информационной среде, которое, во-первых, сегодня свободно и, во-вторых, соответствует ее назначению.

Следовательно, цели маркетинговых исследований вытекают из выявленных и четко сформулированных проблем, достижение этих целей позволяет получить информацию, необходимую для их разрешения. Хорошим практическим способом постановки целей маркетингового исследования служит ответ на вопрос: «Какая информация необходима для решения данной проблемы?».

Отбор источников информации. В маркетинге разработано много методов сбора информации, которые делятся на качественные и количественные. Исследователь может собирать вторичные или первичные данные либо те и другие одновременно. На сбор вторичных данных направлено качественное исследование.

Вторичные данные – информация, которая уже где-то существует, которая собрана для других целей. В качестве вторичных источников данных используют издания государственных и региональных учреждений, публикации в профессиональных журналах, книги, бюллетени компьютерных сетей, отчеты и справки. Вторичные данные служат отправной точкой исследования. Они дешевле и более доступны. Иногда бывает достаточно прочитать опубликованные данные или провести выборочный опрос специалистов, для того чтобы получить диагностическую информацию по данной теме и об имеющихся тенденциях.

---

[1] Бутенко И. А. Культурно-информационная среда региона и изменения в деятельности библиотек // Библиотека и регион : науч.-информ. сб. М., 1996. С. 71–84.

Новые тенденции в развитии общества, создающие комплексы новых читательских потребностей, конечно, требуют изучения. Тенденции глубоко и точно обнажают человеческие потребности и обязательно вытекают из логики реальных изменений в традиционных запросах читательских групп, а не поверхностного личностного желания «чего-нибудь новенького».

Сопутствующими факторами качественных исследований всегда служат психологические моменты: чувства, реакции людей, то, что называют самовыражением.

В связи с этим среди методов качественных исследований преобладают те, которые учитывают личностные характеристики: изучение мнений экспертов, организация бесед в фокус-группах, анализ конкретных ситуаций, проекционный метод.

Изучение мнений экспертов как метод маркетингового исследования используется для получения информации от лиц, владеющих опытом решения данной проблемы. В нашем примере в качестве консультантов по проблемам организации культурно-информационной среды выступали представители администрации того муниципального московского округа, в котором проводилось исследование. От широко распространенного в социологии метода экспертных оценок данный метод отличается процедурной неформальностью (не планируется численность экспертной группы, не определяется репрезентативность результатов и т. п.).

Наиболее распространенный метод качественного исследования – *беседа, которую ведут между собой 8–10 респондентов, входящих в фокус-группу.* Фокус-группа работает под руководством модератора (инструктора, маркетера). Работа группы носит спонтанный, неструктуризованный характер, способствует открытой полемике, фокусируемой модератором на определенной проблеме. Обычный цикл состоит из нескольких встреч – от 4 до 10, в зависимости от изучаемой проблематики и глубины поставленных задач. Такая методика может быть использована в рамках какого-либо библиотечного мероприятия (заседания литературного салона, кружка, читательской конференции и т. п.). Собранная информация позволяет увидеть реальную картину потребностей, узнать отношение к видам и качеству библиотечных услуг и вполне может быть использована для генерации идей. Причем, эффект от пользования библиотекой может быть и материальным, и психологическим. Характерен такой пример. В профессиональной библиотечной среде довольно широко распространено высокомерное отношение к детективам и сентиментальным романам, как низкопробной литературе-«чтиву». Проведенное маркетинговое исследование показало, что чтение сентиментальных романов, по большому счету, делает человека счастливее. Погружаясь в романтическую атмосферу произведения, он отключается от повседневных забот и мысленно переносится в мир грез.

В фокус-группах оживленно дебатировалась проблема, сколь важны эти книги в жизни читателей, и все пришли к единодушному мнению, что

значение этого жанра трудно переоценить. Фокус-группы были рекордными по своему составу: домашние хозяйки и работающие женщины; респонденты с разным уровнем образования, разного возраста и социального положения. Все они считали, что рассматриваемые книги удовлетворяют их самое большое желание – хоть ненадолго уйти от трудностей реальной жизни и погрузиться в царство фантазий.

Анализ конкретной ситуации как метод маркетингового исследования основан на изучении прошлого опыта по сходству моментов. Например анализ ситуации «одомашнивания досуга», выявление негативных моментов такой ситуации (отсутствие средств, времени и интереса, усталость, нездоровье, боязнь выходить из дома) позволили экстраполировать выводы на следующий период, когда ожидается значительно большая дифференциация населения в формах проведения досуга в связи с имущественным расслоением. Главное при использовании этого метода заключается в определении соответствия различных ситуаций.

Использование *проекционного метода* направлено на исследование скрытых мотивов, которыми руководствуются пользователи. Участникам обсуждения предлагается спроектировать себя на определенную ситуацию и затем ответить на некоторые вопросы. Примером такого метода является предоставление участникам незаконченного предложения, которое они должны завершить: «Семья Петровых не ходит в библиотеку, потому что...» или «Вы не читаете газету „Коммерсант", потому что...»

Сбор первичных данных осуществляется по методике количественных маркетинговых исследований. Первичные данные – информация, собранная впервые для конкретной цели.

Количественные методы маркетинговых исследований применяются для получения информации, позволяющей выявить закономерности развития явления, определить объем потребностей, установить их соответствие.

Описательное исследование направлено на раскрытие проблем, ситуаций, знаний и предпочтений читателей, степени их удовлетворенности, ищет ответы на вопросы: Кто является потребителем услуг? Что составляет круг этих услуг? Где потребители получают эти услуги? Когда они наиболее активно пользуются этими услугами?

Наиболее удобен для описательных исследований опрос, формой которого чаще всего служит анкета. При сборе первичных данных анкета – самое распространенная форма, потому что она – инструмент очень гибкий, вопросы можно задавать множеством разных способов. Анкета требует тщательной разработки, апробирования и устранения выявленных недостатков до начала ее широкого использования.

Самые обычные ошибки – постановка вопросов, на которые невозможно ответить или на которые не захотят отвечать. Типичный недостаток – вопросы, которые не требуют ответа. Зачастую отсутствуют вопросы, на которые следовало бы обязательно получить ответы. Каждый вопрос

нужно проверить с точки зрения вклада, который он вносит в достижение результатов исследования. Праздные вопросы следует опускать, поскольку они затягивают процедуру и действуют опрашиваемым на нервы.

Форма вопроса может повлиять на ответ. Исследователи выделяют два типа вопросов: закрытые и открытые. Закрытый вопрос содержит все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них. Открытый вопрос дает возможность отвечать своими словами. Открытые вопросы часто дают больше информации, поскольку опрашиваемые ничем не связаны в своих ответах. Особенно полезны открытые вопросы на поисковом этапе исследования, когда необходимо установить, что люди думают. С другой стороны, ответы на закрытые вопросы легче интерпретировать, сводить в таблицы, подвергать статистическому анализу.

Формулирование вопросов также требует осторожности. Исследователь должен пользоваться простыми, недвусмысленными словами, которые не влияют на ответ.

Большое значение имеет также последовательность вопросов. Первый из них должен, по возможности, пробудить у опрашиваемых интерес. Трудные или личные вопросы лучше задавать в конце интервью, чтобы опрашиваемые не успели замкнуться в себе. Вопросы следует задавать в логической последовательности.

В маркетинговых исследованиях находят применение также интервью по телефону или почтовые опросы. В приведенном примере использовались все эти формы. Так, только по почте было опрошено 210 человек, что дало репрезентативную информацию.

Количественные и качественные исследования дополняют друг друга в общем процессе изучения читательских потребностей, где качественный подход составляет первый шаг, а по его результатам определяются направления количественных исследований, в ходе которых просчитываются варианты. Качественные методы служат инструментом в формировании идей, а количественные – средством проверки на жизненность.

Маркетинговые исследования могут фокусироваться на читательских интересах, литературных тематических комплексах, предметных зонах, сегментах населения, собственно читателях библиотеки. На современном этапе одним из важнейших элементов исследований становится изучение не только читателей как традиционного направления библиотечного обслуживания, но и обязательно среды, в которой библиотека осуществляет свои функции, образа жизни потенциальных и реальных потребителей.

Сбор информации, как правило, самый дорогой и чреватый ошибками этап маркетингового исследования. При проведении опросов можно столкнуться со многими проблемами. Некоторых опрашиваемых нет ни дома, ни на работе, и попытку вступить с ними в контакт придется повторить. Другие вообще могут отказаться участвовать в опросе. Третьи могут отвечать пристрастно. Пристрастным и неискренним может оказаться сам ведущий.

Исследователям нужно внимательно следить за соответствием экспериментальных и контрольных групп, не оказывать на участников влияния своим присутствием, давать инструкции единообразно и следить за соблюдением всех прочих условий.

Анализ собранной информации — очень важный и ответственный этап маркетингового исследования. Из совокупности полученных данных отбираются важные сведения и результаты. Полученные данные сводятся в таблицы, рассчитываются показатели, выявляются тенденции, определяются перспективы. Для получения дополнительных данных применяются современные статистические модели и методики.

Представление полученных результатов. Исследование полезно, когда оно содействует уменьшению неопределенности, создавая прочный информационный фундамент для принятия целенаправленных управленческих решений. В связи с этим результаты маркетингового исследования необходимо представлять в четкой форме. Наиболее распространен отчет, который включает краткое резюме (постановка задачи и основные результаты); описание методики и результатов исследования; выводы и рекомендации. Статистические материалы, детальные разъяснения методики должны быть вынесены в приложения.

Выводы маркетингового исследования всегда служат широкой информационной базой для разработки управленческих решений как стратегического, так и тактического характера. К примеру, в нашем исследовании была сформулирована стратегическая цель библиотеки: формирование жизненного пространства, необходимого людям по многим причинам. Одни могли бы повышать здесь свое образование или квалификацию, другие — общаться, третьи — заниматься хобби или получать информацию, как это делать. В случае уже удовлетворенной потребности в информации посетитель сможет удовлетворить в библиотеке и другие потребности. Следовательно, наибольшие возможности, очевидно, связаны с многопрофильностью оказываемых библиотекой услуг. Выявилась невозможность расширения дорогостоящих платных услуг, что гипотетически представлялось вполне реальным. В то же время коммерческая выгода, как показало исследование, просматривалась в рамках внедрения большого числа сравнительно недорогих платных услуг.

Исследование выявило еще одну маркетинговую цель, подтверждающую устойчивую тенденцию эволюции маркетинга последнего десятилетия от поисков выигрышной темы, методики, услуги к ориентации на специфические сегменты населения. Сам по себе факт существования достаточно большой группы населения уже означает, что у нее есть свои потребности, что ей нужна помощь в укреплении своего социального статуса.

Это связано с постановкой маркетинговых целей, вписывающихся в целостную систему библиотечного обслуживания. Изучаемая группа (пенсионеры, ветераны войны, инвалиды) составляет значительную часть населения «спального» района Москвы. Они требуют специфических

форм библиотечного обслуживания: доставка книг на дом, расширение лимита книг на абонементе, введение утренних часов работы и т. п. Эти факторы определили необходимость разработки программы развития централизованной библиотечной системы, предусматривающей дифференцированный подход к обслуживанию, организацию информационной кампании, оповещающей о том, какие потребности население может удовлетворить в библиотеке. Более того, Российская государственная библиотека с учетом результатов исследования разработала модель культурно-информационного комплекса округа.

Резюме

1. Маркетинговая среда библиотеки представляет собой совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами библиотеки, которые влияют на возможности руководства устанавливать и поддерживать с целевыми группами и другими структурами отношения успешного сотрудничества.

2. Макросреда библиотеки включает в себя факторы широкого социального плана и системного действия: политические, правовые, экономические, демографические, географические, национальные, социокультурные, технологические и др. Элементы микросреды (контактные аудитории), имеющие непосредственное отношение к библиотечному маркетингу и его возможностям, чрезвычайно многочисленны. Это финансовые и общественные организации, СМИ, население обслуживаемого микрорайона, социальные службы, сфера образования, внутренние контактные аудитории.

3. Систематический сбор, регистрация и анализ данных по проблемам маркетинга, составляющие содержание маркетинговых исследований, позволяют выявить характер читательских потребностей, определить направления инновационных процессов и важнейших маркетинговых действий.

4. Маркетинговое исследование включает следующие этапы: выявление проблем и формирование целей исследования; отбор источников информации; сбор первичных данных; сбор и анализ информации; представление полученных результатов.

Вопросы для обсуждения

1. В чем актуальность изучения маркетинговой среды библиотеки?
2. Какие факторы определяют развитие макросреды и микросреды библиотеки?
3. В чем специфика маркетингового исследования по сравнению с другими маркетинговыми информационными средствами?
4. Обсудите эффективность различных методов качественных маркетинговых исследований.

Рекомендуемая литература

1. Андреев, С. Н. Основы некоммерческого маркетинга / С. Н. Андреев, Л. Н. Мельниченко. М. : Прогресс-Традиция, 2000. 256 с.

2. Книжный маркетинг: руководство к действию : сб. ст. : пер. англ. М. : ТЕРРА, 1996. 432 с.
3. Панкрухин, А. П. Маркетинг : учеб. / А. П. Панкрухин ; Ин-т международ. права и экономики. М., 1999. 398 с.
4. Песоцкая, Е. В. Маркетинг услуг : учеб. пособие / Е. В. Песоцкая. СПб. : Питер, 2000. 157 с.
5. Суслова, И. М. Практический маркетинг в библиотеках : учеб. метод. пособие / И. М. Суслова. М. : Либерея, 2004. 144 с.

Глава 12. Библиотечное обслуживание в системе маркетинга услуг

12.1. Сфера услуг как объект маркетинга

Формирование маркетинговой концепции в библиотеке начиналось в системе информационно-библиотечного обслуживания, где сфокусированы все остальные библиотечные функции.

В связи с этим, конструктивные направления просматриваются при включении информационно-библиотечного обслуживания в маркетинг услуг. По мнению специалистов, совершенствование управления непроизводственной сферой и функционирующего в ее рамках рынка услуг требует внедрения современных методов и приемов, позволяющих обеспечить адекватное удовлетворение потребностей человека, социальных групп и общества в целом с учетом рационального использования имеющихся ресурсов и решающих задачу максимально возможной сбалансированности между спросом и предложением отраслей услуг.

Значение внедрения маркетинговой концепции в сфере услуг подчеркивается объективной закономерностью современного развития мировой цивилизации, которая выражена в приоритете социальных аспектов, совокупности явлений, тенденций и пропорций, формирующихся в социальной сфере.

Экономическая парадигма, в течение ряда десятилетий господствовавшая в отечественных управленческих системах, концентрировала внимание на материально-вещественных аспектах проблемы, отводя им роль доминанты общественного развития. Так укрепилось мнение, что именно экономический рост и экономическое развитие являются залогом обеспечения растущих человеческих потребностей. В качестве доказательства рассматривалось возрастание уровня благосостояния в ряде общественных систем, активно развивавшихся в экономическом отношении.

Однако на современном этапе сугубо экономическая идеология начала утрачивать свои лидирующие позиции. Был обобщен опыт достаточно большого числа стран, свидетельствующий о том, что быстрый экономический рост не позволяет иногда удовлетворить даже основные материаль-

ные потребности значительной части населения, создать благоприятный социально-духовный климат, решить проблемы культуры, нравственности, общественной морали и этики.

Современная наука формирует новый подход к проблемам управления. Ставя во главу угла существование человека, социальных групп и общества в целом, она выдвигает в качестве целевых ориентиров социально-экономического развития, определяющих весь комплекс преобразований, экономические, социальные и экологические аспекты.

Уровень развития непроизводственной сферы является одним из важнейших показателей развития социально-экономического комплекса любой страны. Формируясь под влиянием сложных общественных процессов, он отражает всю совокупность социально-экономических проблем, их динамику и перспективы.

Развитие непроизводственной сферы можно рассматривать и как перспективную глобальную тенденцию гуманизации общественных отношений, переход от производства вещей к «производству людей».

Непроизводственная сфера на современном этапе развивается более высокими темпами, нежели производственная. Например, в странах Западной Европы в ней задействовано более 66% от общего числа занятых; в США – 73%, а в приросте рабочих мест на этот сектор приходится 80–90%.

Сфера, выходящая за рамки собственно материального производства, уже несколько десятков лет привлекает внимание ведущих зарубежных и отечественных исследователей – философов, экономистов, социологов. Особенно интересны работы, опубликованные за период с конца семидесятых годов, ознаменовавшие собой переход к новой фазе общественных представлений, сочетающей познание глубинных, философских основ проблемы с прикладными исследованиями.

Вместе с тем обнаруживается ряд методологических трудностей, проявляющихся, в первую очередь, в множественности терминов, употребляемых для обозначения одной и той же социально-экономической реальности: непроизводственная сфера, нематериальная сфера экономики, сфера услуг, нематериальное производство, духовное производство.

Причины такого разнообразия кроются в стремлении искусственно присоединить отдельные отрасли хозяйства к той или иной сфере общественного воспроизводства, в неполном раскрытии сути и закономерностей процессов, протекающих в каждой из этих сфер.

Практика статистического учета предполагает общее деление народного хозяйства на две части: материальное производство и непроизводственная сфера. При этом к сфере материального производства относятся все виды деятельности, создающие материальные блага в виде продуктов, энергии, в форме перемещения грузов, хранения продуктов, сортировки, упаковки и других функций, являющихся продолжением производства в сфере обращения.

Виды деятельности, в процессе которых собственно материальные бл не создаются, образуют в своей совокупности непроизводственную сф деятельности. Традиционно в непроизводственную сферу включают:

- культуру и искусство;
- просвещение;
- науку и научное обслуживание;
- управление;
- общественные организации;
- здравоохранение, физическую культуру, социальное обеспечение;
- жилищно-коммунальное хозяйство и бытовое обслуживание насел ния;
- транспорт и связь по обслуживанию организаций непроизводственн сферы населения;
- геологию и разведку недр;
- финансово-кредитное и страховое обслуживание.

Таким образом, библиотечная деятельность как составная часть кул туры и искусства входит в непроизводственную сферу. В данном случа имеет место простое, формальное закрепление стихийно сложившегос у практиков условного обозначения термином «непроизводственная сф ра» совокупности отраслей, не входящих в материальное производство.

В современной социально-экономической литературе для характери стики непроизводственной сферы далеко не всегда используется тот ж перечень отраслей. В ряде случаев из него исключают геологию и разведк недр, а также науку и научное обслуживание, но присоединяют торговлю, снабжение и сбыт, заготовки, жилищное строительство. При этом подчеркивается теоретическая правомерность использования как инвариантов терминов «непроизводственная сфера», «сфера обслуживания населения», «сфера услуг».

Наибольшей терминологической неустойчивостью обладает понятие сферы услуг. Традиционный подход предполагает включение в эту сферу только пассажирского транспорта, системы бытового обслуживания населения, связь (по обслуживанию нематериального производства и населения), здравоохранение, физкультуру и спорт. В ряде случаев сюда включают и систему видов социальной деятельности — кредитование, страхование, управление, охрану общественного порядка, социальное обеспечение, деятельность общественных организаций. Противоречия в отношении названий или присутствия в той или иной сфере отдельных отраслей и видов деятельности на первый взгляд не принципиальны.

Однако за ними скрываются противоречия социально-экономического содержания процесса структуризации общественного воспроизводства и категориальная необеспеченность этого процесса.

Наиболее полное определение непроизводственной сферы может быть сформулировано следующим образом: это сфера приложения труда, в которой в рамках производственных отношений производятся как материаль-

ные, так и нематериальные услуги, а также организуется обслуживание процесса потребления с целью удовлетворения спроса населения на эти услуги.

С известной долей условности для ее обозначения можно использовать термины «сфера услуг», «социальная сфера», «сфера обслуживания».

Социально ориентированный подход к разделению сфер общественного производства имеет свою специфику. Здесь нет жесткой связи с отраслевой структурой, так как отраслевая структура динамична и подвержена изменениям. В ходе ее развития постоянно возникают и формируются как отдельные самостоятельные отрасли, так и новые виды деятельности. Этот процесс отражает эволюция непроизводственной сферы. Первоначально услуги включались в непосредственный процесс материального производства, а затем по мере развития общественного разделения труда, обособились в самостоятельные отрасли и подотрасли экономики.

Подобная тенденция характерна для современного этапа общественного развития. Примером тому может служить возникновение информационно-коммуникационной области. Динамика отраслевого состава выдвигает на первый план иные социально-экономические критерии, не связанные со структурными характеристиками непроизводственной сферы, и в первую очередь, ее социальную направленность, целевую ориентацию на удовлетворение потребностей населения.

Отраслевая структура непроизводственной сферы зависит от функций, которые она выполняет. Можно выделить следующие функции:

- распределение и обмен;
- потребительские услуги;
- охрана здоровья населения;
- просвещение;
- управление и охрана общественного порядка.

Каждая из функций включает в себя ряд видов (отраслей, подотраслей), назначением которых является оказание определенных социальных услуг. Номенклатура таких видов деятельности чрезвычайно широка и разнообразна, более того, в современных условиях она постоянно расширяется, пополняется и видоизменяется.

Происходящие изменения выражаются в более четкой фиксации социально-экономического содержания, целей, функций и особенностей отдельных отраслей и видов деятельности как объектов современной среды. Так, получила четкую очерченность и видовую самостоятельность рекреационная деятельность, направленная на оказание услуг в проведении отдыха и досуга, которая формируется и в качестве функции библиотечной деятельности.

Но при всем разнообразии традиционных и относительно новых услуг можно выделить ряд общих черт, объединяющих их и библиотечное обслуживание в одну сферу. Это:

1. Единая социальная направленность сферы услуг и библиотечного обслуживания. Предоставление библиотечных услуг имеет целью непосредственное удовлетворение потребностей пользователей.

2. Сходство условий производства и потребления услуг. Уникальность сферы услуг в том, что производство и потребление услуг чаще всего совпадают во времени и пространстве, образуя симбиозную форму «потребительского производства». Действительно, если изготовление и сбыт материальной продукции разделены, то в процессе библиотечного обслуживания предоставление книг, проведение бесед, читательских конференций и другие библиотечные услуги осуществляются в едином временном пространстве. Это явление обусловливает отсутствие осязаемых результатов производства услуг и затрудняет процесс потребительского выбора. Потребитель может оценить полезность услуги только после акта «производство — потребление» и заранее имеет лишь косвенную возможность для оценки ее качества. Это свойство чрезвычайно важно для библиотечного маркетинга, развивающегося в сервисной сфере, так как обусловливает особую значимость его коммуникативного элемента.

3. Сходство услуг в отношении возможности их хранения и транспортировки. Библиотечные услуги, так же как и другие, не подлежат хранению и транспортировке, подобно товарной продукции, которую можно отложить «до лучших времен». Читательская конференция подготовлена, назначен день ее проведения, приглашен писатель — автор книги, которой посвящена конференция, а пришло несколько случайных посетителей.

4. Сходство услуг в отношении широты качественных характеристик. Услуги существуют как вид человеческой деятельности, и их качество может варьироваться в широких пределах. В условиях осуществления этой деятельности в едином временном пространстве и при высоких требованиях к квалификации невозможно гарантировать постоянство качества услуг. Это предопределяет необходимость сведения к минимуму влияния фактора непостоянства качества. С этой целью в сфере обслуживания решаются задачи совершенствования кадровой структуры, повышения квалификации персонала, внедрения современных технических средств и эффективных технологий.

Таким образом, сходство характеристик библиотечных услуг с услугами других сервисных отраслей позволяет определить конструктивные направления библиотечного маркетинга в русле маркетинга услуг.

В то же время необходимо учитывать, что рынок услуг в различных отраслях данной сферы развит крайне неодинаково. В системе социально-бытового обслуживания, общественного питания, торговле, рекреационной сфере (в том числе, туризме) рыночные отношения получили наибольшее развитие и формируют эффективный механизм удовлетворения общественных потребностей.

Но в таких отраслях, как образование, здравоохранение, культура (тем более, библиотечное обслуживание) рыночные отношения не только имеют свою специфику, но и ограниченные возможности. Здесь всегда присутствует значительный нерыночный сектор, в том числе государственные организации и учреждения. Более того, именно они занимают в этих от-

раслях доминирующее положение. Причины активной государственной позиции в этих отраслях вполне объективны. Основной из них является недееспособность рынка в ряде отраслей услуг. Мировая экономическая история имеет немало примеров, характеризующих попытки обеспечить развитие образования, культуры, здравоохранения исключительно в рамках активных рыночных отношений. Итогом таких действий является ситуация, получившая в международной практике наименование «проблемы неполного рынка», когда даже высокие средние показатели по обеспечению общественных потребностей в этих услугах сопровождаются полным исключением из их потребления большой части населения.

Такая же ситуация сложилась в библиотечном деле в период внедрения экономических методов. Считалось, что «своевременное использование экономических методов и формирование нового хозяйственного механизма поможет библиотечным учреждениям успешно выполнить стоящие перед ними социально-образовательные, культурно-просветительные и информационные функции, явится одним из действенных средств преодоления сложившегося за многие десятилетия „остаточного" принципа бюджетного финансирования, несоответствия материально-технической базы библиотечного дела тем масштабным задачам, которые призваны решать библиотеки». В слаженном хоре сторонников внедрения экономических методов были едва различимы доводы «против»: нарушение ведущего принципа общедоступности и бесплатности библиотечного обслуживания; отток из библиотек, как читателей, так и квалифицированных кадров; нерентабельность платных услуг, оказываемых библиотекой. И только с формированием библиотечного маркетинга стало возможным снять противоречие между принципами библиотечного обслуживания и коммерческо-финансовой деятельностью библиотеки.

В свете этих рассуждений становится ясной вторая причина, обусловливающая необходимость государственного регулирования в отношении ряда отраслей сферы обслуживания. Она скрыта в самой природе этой сферы, ее генетической основе. Сфера услуг производит общественные блага, т. е. она призвана удовлетворять не только индивидуальные, но и общественные потребности. Свойствами этих потребностей, как указывает Е. В. Песоцкая, являются:

- неделимость, т. е. невозможность предоставления отдельным лицам;
- всеобъемлющий характер (невозможность действия принципа исключения) – отсутствие способа исключения индивида из процесса пользования этими благами;
- трудность нормирования.

Совокупность благ, обладающих этими свойствами, называется чистыми общественными благами.

Таких благ в реальной действительности сравнительно немного: государственное управление, национальная безопасность, экологическое регулирование, противоэпидемические программы, программы по борьбе с со-

циальными пороками. Например, невозможно лишить индивида преимуществ, получаемых в результате обеспечения безопасности государства или обусловленных развитием природоохранных программ, мероприятий по борьбе с массовыми заболеваниями, социальными аномалиями и преступностью.

В ряд чистых общественных благ смело можно поставить библиотечное обслуживание, поскольку каждый человек с помощью библиотеки получает неоценимое преимущество бесплатно пользоваться информационными ресурсами в самом широком объеме.

В мировой практике предпринимались попытки искусственного деления некоторых общественных благ с целью их продажи отдельным лицам и обеспечения возможностей для действия рыночных механизмов. В период увлечения информационным рынком описывался опыт создания в библиотеке кооператива на платной основе, введение оплаты оформления читательского билета при записи в библиотеку, другие примеры предпринимательской деятельности.

Понятно, что найдется масса оправдательных факторов (и прагматического, и глобального характера). Однако психологические особенности поведения потребителей в отношении пользования такими благами и высокая цена пользования (а она всегда будет представляться высокой) стали значительным ограничением добровольной оплаты услуги на основе рыночного механизма.

В западной литературе эта неудача рыночного механизма получила название «проблемы безбилетного пассажира» или «бродячих музыкантов». Для нее характерна ситуация, когда число пользователей услуг превышает число покупателей этих услуг. На примере услуг, предоставляемых музыкантами вне специально организованных музыкальных программ, эта программа проявляется наиболее ярко. Аудитория их слушателей значительно превышает число лиц, добровольно оплативших приобретение их услуги. Экстраполируя данную ситуацию на библиотеки, можно также выявить те категории пользователей (например, студентов), которые пользуются одним учебником, взятым читателем за плату на «ночном абонементе».

В этих условиях оплата общественных благ более целесообразна в форме налогообложения, осуществляемого государством.

Третьей причиной государственного вмешательства в деятельность отраслей сферы обслуживания является существование так называемых «внешних эффектов» или «переливов». К ним относятся выгоды или издержки, выпадающие на долю лиц, не участвующих в рыночной сделке.

Рыночные отношения не могут не только компенсировать такие издержки, но и выявить их существование. Например, внешний эффект от библиотечной деятельности проявляется в повышении уровня образованности населения или социальной стабильности. Этот эффект присутствует в различных отраслях материального производства, способствуя квалифицированному выполнению рабочих обязанностей или созданию высокого

уровня социально-психологического климата. Но внешний эффект от деятельности библиотек, конечно, не улавливается рынком, а рыночные отношения не создают стимулов и не предлагают механизмов его компенсации. Нивелирование этого процесса и создание целесообразных пропорций в развитии сфер общественного производства нуждается в целенаправленном государственном регулировании.

Наконец, в качестве четвертой причины, обусловливающей необходимость государственного вмешательства в развитие сферы услуг, выступает естественная монополия государства в решении многих социальных проблем. Имея основной целью решение социальной задачи – обеспечение нормальных условий жизнедеятельности всех членов общества, государство опирается в своей деятельности на социально ориентированный подход, реализуя его в рамках системного социально-экономического управления. В этих условиях рыночный принцип «затраты – прибыль» уступает место основному принципу государственного регулирования – «затраты – социальные приоритеты». Опираясь на этот принцип, государственное регулирование стремится обеспечить доступность важнейших услуг для всех слоев населения независимо от уровня их доходов.

Необходимо подчеркнуть, что в важнейших отраслях социального комплекса – здравоохранении, просвещении, культуре, библиотечном деле – оно не только более заметно, но и объективно обусловлено.

Государственное регулирование может осуществляться в различных формах. Это может быть субсидирование производителей услуг, которое имеет целью расширить сферу обслуживания. Может осуществляться в виде финансовой поддержки библиотекам и другим учреждениям культуры, образования, здравоохранения. Источником такого субсидирования является государственный или муниципальный бюджет, а также различные целевые программы федерального, регионального или муниципального уровня.

Другая форма – государственная собственность на факторы производства. Понятно, что регулирующее влияние государства в развитии отраслей сферы обслуживания должно иметь определенные пределы. Например, необходимость введения бесплатных услуг и ограниченный объем инвестиционных источников могут привести к возникновению дефицита, нормированию и очередности потребления услуг. Избежать этих недостатков позволяет рынок платных услуг. Но его активное развитие может сопровождаться ценовой дискриминацией малообеспеченных слоев населения и отсутствием возможности приобретения услуг для значительной части потребителей.

В отраслях сферы обслуживания, нацеленных на удовлетворение важных потребностей человека, такое развитие рыночных отношений совершенно недопустимо.

Отметим, что между рынком платных услуг, активно развивающимся в некоторых отраслях сферы обслуживания, и товарным рынком нет пол-

ного тождества. Их отличия обусловлены спецификой услуг, а также спе цификой экономических отношений, складывающихся на рынке платны услуг.

Экономические отношения, действующие на рынке услуг, отличают ся, во-первых, более сильной мотивацией в экономическом поведени рыночных субъектов. Применительно к потребителю она связана с стремлением достичь определенного социального статуса. Утверждени социальной престижности выступает на рынке услуг одним из важнейши факторов формирования спроса. Такой мотивацией, например, являетс стремление приобщиться к образу жизни среднего класса или хорош обеспеченных слоев населения. Примером в библиотечном обслуживани может послужить широкое использование читателями платных интернет-классов не только в силу необходимости, но и по соображениям престижности.

Другой особенностью рынка платных услуг является широкая возможность для экономических экспериментов. Заметим, что в этом заключалась одна из причин того, что экономическая методика нашла столь широкое распространение в библиотечном деле. Здесь формируются, в частности, условия для применения современных форм хозяйствования, поиска новых форм (кооперация, аренда).

Таким образом, включение библиотечного обслуживания в систему маркетинга услуг выявляет, прежде всего, общность характеристик, объединяющих их в одну сферу. Кроме того, создаются дополнительные возможности исследования перспектив внедрения коммерческих форм библиотечного обслуживания на основе особенностей рынка услуг. Конструктивным направлением для организации библиотечного обслуживания является сравнительный анализ государственных и рыночных секторов в сфере услуг, на основе которого определяется объективная закономерность государственной поддержки библиотечного дела и невозможность его перевода на рыночные отношения.

12.2. Библиотечные услуги: специфика и классификация

Важным элементом методологии библиотечного маркетинга выступает концепция отличительных характеристик услуги как объекта маркетинговой деятельности. Под услугами в концепции маркетинга понимается огромное разнообразие видов деятельности, работ и занятий. Ф. Котлер определяет услугу следующим образом: «Любое мероприятие или выгода, которую одна сторона может предложить другой; они, в основном, неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо». Разные авторы выделяют различные характеристики, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ. Так, Ф. Котлер называет: неосязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, несохраняемость. Е. В. Песоцкая добавляет невозможность складирования и транспортиров-

ки услуг и предлагает применяемые в системе маркетинга различные подходы к классификации услуг.

На первое место в характеристике услуг ставится неосязаемость, так как она оказывает существенное влияние на маркетинговую деятельность. *Библиотечные услуги неосязаемы.* Пользователь библиотечной услуги приобретает знания, информацию, впечатления, ощущения, то, что невозможно увидеть, услышать, попробовать на вкус, примерить до момента приобретения. Он не имеет вещественных доказательств, а может опираться лишь на собственные субъективные представления. Это свойство обусловливает повышенные требования к процессу дифференциации библиотечного обслуживания и разнообразию качественных характеристик. Чем шире дифференциация читательского спроса и адаптация к требованиям пользователей, тем больше возможности для соответствия библиотечного обслуживания субъективным представлениям пользователей.

Ф. Котлер приводит целый ряд конкретных мер, направленных на укрепление доверия со стороны потребителя. Во-первых, можно повысить «осязаемость» услуги такими средствами, как, например, представить на выставке новые поступления или тематическую подборку; показать программы, используемые в интернет-классе. Во-вторых, можно не просто пригласить на мероприятие, проводимое библиотекой, а заострить внимание на том, что хорошего это даст посетителю. В-третьих, можно придумать для услуги яркое «марочное» название. Например, кружки, организуемые в библиотеке, всегда носят «говорящее» название: «Радуница», «В поисках утраченного», «Сказка из бисера». В-четвертых, для создания атмосферы доверия библиотека может привлечь для пропаганды своей деятельности знаменитых людей. Важнейшим направлением маркетинга услуг в наше время становится попытка моделирования результата и введение вероятностных (по результатам) и других стандартизованных требований к качеству и срокам оказания услуг.

Вторая особенность услуг – их *неотделимость от источника,* в то время как товар в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его производителя. Например, услуга будет совсем другой, если читательская конференция посвящена творчеству Ю. Бондарева или творчеству Э. Лимонова, а это значит, что присутствовать на них будут разные группы читателей. В то же время личность библиотекаря, ведущего в библиотеке кружок по изучению компьютерной техники «Ариадна», привлекает многих участников. Таким образом, ценность услуги в прямом и переносном смысле неотъемлема от исполнителя.

Существует несколько стратегических подходов к преодолению данного ограничения: расширение аудитории, с которой работает библиотека (увеличение сети филиалов или пунктов выдачи, высокий уровень рекламы); дифференцированный подход к аудитории (выделение целевых групп – детей, молодежи, ветеранов, пенсионеров); развитие взаимодействия с другими учреждениями.

Следующая характеристика, составляющая отличительную особенность услуг, — *непостоянство качества,* поскольку библиотечные услуги зависят от исполнителя и трудно поддаются стандартизации. Качество услуг колеблется в самых широких пределах. Влияние оказывают личные качества библиотекаря: компетентность, коммуникабельность, доброжелательность, вежливость. Влияющими факторами являются также время (когда оказывается услуга) и даже место оказания услуги.

Для поддержания стабильно качественной работы маркетинг рекомендует, прежде всего, выделять средства на обучение, повышение квалификации, освоение нового. Кроме того, в библиотеке должна быть разработана обратная связь с пользователями, чтобы оценивать степень удовлетворенности уровнем библиотечного обслуживания. Можно использовать систему жалоб и предложений, опросы и беседы с читателями.

Услугу невозможно хранить. *Несохраняемость* составляет отличительное свойство услуг по сравнению с товарной продукцией и определяет некоторые особенности маркетинговых мероприятий. Зная эту характеристику услуг, важно ориентироваться на стабильность спроса, создание высокого имиджа библиотеки, налаженность контактов с читателями. В условиях постоянства спроса несохраняемость услуги не является проблемой, ибо можно заблаговременно скомплектовать фонд, учесть запросы пользователей.

Поскольку существует стоимостная значимость услуги, даже если ею не воспользовались, необходимо предусмотреть методы решения подобного рода проблем. Вряд ли себя оправдают затраты на дорогостоящую множительную технику, если филиал ЦБС находится в «спальном» районе, где в числе читателей большинство пенсионеров и школьников. Ксерокс не законсервируешь в расчете на востребованность этой услуги в будущем.

Существует несколько стратегических подходов к достижению наилучшей взаимоувязки спроса и предложения. Со стороны спроса: культивирование спроса в периоды затишья; установление дифференцированных цен на платные услуги; введение дополнительных услуг или системы предварительных заказов. Со стороны предложения наиболее эффективно устанавливать гибкий график работы, объединять собственные усилия с другими учреждениями.

В системе маркетинга услуг разработана классификация, которая может быть эффективно использована в методологии библиотечного обслуживания. Наибольшее распространение имеет типология, основанная на следующих классификационных критериях.

Характер производителя услуги. По этому критерию выделяются услуги, предоставляемые библиотекарем, и услуги, предоставляемые машинами и механизмами.

Среди первого разряда есть услуги, которые требуют наличия профессионалов (библиотекарей, библиографов, методистов), либо квалифицированных специалистов (библиотекари по индивидуальной или массовой ра-

боте с читателями; библиографы в области гуманитарной литературы); неквалифицированной рабочей силы (расстановка фондов, обеспыливание).

Среди услуг, источником которых служит машина, в библиотеке есть такие, которые требуют либо наличия автоматов (автоматические справочные установки), либо устройств, управляемых операторами сравнительно низкой квалификации (запись в библиотеку), либо оборудования, работающего под управлением высококвалифицированных специалистов (автоматизированные поисковые системы, компьютеры). Разные библиотеки пользуются разным количеством оборудования. Иногда оборудование способствует повышению качества услуги (например, обеспечивая доступ к информационным ресурсам в сети Интернет), а иногда используется для ускорения библиотечных процессов.

Присутствие пользователя во время оказания услуги. Большинство библиотечных услуг требует присутствия самого пользователя: выдача литературы, проведение массовых мероприятий, занятия в кружках и клубах. Это накладывает на библиотеку особые обязательства по учету запросов пользователей: тщательная отделка интерьера, наличие гардероба, комфортность читального зала. Разрыв в цепочке «потребитель – производитель» возможен в случае выполнения заявок по предварительным заказам или при длительном библиотечном процессе, например, поиск и доставка литературы в крупных библиотеках. Но и в этих случаях услуга полезна не как вещь, а как определенная деятельность и неотделима от библиотекаря-«производителя».

Мотивы потребителя услуг. Традиционная классификация включает услуги, предназначенные для удовлетворения индивидуальных потребностей; услуги, предназначенные для удовлетворения коллективных нужд предприятий и организаций (связь, транспорт, обслуживание оборудования); услуги, предназначенные для удовлетворения общественных потребностей. В библиотечном деле выделяются только первая и третья группы услуг. Даже если библиотека организует обслуживание предприятия, организации, услуга потребляется отдельными лицами – членами коллектива этих предприятий. В связи с этим, и бизнес-библиотеки, широко организуемые в последнее время, хотя и оказывают деловые услуги, но могут быть отнесены только к первой группе. Услуги общественного характера (третья группа) являются проявлениями внешнего эффекта библиотечной деятельности (борьба с социальными пороками, помощь в культурном и духовном развитии). В принципе процесс их потребления носит индивидуальный характер, хотя и не отличается от характера потребления другими членами общества, так как на них есть единый, общественный спрос.

Мотивы производителя услуг. По этому критерию различают коммерческие и благотворительные услуги. Производство коммерческих услуг имеет своей целью получение прибыли, а его результат носит экономический характер. Процесс оказания благотворительных услуг направлен на получение определенного социального эффекта.

Эти четыре критерия лежат в основе классификации услуг, даваемо Ф. Котлером. Е. В. Песоцкая добавляет еще два критерия: принадлежност к той или иной отрасли услуг и принадлежность к той или иной группе то варного ассортимента. Полагаем, что такое расширение основания кла сификационного деления вполне оправдано.

Отраслевая классификация услуг постоянно развивается. Однако су ществует ряд отраслей, чье положение в классификации достаточно усто чиво как в отечественной, так и в зарубежной теории. Так, прочно утве дились следующие виды услуг: здравоохранения, образования, коммунал ные, бытовые и т. п.

Вместе с тем, появляются новые нетрадиционные отрасли услуг (на пример, услуги туризма, коммуникативно-информационные услуги, услу ги в области недвижимости). Появление новых отраслей обусловлено ре формированием экономики, изменением экономического менталитета расширением знаний о природе процессов, происходящих в непроизвод ственной сфере.

В различных отраслях услуг существует собственная классификаци по ассортиментному признаку, поэтому необходимо введение соответст вующего классификационного критерия, предлагаемого Е. В. Песоцкой В основе такого классификационного деления лежит схожесть целево направленности и характер функционирования услуг. Такая классифика ция может иметь формальное закрепление, т. е. использоваться админи стративными структурами и статистикой (в этом случае она имеет доста точно «жесткие» рамки), но может иметь и более свободные формы. В последнем случае классификация более динамична и подвергается изменениям в зависимости от задач, времени и места ее использования. На практике встречается большое разнообразие внутриотраслевых классификаций, с помощью которых различные бизнес-субъекты решают свои задачи.

Например, существует «жесткая», формально закрепленная классификация услуг культурно-досуговой сферы. К ней относятся услуги в области технического творчества, художественного творчества, физкультурно-оздоровительной направленности и ряд других.

В то же время в сфере туризма, близкой к культурно-досуговой деятельности в отношении потребностей, которые ею удовлетворяются, можно встретить большее разнообразие классификаций.

В настоящее время существует несколько классификаций библиотечных услуг. Ю. Н. Столяров выделяет услуги по содержательному критерию: предоставление абоненту в пользование библиотечного фонда, справочно-поискового аппарата, библиотечных помещений, оборудования и мебели; помощь абоненту в разыскании необходимых сведений о документах; поиск и доставка требуемых документов; информирование абонентов о пертинентных документах и их рекомендация; обеспечение общения абонентов в области интересующих их источников информации,

как между собой, так и со специалистами на основе однородных информационных интересов; воспитание библиотечно-библиографической грамотности, культуры чтения.

Развернутую классификацию библиотечных услуг дает А. С. Арзуханов. Он отмечает возможность классифицировать услуги по виду (материальные и нематериальные), по форме (документные и недокументные), по диапазону удовлетворения потребностей (информационные, этические и эстетические), по социальным и экономическим последствиям производства и потребления услуг. Но наиболее подробно автор рассматривает классификацию услуг по назначению и способу осуществления.

В соответствии с потребностями абонентов С. А. Басовым было выделено три класса библиотечных услуг:

- документные, в основе которых лежит потребность абонента в получении первичного документа или библиографической информации;
- коммуникативные, в их основе – потребность в общении через встречу с писателем, дискуссию, потребность в улучшении коммуникации с библиотечной системой;
- услуги библиотечного сервиса, без которых невозможно реализовать документные и коммуникативные услуги.

Детально разработанная классификация библиотечных услуг принадлежит М. Я. Дворкиной. Основой служат классификация запросов в соответствии с предметом потребности, выраженной в запросе. Выделены услуги по выдаче (абонированию) первичных документов; справочно-аналитические, переводческие, копировальные, переплетные услуги, услуги информирования о новых поступлениях, учебно-консультационные услуги.

В соответствии с предметом потребности называются также услуги распространения знаний, услуги раскрытия и актуализации документов, услуги организации общения, услуги организации библиотечного комфорта. Все эти услуги можно детализировать по формам.

Достоинством классификации библиотечных услуг, предложенной М. Я. Дворкиной, является широкая возможность ее использования в организации маркетинговой деятельности.

В этой связи необходимо подчеркнуть ряд отличительных признаков услуг неприбыльных организаций, определяющих характер маркетинговой деятельности в этой сфере.

Гибкость и способность к адаптации. Под воздействием изменений, происходящих в социальной среде (появление новых социальных проблем, смещение приоритетов и т. п.), социальная услуга может обновляться достаточно быстро. Например, прежде чем появились книги, описывающие направления библиотечного маркетинга, отдельные маркетинговые элементы уже использовались в библиотечном обслуживании. В соответствии с потребностями пользователей быстро появились новые формы и методы библиотечного обслуживания.

Зависимость услуг от мотиваций и форм стимулирования персонала. Социальные мотивации в библиотечном деле приобретают особое значение, так как часто библиотеке помогают добровольные помощники, движимые социальными, моральными и этическими стимулами. Многие читатели ведут кружки, участвуют в массовых мероприятиях, помогают в обработке литературы и осуществлении других библиотечных процессов.

Сложность процесса реализации услуг. Услуги неприбыльных организаций, как правило, лишены стандартов качества, что затрудняет создание чувства удовлетворенности и требует использования особых методов стимулирования — комфортности, продуманного интерьера, участия профессиональных артистов в проведении массовых мероприятий т. п. В библиотечной сфере используется преимущественно институциональная реклама, нацеленная на создание имиджа. Широко распространены презентации, встречи с читателями, пропаганда. Особая роль отводится процессу управления общественным мнением (паблик рилейшнз) с использованием средств массовой информации. При том, что библиотека обладает ограниченными средствами для использования коммерческой рекламы, она привлекает средства различных предприятий, заинтересованных в создании собственного имиджа с помощью поддержки программ, осуществляемых библиотекой.

Крайняя узость товарного ассортимента и отсутствие возможности для его осуществления. Неприбыльная организация реализует, как правило, одну социальную идею, используя принципы концентрированного маркетинга. В библиотечном деле такой идеей может быть обеспечение полного удовлетворения информационных запросов пользователей или создание широкого доступа к информационным ресурсам с помощью автоматизированной технологии библиотечного обслуживания.

Резюме

1. Конструктивные направления формируются при включении информационно-библиотечного обслуживания в маркетинг услуг. Это позволяет обеспечить адекватное удовлетворение потребностей человека, социальных групп и общества в целом с учетом рационального использования имеющихся ресурсов и решает задачу максимально возможной сбалансированности между спросом и предложением отраслей услуг.

2. В непроизводственной сфере, к которой относится библиотечное дело, государственные организации и учреждения занимают доминирующее положение. Причины активной государственной позиции в этих отраслях вполне объективны: недееспособность рынка в ряде отраслей услуг; нацеленность на общественные потребности; существование «внешних эффектов» или «переливов» (выгоды или издержки, выпадающие на долю лиц, не участвующих в рыночной сделке); естественная монополия государства в решении многих социальных проблем.

3. Характеристики библиотечных услуг, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ: неосязаемость, неотде-

лимость от источника, непостоянство качества, несохраняемость, невозможность складирования и транспортировки услуг.

4. Отличительные признаки услуг библиотек и других неприбыльных организаций, определяющих характер маркетинговой деятельности в этой сфере: гибкость и способность к адаптации; зависимость услуг от мотиваций и форм стимулирования персонала; сложность процесса реализации услуг; крайняя узость товарного ассортимента и отсутствие возможности для его осуществления.

Вопросы для обсуждения

1. Почему государственные учреждения и организации занимают доминирующее положение в непроизводственной сфере и библиотечном деле?
2. Обсудите характеристики библиотечных услуг, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ?
3. Что является отличительными признаками библиотечных услуг, определяющими характер маркетинговой деятельности в библиотеке?

Рекомендуемая литература

1. Андреев, С. Н. Основы некоммерческого маркетинга / С. Н. Андреев, Л. Н. Мельниченко. М. : Прогресс-Традиция, 2000. 256 с.
2. Дворкина, М. Я. Библиотечное обслуживание: теоретический аспект : моногр. / М. Я. Дворкина ; МГИК. М., 1993. 250 с.
3. Клюев, В. К. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности : учеб. пособие / В. К. Клюев, Е. М. Ястребова. М. : Профиздат, 1999. 144 с.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. М. : Прогресс, 1992. 736 с.
5. Матлина, С. Г. Библиотечный маркетинг : практ. пособие для работников публ. б-к / С. Г. Матлина ; РГБ ; Перм. обл. б-ка. Пермь, 1993. 66 с.
6. Панкрухин, А. П. Маркетинг : учеб. / А. П. Панкрухин ; Ин-т междунар. права и экономики. М., 1999. 398 с.
7. Песоцкая, Е. В. Маркетинг услуг : учеб. пособие / Е. В. Песоцкая. СПб. : Питер, 2000. 157 с.
8. Суслова, И. М. Практический маркетинг в библиотеках : учеб.-метод. пособие / И. М. Суслова. М. : Либерея, 2004. 144 с.

РАЗДЕЛ IV

Организация управления библиотекой

Глава 13. Организационные структуры управления библиотекой

13.1. Понятие организационной структуры управления

Библиотека, как и любая другая организация, является систематизированным, сознательным объединением действий людей, преследующих достижение определенных целей. Аксиомой теории управления организацией является факт, что достижение этих целей возможно только в том случае, если организация имеет оптимальную структуру.

Организационное проектирование структуры управления, построенное на научных принципах, является ключевым фактором эффективной организации деятельности библиотеки. Переход к инновационным формам структурной организации не только необходим, но и стал главным условием успешного функционирования современной библиотеки. Библиотеки создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников и тем самым обеспечить стабильное развитие. Следовательно, для эффективного достижения целей необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников.

Однако стоит отметить, что организационные структуры библиотеки не были предметом исследований и никогда не рассматривались в проблемном аспекте. Более того, усилия специалистов сосредоточивались на разработке унифицированных, типовых структур. Создавались типовые структуры для областных, краевых библиотек, централизованных библиотечных систем, вузовских библиотек.

Анализ организационной структуры как ключевой управленческой категории, определяющей эффективность библиотечной деятельности, позволил сформулировать проблемную ситуацию, требующую для своего решения современных управленческих подходов. Проблемная ситуация заключается в противоречии унифицированных организационных структур, рассчитанных на стабильные условия функционирования библиотек, из-

менившимся социально-экономическим условиям, которые отличаются высоким динамизмом.

Данное противоречие характерно для всей отечественной организационной системы. Как отмечает Б. З. Мильнер, «тяжелое наследство централизованной типизации всех структурных построений, жесткой формализации внутренних и внешних отношений соподчиненности, несвободы всех нижестоящих звеньев, массовое распространение и многолетнее использование организационных схем, пригодных лишь для определенных условий или чрезвычайных обстоятельств, породило стереотип консервативного мышления и организационной скованности»[1]. Это затрудняет как восприятие научных принципов, так и их применение для формирования организационных структур современного типа и адаптации существующих к требованиям времени.

Несмотря на различные подходы в изучении организации управления среди специалистов не существует разногласий в определении организационной структуры.

Организационная структура управления – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений, сотрудников), находящихся между собой в устойчивых отношениях, что обеспечивает функционирование библиотеки и ее развитие как единого целого. В рамках оргструктуры происходит процесс управления (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции, а, следовательно, права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структура управления рассматривается как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, направленной на достижение намеченных целей.

Организационные структуры отличаются друг от друга:

- сложностью — степенью разделения деятельности на различные функции;
- формализацией — степенью использования заранее установленных правил и процедур;
- соотношением централизации и децентрализации – уровнями, на которых принимаются управленческие решения.

Поскольку структура образует своеобразный каркас управленческой системы, принципы ее организации всегда были в центре внимания исследователей и руководителей.

Б. З. Мильнер считает, что на действенность и эффективность организационной структуры влияют следующие факторы:

1) действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

---

[1] Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. М., 2003. С. 11.

2) действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

3) полномочия и функции сотрудников на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных факторов может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня функционирования.

Видные отечественные библиотековеды также исследовали проблематику организационных структур. И. М. Фрумин описал структуры библиотек различных типов, предложил классификацию библиотечных структур (групповая, лингвистическая, видовая, отраслевая, функциональная, комбинированная), выделил четыре вида отделов крупной библиотеки (функциональные, комплексные, отраслевые, сетевые).

В структурно-функциональном анализе библиотеки Н. С. Карташов оперирует двумя понятиями. Первое – структура библиотеки, производное от понятия «система» и представляющее собой совокупность таких элементов, как документ, читатель, библиотекарь, материально-техническая база. Второе – организационная структура библиотеки, которая определяется как «совокупность протекающих в библиотеке частных процессов, приводящих к получению конечных результатов деятельности (предоставление услуг, выпуск и реализация продукции), представляющих собой единый процесс»[1].

Таким образом, все специалисты отмечали упорядочивающее, стабилизирующее значение организационных структур.

Организационная структура формируется на основе установления целесообразных связей между элементами системы. Понятие «связь» как организующее начало впервые применил русский ученый, философ и экономист А. А. Богданов.

В библиотеке как целостной системе выделяются различные виды связей, представленные в табл. 4.1.

Каждому типу организационной структуры, выступая в качестве отличительного признака, соответствуют определенные виды связей.

Многообразие связей определяет значительное число альтернативных вариантов организационных структур. Каждая из них эффективна только в определенных ситуациях и для достижения соответствующих целей. Порядок представления альтернативных организационных структур приблизительно соответствует очередности их появления. Поэтому начнем с иерархической структуры управления – первой систематически разработанной моделью организационной структуры, остающейся пока ее основной и доминирующей формой.

---

[1] Карташов Н. С. Общая теория библиотечного дела : учеб. М., 1997. С. 47–50.

Таблица 4.1. **Особенности различных видов связей в библиотеке**

Виды связей	Характеристика связей
Вертикальные связи	1. Соединяют иерархические уровни. Они формируются в процессе проектирования организационной структуры библиотеки, действуют постоянно и изображаются на схемах, отражая распределение полномочий и указывая на то, «кто есть кто» в организационной иерархии. 2. Служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в библиотеке. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния, т. е. реализуется «вертикальная загрузка» работы. 3. Использование вертикальных связей в качестве каналов передачи информации для принятия решений становится малоэффективным, когда информация, используемая для решения, вынуждена проходить несколько уровней организационной иерархии, расположенных далеко друг от друга. В этом случае создается опасность возникновения искажения («эффект испорченного телефона»), замедляется весь коммуникационный процесс и снижается качество управленческого решения.
Горизонтальные связи	1. Это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу подразделениями или сотрудниками библиотеки. Их главное назначение способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений библиотеки при решении возникающих между ними проблем. Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организационную структуру библиотеки в целом более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях. 2. Горизонтальные связи создают ряд важных преимуществ: они экономят время и повышают качество взаимодействия. Горизонтальные связи развивают у руководителей самостоятельность, инициативность и самомотивацию, ослабляют боязнь риска. 3. Горизонтальные связи обычно не формализуются. Если горизонтальные связи устанавливаются на неформальной основе вышестоящим руководителем, они имеют привязку ко времени, к событию или к людям. Горизонтальные связи на схемах не указываются.
Линейные связи	1. Это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т. е. эти связи идут в организованной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т. п. 2. Содержат совещательную природу и реализуют информационное обеспечение, координацию.

Окончание табл. 4.

Виды связей	Характеристика связей
	3. Имеют в организационной иерархии направленность сверху вниз и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения и т. п.
Функциональные связи	1. Содержат совещательную природу и реализуют информационное обеспечение, координацию. 2. Имеют в организационной иерархии направленность сверху вниз и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения и т. п.
Косвенные связи	Обычно ограничены ответом на вопрос «как», иногда на вопрос «когда» и реже на вопросы «где» и «кто». Повышение эффективности косвенных связей зависит от понимания характера отношений, возникающих при реализации функциональных прав. К успеху в данном случае приводит широкий взаимообмен информацией между «линией» и «функцией», а также совмещение целей той или другой стороны.
Формальные связи	Это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в библиотеке целями, традициями или рабочими процессами. Считается, что регулирующие правила установлены и приняты, если на их основе: а) сотрудники библиотеки могут осуществлять взаимодействие друг с другом; б) сотрудники желают делать то, что они делают. На практике формальные связи служат основой утвержденных должностных инструкций, особенно в части описания характера отношений между различными должностями.
Неформальные связи	1. Появляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: либо служат интересам работника, либо интересам библиотеки в целом. В основе неформальных связей лежат отношения не между установленными должностями, а между конкретными индивидами. Неформальные связи существуют тогда, когда невозможно вписать в должностную инструкцию все нюансы реальной практики. 2. Возникновение неформальных связей является индивидуальной защитой работников на неадекватную адаптацию библиотеки к изменениям внешней и внутренней среды.

Таблица 4.2. **Особенности различных типов организационных структур**

Тип структуры	Отличительный признак	Преимущества	Недостатки
		Функциональная организация	
Линейная	Виды связей: линейные, вертикальные, формальные. Отсутствие функциональных подразделений	Иерархия подчиненности и ответственности. Низший уровень линейно подчиняется руководителям высшего звена	Качество управленческих решений зависит от квалификации линейного руководителя
Штабная	Типы связи: линейные, горизонтальные, вертикальные, формальные. Наличие штабов при линейных руководителях, которые не обладают правом принятия решений. Линейное воздействие от штабов отсутствует	Разгрузка линейных руководителей по ряду конкретных функций. Повышение качества решений за счет квалифицированной консультации специалистами штабов	Нет ответственности функциональных специалистов в штабах за качество предложенных решений. Ответственность несет линейный руководитель
Функциональная	Типы связи: линейные, горизонтальные, вертикальные, формальные. Наличие функциональных подразделений при линейных руководителях, которые обладают правом принятия решений. Линейное воздействие от функциональных подразделений на нижний уровень управления	Компетентная помощь и консультация линейным руководителям. Ответственность функциональных специалистов за качество принимаемых решений	Нарушение принципа единоначалия вследствие линейного воздействия функциональных специалистов на нижний уровень управления
Линейно-функциональная	Типы связи: линейные, функциональные, линейно-функциональные, формальные, неформальные, косвенные. Решения передаются только по линейным связям: от функциональных специалистов к линейным, а далее по иерархии	Присутствует принцип единоначалия, так как решения передаются только по линиям линейных руководителей	Увеличивается время принятия решений, возможно искажение и потеря информации, тем больше, чем больше уровней

13.2. Иерархические организационные структуры

Традиционные структуры управления библиотекой были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX в. При этом главное внимание уделялось размежеванию обязанностей между сотрудниками, подразделению на звенья со строго очерченной деятельностью, формированию секторов, подотделов, отделов. В течение многих десятилетий библиотеки формировали так называемые формальные структуры управления (иерархические, бюрократические).

Концепция бюрократической структуры была сформулирована в начале 1900-х гг. немецким социологом Максом Вебером, разработавшим модель рациональной бюрократии. Она характеризуется:

- четким разделением труда, следствием которого является использование квалифицированных специалистов на каждой должности;
- развитой иерархией управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличием формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность выполнения обязанностей и скоординированность задач;
- приемом на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, что определяет деловой настрой в рабочих взаимоотношениях.

Очевидно, эти характеристики не дают права отождествлять бюрократию с плохой работой, бесполезной деятельностью, канцелярской волокитой. Действительно, рациональная бюрократия М. Вебера считается одной из наиболее полезных идей в истории человечества. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии. Принцип иерархии, заложенный в основу бюрократии, обладает в теории управления такой же всеобщностью, как и принцип обратной связи в кибернетике. Иерархия – лучшее средство борьбы с фактором неопределенности, сложностью, многомерностью и другими свойствами сложных систем. В стабильных внешних условиях, с налаженной оперативной деятельностью достоинства бюрократической структуры задействованы в полной мере, обеспечивая высокую эффективность управления.

Долгое время не подвергалось сомнению, что иерархическая организация является единственно оптимальной и эффективной для российских библиотек. Действительно, управленческие структуры любой библиотеки иерархически упорядочены. На каждом уровне иерархии функции управления дробятся на подфункции, задачи – на подзадачи, технологический процесс распределяется на простейшие операции, а центральные органы берут на себя основные функции общего руководства совместной деятельностью.

Однако бюрократические структуры часто подвергались критике за их неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников. Специалисты по менеджменту все чаще говорят о кризи-

Окончание табл. 4.2

Матричная организация			
Матричная, имеющая различные варианты: проектная, программно-целевая, полуавтономные группы, целевые творческие коллективы	Типы связи: линейные, функциональные, неформальные, косвенные, формальные Особенности: наличие множества целей. Формирование матричной ячейки под задачи (цели, проекты), «пересекающие» линии функционального и линейного руководства	Возможность работы по множеству целей, в частности, возникновение ячеек, работающих на цели, отличные от текущих целей библиотеки	Нарушается принцип единоначалия. Требуется множество координирующих элементов, удорожающих структуру
Организация с системой подразделений			
Горизонтальная сетевая организация, предполагающая командный труд, наделение властью и ответственностью за принимаемые решения линейных руководителей	Множественность связей. Особенность: создание постоянно действующих рабочих групп, команд, подразделений в результате реинжиниринга. Создание организации на основе согласованных организационных характеристик, например, уровень централизации/децентрализации и, распределение функций управления и т. д.	Ответственность за принимаемые решения линейных руководителей. Следование за изменяющейся стратегией. Децентрализация управления	Требуется полная реорганизация. Наличие сил сопротивления преобразованиям при изменении структуры управления

се бюрократических структур. Он выражается, прежде всего, в отставани от требований современности. Это происходит потому, что в таких струк турах самостоятельность, инициатива, как руководителей, так и работни ков резко ограничена. Их деятельность описана в должностных инструк циях, циркулярах, положениях, предусматривающих готовые решения дл всех мыслимых событий в системе управления.

В нынешний период высокой динамики изменений очевидно, что лю бые ведомственные и межотраслевые инструкции и административны правила отстают от требований практики. Однако при оценке работы руководителя, как правило, во внимание принимается не реальная полез ность принятых решений, а степень соответствия их инструкциям. Следо вательно, выбираются решения не оптимальные, а правозаконные, по су ществу, предусмотренные ранее.

Ограниченность иерархических структур проявляется еще и в том, что отсутствует личная ответственность за принятое решение, поскольку решение, как правило, готовится, формулируется и согласовывается на многих уровнях системы.

В библиотеке с бюрократическим типом организационной структуры значительно снижена роль инновационных процессов. Соответственно и научно-методическим и научно-исследовательским подразделениям библиотеки не придается должного значения, поскольку они встроены в ту же самую иерархическую организационную структуру управления.

В связи с этим, жестко установленная иерархия соподчинения приходит в противоречие с реальными технологическими, информационными и управленческими связями. Функции планирования, организации, управления кадрами, контроля переходят в ведение соответствующих отделов, нарушая структуру подчинения. Советы, комиссии, комитеты и другие коллегиальные органы при осуществлении собственной управленческой деятельности вступают в противоречие с административными органами.

В любой иерархической системе распространен «принцип Питера» или «закон уровня компетентности». Автор его – канадский педагог Дж. Халл, взявший себе псевдоним Лоурейс Питер. Смысл наблюдения, названного принципом Питера, заключается в том, что в иерархии каждый индивидуум имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетентности.

Например, талантливый библиотекарь вкладывает душу в общение с читателями, организует читательскую конференцию и проводит ее на уровне сценического действа. Получив назначение на административный пост заведующего отделом или заместителя директора, он отходит от прежней творческой деятельности. Престиж и зарплата выше, поэтому не хватит духу отказаться от своих высоких должностей, даже если руководящая работа не по силам, не приносит удовлетворения и выполняется плохо.

Автор главы из книги «Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений», посвященной анализу фактора неопределенности

в иерархических структурах управления, Л. В. Фаткин замечает, что принцип Питера – своеобразная пародия на теорию рациональной бюрократии.

Всякая организация, построенная на основе бюрократических принципов, по своей природе стремится не к развитию, не к инновационным трансформациям, а к безудержному количественному росту. Вспомним, по каким показателям оценивались успехи библиотечного дела – по расширению сети библиотек, увеличению числа читателей, росту объема фондов. Чем выше количественные показатели, тем, считалось, более успешно осуществляется управление библиотечной деятельностью.

Поскольку сложная система является по своей природе многоцелевой и многокритериальной, для таких систем не существует единого критерия оптимальности. Поэтому, как говорит Л. В. Фаткин, «какой бы смысл ни вкладывался в понимание целевой функции или показателя эффективности поведения социальной системы, невозможно задать единую непротиворечивую систему оценок работы организации и каждого отдельного звена»[1].

Согласно принципу Ле Шателье, если на сложную, находящуюся в стабильном положении систему накладывается какое-либо ограничение или с помощью нововведений пытаться вывести систему из состояния равновесия, то система переходит в новое состояние равновесия, позволяющее ей поглотить изменения или противодействовать им, или минимизировать их воздействие.

Данный принцип объясняет, почему в сложных системах радикальные преобразования осуществляются с таким трудом и часто не доводятся до конца.

Таким образом, иерархия, предназначенная для структурирования деятельности, на самом деле представляет собой плохо упорядоченную структуру, постепенно разрушая все организационные компоненты. Поэтому реальные ситуации оказываются неконгруэнтными линейно-функциональной структуре управления.

Руководители в многоуровневых иерархических структурах вынуждены тратить значительные усилия на преодоление межведомственных барьеров и на бюрократические процедуры согласования и утверждения управленческих решений.

В свою очередь, многие люди ощущают себя частью иерархии, и это становится неотъемлемым качеством их личности. По наблюдению виднейшего исследователя философских вопросов современной науки, Ф. Капры, в подобных случаях переход к другим формам организации «воспринимается со страхом и недоверием».

Укажем разновидности иерархических организационных структур управления.

---

[1] Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений : учеб. пособие. М., 1996. С. 150.

Линейно-функциональная структура. Создание функциональной стр туры сводится к группировке персонала по тем направлениям деятель сти библиотеки, которые они выполняют: комплектование фонда, и формационно-библиотечное обслуживание, хранение документов, ме дическая работа. Чаще всего функциональная структура использує в органическом сочетании с линейной структурой, действующей вдоль и рархии управления сверху вниз. При таком построении выполнение сп циализированных функций сочетается с системой подчиненности и отв ственности за непосредственное выполнение задач библиотечной работ Линейный руководитель отвечает за результаты деятельности своего по разделения (отдела обслуживания, хранения, комплектования), функцио нальный руководитель (заведующий отделом кадров, планово-эконом ческим отделом или заместитель директора по научной или методическо работе) реализует различные функции управления. Линейно-функцио нальная структура представлена на рис. 19.

Основные достоинства линейно-функциональной структуры:

1) высокий уровень специализации управления в конкретных сфе рах библиотечной деятельности, что обеспечивает высокое качество при нимаемых решений;

2) компетентный охват практически всех сфер управления библио текой;

3) относительная простота подбора руководителей для управления специализированными сферами библиотечной деятельности;

Основные недостатки линейно-функциональной структуры:

1) нарушение принципа единоначалия;

2) трудности принятия и реализации согласованных управленче ских решений, обеспечения их комплексности;

3) сложность подбора руководителей высшего звена управления.

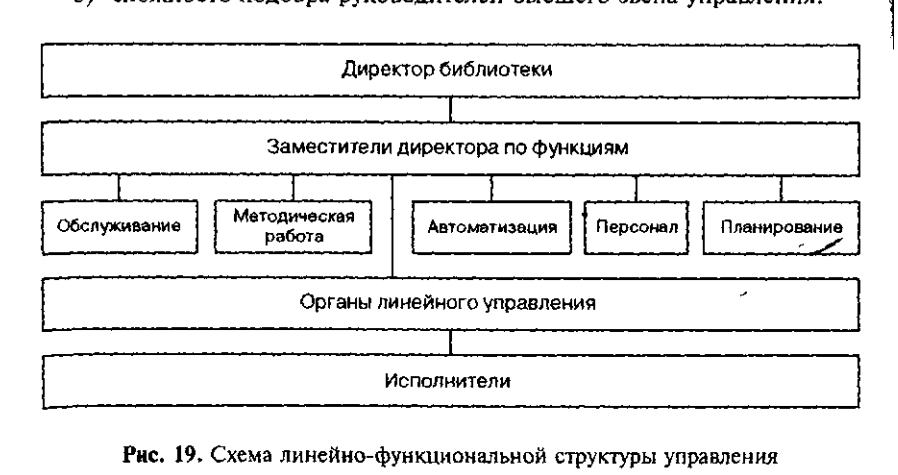


Рис. 19. Схема линейно-функциональной структуры управления

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства отчетливо проявлялись, когда библиотека действовала в стабильной среде, когда изменения по всем структурным подразделениям проходили равномерно. В нынешних условиях резко ощущается неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимодействии различных управленческих структур из-за применения формальных процедур и правил. Замедляется вследствие этого и передача информации, своевременность принятия решений. Увеличивается объем работы руководителя.

Кроме того, линейно-функциональная структура не приспособлена к внедрению новшеств. С такой организационной структурой невозможно добиться успеха, особенно в условиях индивидуализации и расширения спроса, сложно обеспечить введение библиотеки в современное информационное пространство.

Линейно-штабная структура. Эта структура имеет аналогичные характеристики, но дополняется так называемыми штабами – комиссиями, советами, группами, которые создаются для освоения нового направления; для решения неординарной проблематики, наконец, для ликвидации последствий аварии. На штабной орган возлагаются дополнительные управленческие функции, и он наделяется определенными полномочиями, которые, как правило, ниже полномочий директора или заведующего (рис. 20).

Основные достоинства линейно-штабной структуры управления:

1) эффективное использование управленческого и функционального персонала библиотеки для решения сложных экстренных проблем;

2) эффективное решение оперативных задач без создания новых организационных структур.

Основные недостатки линейно-штабной структуры управления:

1) нарушение принципа единоначалия и необходимость согласования штабных директив с оперативной деятельностью;

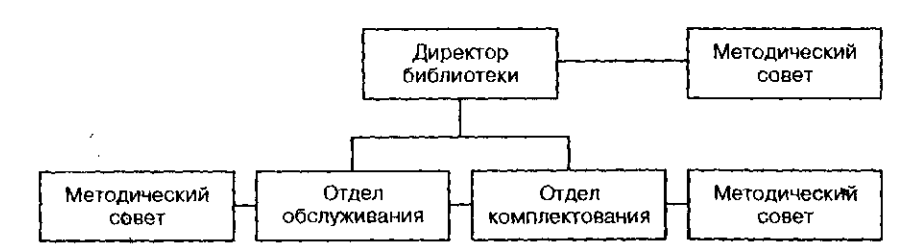


Рис. 20. Схема линейно-штабной структуры управления

2) сложность согласования оперативных задач с программами штабе;
3) сложности стабилизации психологического климата в коллективе.

Разновидностью иерархических структур является *дивизиональная* о *ганизация*, на принципах которой построены отечественные централи ванные библиотечные системы. По типу производственных объедине 1970-х гг., которые в рамках своих гигантских предприятий стали со вать производственные отделения, предоставив им определенную са стоятельность в осуществлении оперативной деятельности, библиотеки региональном уровне (в городе, районе) образовывали централизованну библиотечную систему. Центральная библиотека является администрати ным и методическим центром для библиотек-филиалов, отвечающих состояние библиотечного обслуживания в собственном микрорайо Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание центр лизованной координации с децентрализованным управлением (децентр лизация при сохранении координации и контроля). Дивизиональн структуризация позволяет приблизить библиотечное обслуживание к по требностям пользователей. В то же время подобные структуры привел к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Здесь же сказалос стремление повысить управляемость библиотечного дела (единой системы библиотек) путем сокращения количества объектов, деятельность которых регулировалась бы из единого центра.

13.3. Адаптивные структуры

Адаптивные структуры строятся на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, которые лежат в основе бюрократии. Взаимодействие различных звеньев системы происходит чаще по горизонтали, чем по вертикали. Вследствие этого отпадает значительная часть формальных процедур и определений должностных обязанностей в категориях полномочий и ответственности. Выделим две разновидности адаптивных структур, которые уже применяются в библиотеках: проектная (программно-целевая) и матричная.

Проектная структура — временная организация, создаваемая для решения сложной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта и решения всех связанных с этим задач привлеченные в команду работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и все выделенные для данной цели ресурсы.

Проектная организация основывается на целевом управлении, горизонтальных взаимосвязях членов команды, развитии творческой инициативы каждого участника проекта.

Проектные структуры в библиотеке различаются между собой по масштабам деятельности, широте охвата проблем, по характеру взаимодействия с линейными и функциональными звеньями, по кругу полномочий и связях с внешней средой. Самый расхожий пример проектной организации – проверка фонда, когда во временную группу откомандировываются специалисты отдела обслуживания, отдела хранения, отдела каталогизации, отдела учета и обработки фонда. Проектная структура эффективна для создания концепции библиотеки, разработки стратегического плана или программы (компьютеризации, организации информационно-библиотечного обслуживания целевых групп и т. п.).

Проектная структура применяется также для решения особо масштабных задач, в которых задействована не только сама библиотека, но и многие другие организации. Например, реконструкция здания Российской государственной библиотеки, поиск библиотеки Ивана Грозного, создание программ сохранения и возрождения культуры.

В проектной организации в большей степени реализуются требования системного подхода к управлению, в соответствии с которым вся совокупность работ, обеспечивающих решение определенной проблемы или достижение конечной цели, рассматривается не с позиций установившейся иерархии подчинения, а в ориентации на эту цель и эту проблему.

Преимущества проектной организационной структуры заключаются в следующем:

- повышается ответственность за конечный результат работ;
- обеспечивается мобильный механизм для одновременного выполнения нескольких проектов;
- обеспечивается приоритет общих, глобальных целей библиотеки над локальными целями функционального характера;
- децентрализуется решение оперативных задач, обеспечивая гибкое и оперативное реагирование на изменение внешних и внутренних условий.

Решение крупномасштабных задач, касающихся целых направлений библиотечной деятельности, может осуществляться только в рамках проектной организации. Однако масштаб решаемой задачи не является основным моментом, вызывающим необходимость формирования проектной структуры. Ключевым признаком проблемы, требующей для своего решения создания проектной структуры, служит комплексность, когда возможность добиться эффектной реализации цели открывается в горизонтальном взаимодействии различных структурных элементов.

Матричная структура может считаться разновидностью проектной структуры. В рамках матрицы, построенной на принципе двойного подчинения исполнителей (руководителю функциональной службы и руководителю проекта), управление развивается одновременно по вертикали и по горизонтали. Поскольку линейно-функциональная структура продолжает существовать наряду с матричным управлением, создается конструктив-

ный элемент, способствующий повышению эффективности действую системы управления.

Матричную структуру следует рассматривать как механизм допол ния рычагов имеющейся структуры для инновационных разработок. бое новшество может быть апробировано путем создания творческой рабочей группы, будь то новая библиотечная услуга, автоматизирован рабочее место или маркетинговая управленческая методика. Матричн команду формируют из специалистов соответствующих функциональ отделов, находящихся на разных уровнях иерархии управления.

Взаимодействие руководителей проектов с функциональными отде ми осуществляется по горизонтали, и эти связи, накладываясь на традиц онные вертикальные связи руководства-подчинения, образуют матри взаимодействия.

Если средние и небольшие библиотеки слишком малы для создан самостоятельной проектной организации, то матричная структура откр вает им широкие возможности для освоения новшеств без нарушен функциональной деятельности.

Основное преимущество матричной структуры состоит в том, ч к инновационным процессам привлекаются высококвалифицированны специалисты, способные обеспечить высокое качество работы при макс мальной скорости ее выполнения и минимальных издержках.

В восьмидесятые годы началось движение к новой форме организации – *сетевым структурам*. В этот период быстрые технологические изменения по будили к массовому реструктурированию во всех отраслях. В рамках общей тенденции к дезинтеграции апробировались различные организационны структуры. Вместо использования оперативных календарных планов или информационных каналов для координации деятельности внутренних подразделений, обратились к контрактам и другим соглашениям для соединения вместе внешних компонентов в различные типы сетевых структур.

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. Во-первых, использование коллективных активов нескольких организаций, расположенных в различных точках ценностной цепи. В противоположность этому, в старых структурах все ресурсы, необходимые для производства определенной продукции или услуг, сосредоточены в собственной организации.

Во-вторых, сетевые организации больше ориентируются на маркетинговое управление, нежели на административные формы. Различные компоненты сети осознают свою независимость, ответственность, охотно делятся информацией, кооперируются друг с другом, чтобы поддержать собственное место в ценностной цепи.

В-третьих, сетевая структура предполагает действенную и заинтересованную роль участников, и такое добровольное активное поведение улучшает конечные результаты, а также способствует выполнению контрактных обязательств.

В четвертых, во все возрастающем ряде отраслей, включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и другие, сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы – производителями, поставщиками, торговыми и финансовыми компаниями.

В настоящее время можно наблюдать, что отличительные черты сетевой организации, признанной сегодня наиболее эффективной структурной формой, в определенной степени начинают воплощаться в управлении библиотечной деятельностью.

В данном процессе выделяются два направления. Первое связано с реорганизацией централизованных библиотечных систем на принципах современной сетевой организации. Еще в 1970-е гг. в работах Н. С. Карташова структурная организация, основанная на совместном использовании ресурсов, была названа «библиотечным объединением». По масштабам территории, количеству библиотек, объему и характеру библиотечных ресурсов, уровню организации Н. С. Карташов выделяет первичные (специализированные), локальные (местные), областные и региональные (межобластные) библиотечные объединения. Первичный уровень образуют централизованные системы, специализированные библиотеки крупных организаций (фирм, акционерных объединений, концернов), библиотечно-информационные центры. По сетевому принципу образовывались отраслевые библиотечные системы, единые территориальные справочно-информационные фонды (ЕТСИФ), универсальные территориальные библиотечные объединения (ТБК).

Несомненно, концепция формирования библиотечных объединений носила для своего времени прогрессивный характер. Однако в свете современной организационной теории, а самое главное, в практической реализации отчетливо проявились те противоречия, которые тогда были не столь заметны. В теоретических позициях термином «библиотечная сеть» называется то, что в менеджменте обозначено как «дивизиональная структура». Действительно, дивизиональная структура, являющаяся разновидностью бюрократических структур управления, основана на объединении организационных звеньев. Логика дивизиональной формы заключается в сочетании автономности подразделений с центрально контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов. Понятно, что принципами организации ЦБС стали в семидесятые годы не сетевые, а дивизиональные характеристики. Так что термин «сеть» в применении к организационной структуре библиотек на самом деле расходится с тем смыслом, которое вкладывается в него современным организационным менеджментом.

Новые сетевые модели создаются как для эффективного использования библиотечных ресурсов, так и для развития взаимосвязей между центральной библиотекой и филиалами. В Белгородской области в течение 2004–2005 гг. управлением культуры и универсальной научной библиоте-

кой были предприняты организационные действия в целях поиска оп мального варианта сети библиотек[1].

Сетевая организация стала характерным признаком современных б лиотечно-информационных систем и технологий. Выделяются три дос точно четко определившихся вида корпоративных библиотечно-инф мационных систем:

- региональные корпоративные библиотечно-информационные сис мы, создаваемые как добровольное объединение библиотек города, ласти, республики в целях повышения качества информацион библиотечного обслуживания, основанные на совместном создани использовании информационных ресурсов;
- библиотечные системы корпоративной каталогизации, создаваемые основе централизованной каталогизации источников с онлайнов доступом библиотек-участниц и пользователей к информационн ресурсам;
- межрегиональные и межведомственные объединения библиотек, со даваемые при поддержке различных благотворительных и инвестиц онных фондов для совместного решения отдельных проектов, связ ных с различными видами библиотечно-информационной деятельн сти.

13.4. Централизованные и децентрализованные организационные структуры управления

Важнейшие вопросы, решаемые при создании и оценке эффективност организационной структуры библиотеки, касаются объема полномочий, делегируемых различным звеньям, соблюдения нормы управляемости, установления иерархического уровня, на котором решаются главные проблемы. Все это охватывается понятием «централизованная и децентрализованная структура».

В небольшой библиотеке все решения могут приниматься ее руководителем. Однако увеличение размеров библиотеки, масштаба и сложности информационно-библиотечной деятельности приводят к разрастанию управленческих функций. В этой ситуации возникает вопрос: должны ли права быть сконцентрированы наверху или распределены по уровням управления? На практике – это дилемма между централизацией и децентрализацией, являющейся большой проблемой в проектировании организационных структур.

Централизация – это концентрация прав принятия решения, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства. Централи-

[1] Чуприна Н. Т. Новая сетевая модель // Библиотека в контексте административных реформ. Опыт реформирования: проблемы, поиск, решения : метод. пособие / под ред. С. И. Самсонова. М., 2006. С. 108–111.

ния является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления.

Децентрализация — это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления. Понятия «централизация» и «децентрализация» вовсе не исключают друг друга. Они выступают лишь разными способами решения этой проблемы через равную степень распределения прав и ответственности по вертикали управления.

Понять, насколько организация централизована, можно, определив ее следующие характеристики:

- количество решений, принимаемых на низовых уровнях управления (чем оно больше, тем выше степень децентрализации);
- важность решений, принимаемых на низовых уровнях (в децентрализованной организации руководители среднего и низового звена правомочны принимать решения, связанные, например, с определением новых направлений развития или значительными затратами ресурсов);
- последствия решений, принимаемых на низовых уровнях (в децентрализованной организации полномочия низовых уровней значительно шире, чем в централизованной);
- объем контроля за работой подчиненных (в децентрализованной организации действует оценка на основе суммарных результатов, а не повседневная проверка исполнения).

Степень централизации имеет немаловажное значение в определении организационного дизайна библиотеки. Централизация имеет свои преимущества. Она углубляет координацию и контроль специализированных библиотечных функций; уменьшает число и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями. В связи с этим — более высокий уровень использования библиотечных фондов и других ресурсов.

Однако за эти преимущества централизованные структуры расплачиваются сокращением разнообразия форм библиотечной работы, стандартностью услуг.

В то же время анализ опыта децентрализации в структурах управления позволяет выявить целый ряд преимуществ таких организационных перестроек. В результате децентрализации активнее развиваются профессиональные навыки руководителей, ответственность которых за принятие решений возрастает. В децентрализованной структуре в большей степени в процесс управления вовлечены рядовые сотрудники, что стимулирует их творческое отношение к труду, приверженность своей библиотеке. Расширение свободы действий ведет к созидательности, инициативности, к стремлению внести свой вклад в развитие библиотеки.

Сравнение этих типов структур показывает, что организации с меньшим числом уровней, т. е. более децентрализованные оказываются более

гибкими, динамичными, чем централизованные пирамидальные струк ры. Создаются условия для деятельности компетентных руководител сокращения сети коммуникаций, уменьшения административной дист ции между уровнями управления. И хотя у децентрализованных струк сегодня много сторонников, однако даже в высокой степени децентра зованных организациях дирекция оставляет за собой решение стратеги ских задач, определение общих целей, формулирование политики, закл чение коллективных договоров, разработку финансовой и бухгалтерск системы.

Следовательно, споры о предпочтительности централизованной и децентрализованной структуры бессмысленны, поскольку обе формы о ганизации оказывают противоположное влияние на различные аспек деятельности библиотеки. Речь может идти лишь о чередовании приорит тов в конкретной ситуации при одновременном использовании обо принципов. Так, высокая степень централизации желательна в критич ские моменты, когда властные полномочия, сосредоточенные в руках о ного человека (или управленческого органа), принесут бóльшую эффе тивность, нежели широкое обсуждение проблематики. Очевидно, сущес вование централизованных структур оправдано в стабильных условия Децентрализованные структуры, напротив, в силу высокой адаптивност предпочтительны в быстро меняющихся обстоятельствах.

В отечественных условиях данная проблематика централизации при обретает особую остроту вследствие тех противоречий, которые созданы годы господства максимально централизованных структур в командно административной системе управления.

До начала 1990-х гг. в библиотековедении не проводился реальный объективный анализ проблемы централизации. Это было вызвано идеоло гическими стереотипами, с однозначно позитивной оценкой централизо ванных процессов в библиотечном деле. В девяностых годах с началом пе рестройки появился целый ряд публикаций, претендующих на аналитиче ское изучение как централизации в целом, так и отдельных ее проблем. Авторы заняли противоположные позиции.

Профессор В. В. Серов, идеолог централизации, считал, что нельзя бездумно ломать и отрицать все то хорошее и полезное, что накоплено за годы существования централизованных библиотечных систем. Библиотеки должны объединяться, например, на основе кооперации и автоматизации, ведь «современные автоматизированные системы библиотек на Западе и в меньшей мере у нас являются не чем-то совершенно новым, а скорее продолжением и совершенствованием филиальных систем на базе новой техники»[1]. На основе этого В. В. Серов признавал централизацию перспективной для библиотек.

---

[1] Серов В. В. Неожиданный поворот // Библиотека. 1993. № 5. С. 55–56.

Более критично отнеслась к проблемам централизации видный социолог В. Стельмах[1]. В одной из ее статей выводы о сложившейся ситуации, иллюстрированные данными социологических исследований, настолько убедительны, что неслучайно во всех последующих статьях авторов, придерживающихся противоположных взглядов на централизацию, В. Стельмах не упоминается в числе оппонентов.

По мнению В. Д. Стельмах, в ходе централизации не была достигнута официально объявленная и пропагандируемая на всех этапах ее цель – качественная перестройка всей системы массового библиотечного обслуживания. Скорее, наоборот. Централизация создала кризисное состояние массового библиотечного обслуживания. На регрессивные тенденции указывала стагнация основных статистических показателей, свидетельствующая о резком сокращении читательской аудитории, отслоении от библиотек наиболее квалифицированных слоев читательской публики, неудовлетворенности спроса даже в ограниченных, довольно узких, рамках на историческую беллетристику, развлекательную литературу, приключения, детектив, фантастику.

История централизации библиотечной сети чрезвычайно поучительна. На базе массовых библиотек района или города формировалась централизованная библиотечная система, объединяющая фонды, другие библиотечно-библиографические ресурсы. Работа ЦБС строилась на принципах координации и кооперации деятельности входящих в систему библиотек. Преимущества образования централизованных систем усматривались, прежде всего, в возможности предоставить читателям совокупный, тщательно укомплектованный фонд не одной, как раньше, а всех библиотек региона. Более рациональным должно было стать и комплектование единого книжного фонда системы за счет исключения дублирования и экономии финансовых ресурсов. Открывались возможности для совершенствования форм и методов библиотечного обслуживания в связи с расширением перспектив крупного учреждения как в отношении профессиональной квалификации кадров, достижений методической работы, так и усиления творческой направленности труда библиотекарей филиалов. Централизованный учет и обработка должны были, в свою очередь, повысить качественный уровень технологических процессов.

Таким образом, в централизованных библиотечных системах намеревались добиться эффекта синергии. Он проявляется в том, что результат функционирования системы в целом получается выше, чем сумма одноименных результатов отдельных элементов, составляющих совокупность. На практике это означает, что из одних и тех же элементов мы можем получить системы разного или одинакового свойства, но различной эффек-

---

[1] Стельмах В. Д. На каком фундаменте строить? // Библиотекарь. 1990. № 7. С. 7–12.

тивности в зависимости от того, как эти элементы будут взаимосвяза между собой, т. е., как будет организована сама система.

Кроме того, в централизации должно было воплотиться и другое фун ментальное понятие организации – вертикальная интеграция, при кото все процессы сосредоточены в рамках крупного объединения. Причем, выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентра ресурсов и, что важнее, стабильности функционирования системы.

Однако в ходе централизации библиотечной сети были нарушены новные системные закономерности. Синергетический эффект возник в процессе управления только в тех случаях, если удается многократно пользовать одни и те же ресурсы или если достигается идеальное соотв ствие услуг специальным требованиям пользователей. А вертикальн интеграция дает преимущества только в тех случаях, когда руководите прилагают усилия для достижения синергетического эффекта, т. е. обес чивают качественные коммуникации между подсистемами, совмест проведение научных изысканий и общее использование других ресурсо кооперацию в различных формах. Эти условия не были соблюдены п централизации.

Рассматривая проблемы централизации с позиций сегодняшнего дн когда стали очевидны симптомы болезней прежнего библиотечного дел очевидны два узловых фактора, предопределивших невозможность реал зации системного подхода к организации сети. Это командно-امини стративный характер и идеологизация централизации, которые составил методологическую и организационную базу.

Командно-административная централизация создала такие отриц тельные характеристики, как директивность, крупномасштабность, фрон тальность, когда за пять лет свыше 100 тысяч массовых библиотек был объединены в 4000 централизованных библиотечных систем по единым моделям, разработанным в центральных руководящих органах.

В свою очередь, идеологизация фактически лишила централизацию научных основ, поскольку подменила объективный всесторонний анали ее сущности декларативными заявлениями о её принципиальных преимуществах.

Все образованные к 1981 г. системы фактически укладывались в три разновидности (их даже нельзя назвать вариантами): районная, городская, сельская централизованная библиотечная система. За рамками этих вариантов остались детские библиотеки. Неразрешенной проблемой осталась также централизация в городах, насчитывавших свыше миллиона жителей.

Ограниченность вариантов стала одним из самых негативных факторов централизации. Создавался дисбаланс в управлении теми системами, где число филиалов (30–80) превышало в несколько раз масштаб управляемости. Но неэффективным было и образование системы из небольшого числа филиалов, так как требовался дополнительный штат для осуществ-

ния централизованных технологических процессов: комплектования, обработки и т. п. Это — функциональные последствия.

Малая вариативность имела еще один принципиальный аспект, поставивший библиотеки в неравное положение. Вместе с фронтальностью в основу централизации с самого начала было заложено противоречие между возможностями интенсивного и экстенсивного развития, которое впоследствии отозвалось резким структурным и функциональным дисбалансом в представлениях о преимуществах централизации и реальным положением ЦБС в системе массового библиотечного обслуживания.

Сейчас уже ясно, что основой принципиального подхода к определению вариантов централизации должна была стать оценка уровня библиотечного обслуживания по совокупности признаков: состоянию фондов, материально-технической базы библиотек, возможностям их интеграции и коммуникации. Для высокой результативности централизации необходима развитая библиотечно-технологическая среда, разнообразие и качественность библиотечных услуг, гибкость и адаптивность организационных структур. При этих условиях объединение библиотек в систему придает ей более высокий уровень интегративных характеристик.

Этот фактор объясняет, почему при образовании централизованных систем не может быть унифицированного подхода. Там, где уровень библиотечного обслуживания (а это было в большинстве регионов) низкий, централизация неэффективна. В то же время, в некоторых регионах и по некоторым направлениям централизация существенно продвинула библиотечное обслуживание, поскольку включила синергетический эффект, обусловленный достаточным ресурсным обеспечением и коммуникациями.

Формирование централизованных систем в силу масштабности связанных с этим явлений — одна из важных проблем библиотечного дела.

Современный менеджмент дает возможность определения перспектив развития каждой ЦБС. Это очень важно и для преодоления последствий фронтальности и для формирования собственных программ и концепций развития, и для отбора именно тех направлений, которые соответствуют организационной культуре и традициям библиотек.

Резюме

1. Большинство современных библиотек использует бюрократические структуры управления (линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные). Преимущества бюрократических структур состоят в четком разделении труда, иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетентности, в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование библиотеки. Потенциальные негативные воздействия, оказываемые бюрократическими структурами, состоят в жесткой заданности поведения, неспособности к инновациям, трудностях связи внутри библиотеки. Масштабы этих проблем возрастают в современных условиях, ко-

гда библиотеки столкнулись с быстрыми изменениями внешней среды и инновационными информационными технологиями.

2. Главная тенденция в развитии новых организационных структур заключается в достижении большей гибкости и адаптивности управления, ориентации на установление тесного взаимодействия с внешней средой. Основные типы адаптивных структур — это проектная и матричная организации, построенные на целевом управлении, горизонтальном взаимодействии участников.

3. В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать решения. Потенциальные преимущества децентрализации заключаются в улучшении взаимодействия руководителей разных уровней, повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении их подготовки. Целесообразность введения децентрализованных структур возрастает в крупных библиотеках с быстро меняющейся технологией.

4. Преимущества централизованной структуры, предпочтительной для небольших библиотек, состоят в эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля функциональных направлений деятельности.

5. Содержание процесса организационного проектирования включает: формулировку целей, задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работников), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. Процесс формирования организационной структуры включает три крупных стадии: формирование общей структурной схемы аппарата управления; разработку состава основных подразделений и связей между ними; регламентацию оргструктуры. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: аналогий, экспертно-аналитического, структуризации целей, организационного моделирования.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные принципы рациональной бюрократии?
2. Какие потенциальные проблемы заложены в иерархических организационных структурах управления библиотекой?
3. Каковы перспективы применения проектных и матричных структур в библиотеках различных видов?
4. Как развивались сетевые структуры? Какие ошибки были допущены при создании централизованных библиотечных систем?

Рекомендуемая литература

1. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1992. — 702 с.
2. Мильнер, Б. З. Теория организаций : курс лекций / Б. З. Мильнер. М. : ИНФРА-М, 1998. 336 с.

Глава 14. Факторы эффективной организации управления

14.1. Формирование горизонтальных связей

С общественной точки зрения эффективность представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов. Следовательно, организационные изменения должны оцениваться по их эффективности.

Оценка результатов деятельности библиотеки определяется уровнем достижения социального эффекта. Социальный эффект, в отличие от экономического, направлен на благо общества в целом или отдельных групп. В нынешних условиях социальный эффект библиотечной деятельности неизмеримо возрастает. Рост числа читателей, привлеченных активной деятельностью библиотеки по связям с общественностью, пропаганде литературы, расширению ассортимента библиотечных услуг, приносит значимый социальный эффект, выражающийся в повышении культурного и образовательного уровня населения.

Предельной долгосрочной мерой организационной эффективности библиотеки является развитие. Его цель состоит в повышении способности надежно функционировать в длительной перспективе. В связи с этим важно расширять сферу управленческих функций за счет включения ряда факторов организационного развития.

К таким факторам относятся: использование горизонтальных связей, коллегиальное управление, делегирование полномочий, развитие организационной культуры.

Использование в управлении библиотекой *горизонтальных связей* заключается в уменьшении числа решений, принимаемых в высшем звене руководства. Это достигается путем предоставления больших полномочий низшим уровням, перенесения центров принятия решений туда, где возникает проблема и откуда поступает информация. Наделение полномочиями низших уровней в ряде случаев возможно и при вертикальных связях, поскольку ресурсы закреплены в отдельности за каждым подразделением, которое нередко при решении проблем не нуждается в информации о других подразделениях.

Если передача полномочий низшим уровням осуществляется без закрепления соответствующих ресурсов, как в библиотеках, то именно здесь требуется развитие горизонтальных связей. Это необходимо для получения всей информации, относящейся к общим ресурсам и возможностям их использования.

К основным формам связей по горизонтали относятся:

1) использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу решения общей проблемы;

2) установление взаимосвязи между подразделениями, имеющими прочные контакты по основным вопросам их деятельности;

3) создание временных целевых групп для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений;

4) создание постоянно действующей команды для решения периодически возникающих межфункциональных проблем;

5) создание новых интегрирующих органов в управлении самими горизонтальными процессами;

6) переход от интеграционной к связующей роли руководителя, если имеется существенная дифференциация функций и видов деятельности;

7) установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления.

Прямые контакты – наиболее простая и менее дорогостоящая форма горизонтальных связей. Посредством прямого контакта заведующие отделами комплектования и обслуживания связываются между собой и приходят к совместному решению относительно, например, подписки на новый журнал «Управление персоналом». По этому вопросу нет необходимости отрывать время у директора, улучшается качество решения, поскольку у руководителей этого звена больше информации, имеющей непосредственное отношение к принимаемому решению.

Прямые контакты, как и механизм интеграции, применимы в тех случаях, когда возникшая проблема касается двух подразделений или двух функций. Когда же решение проблемы требует вовлечения других отделов библиотеки, прямых контактов недостаточно для принятия совместного решения. Для этого создаются целевые группы, в которые входят специалисты всех отделов библиотеки, принимающие участие в данной работе. После окончания общей работы все участники группы возвращаются к своим прежним должностным обязанностям. В зависимости от успешности выполнения программ в целевых группах решение проблем переходит от высших к низшим звеньям управления. При таком групповом подходе каждый отдел библиотеки, участвующий в решении проблемы, обеспечивает целевую группу необходимой информацией. Участники целевой группы в свою очередь могут оценивать воздействие решения непосредственно на свой отдел.

Целевые группы могут также использоваться и при работе над конкретными проектами. Тогда их называют проектными группами. В состав проектной группы входят специалисты тех подразделений библиотеки, которые выполняют функции, отвечающие задачам данного проекта.

При выполнении специальных заданий или для решения часто возникающих проблем использование целевых групп может оказаться недостаточным. Если задержки в решениях становятся длительными и линии коммуникации расширяются, высшее руководство библиотеки вынуждено тратить больше времени на ежедневные текущие операции. В этом случае

необходимо создать на постоянной основе команду (комитет) по решению конкретных задач. Такие команды могут встречаться с определенной периодичностью (ежемесячно, еженедельно). Они могут быть сформированы на различных уровнях библиотеки. Структура команды отражает характер проблем подразделений, определенных функций, процессов. Чем больше задач, требующих всестороннего рассмотрения, тем большее количество уровней, на которых должны работать команды и тем шире должен быть круг их полномочий.

Для того, чтобы работа целевой группы или команды была успешной, необходимо учитывать ряд условий, при которых должно строиться групповое взаимодействие. Во-первых, это – система мотивации работников. Степень, в которой участники склонны к выполнению общих задач группы, определяется тем, насколько мотивируется работа группы, насколько ее участники представляют себе важность задач, как будет оценена и учтена их работа. Если руководитель серьезно относится к целевой группе и придает важное значение ее работе, он примет меры для усиления мотивации работников. Такие как: назначение квалифицированного состава группы, определение поощрительных систем для нее, освобождение участников группы от прежних заданий.

Во-вторых, это назначение линейных руководителей. Определенная часть группы должна состоять из работников, которые несут ответственность за выполнение совместных решений. Такими работниками чаще всего являются линейные руководители. Для обеспечения участия таких руководителей в работе целевой группы или команды финансовая система библиотеки должна быть спроектирована таким образом, чтобы затраты на горизонтальные связи были отражены в выделяемых руководителям средствах. Участие линейных руководителей будет иметь значение в том случае, если целевые группы или команды позволят уменьшить поток информации и при этом сократить время принятия решений.

Третьим условием успешной работы команды является обеспечение ее участников информацией, необходимой для принятия решения. Все подразделения библиотеки, на которые окажет влияние конкретное решение, должны принимать участие в его принятии. Хорошие результаты дают заранее подготовленные программы, в которых предусмотрена подлежащая выполнению работа и рекомендовано поведение всех исполнителей.

Влияние участников целевой группы или команды должно быть основано на знании и информации, а не на положении в управленческой иерархии, что требует выработки соответствующих норм и правил организации управления.

Горизонтальные процессы используются наряду с вертикальными, дополняя друг друга. Горизонтальные процессы используются при необходимости принятия решений на низших уровнях, поэтому данные процессы должны быть частью процессов ежедневного принятия решений.

14.2. Делегирование полномочий

Ключевым фактором эффективной организации управления является делегирование полномочий. Руководитель подбирает людей для определенной работы, делегируя им задания, полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение работы. Поступая таким образом, они признают себя подчиненными по отношению к руководителю.

Принципы делегирования были разработаны еще в 1920-х гг. отечественным ученым П. М. Керженцевым, но широкое распространение получили на Западе под названием «делегирование организационных полномочий и ответственности».

В нашей стране до недавнего времени в связи с повсеместным использованием командно-административной системы управления делегирование почти не практиковалось. Сказывалась также высокая степень централизации организационных структур, когда, например, концентрация права подписи на высшем уровне управления снижает ответственность непосредственного исполнителя, удлиняет сроки выполнения работ, затрудняет контроль. Сковывают делегирование типовые положения и должностные инструкции, и по сей день воспринимаемые как нечто незыблемое, не подлежащее коррекции на местах.

В современных динамичных условиях руководители просто не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы. Поэтому без использования в организации управления делегирования полномочий нормальное функционирование современной библиотеки невозможно. Сохраняя за собой выработку стратегии развития организации, контроль и общее управление, директору необходимо передавать решение менее значительных проблем своим подчиненным, обладающим достаточными знаниями, опытом и заинтересованным принять участие в управлении.

Рассматривая делегирование как один из элементов формирования организационных структур управления и нахождения приемлемых соотношений централизации и децентрализации, следует доводить этот процесс до четкого распределения полномочий и ответственности по нижестоящим уровням управления. Это позволяет руководителям среднего и нижнего звена принимать решения, повышающие эффективность функционирования библиотеки в целом. Ясно и недвусмысленно должна быть определена степень делегирования нижестоящим уровням управления полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как разработка перечня предоставляемых библиотекой услуг, применения различных форм информационно-библиотечного обслуживания, комплектования, хранения, вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных подразделений библиотеки. Однако высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение об-

ших целей и задач библиотеки, стратегическое планирование, совместные проекты с другими организациями.

Процесс делегирования начинается с классификации стоящих перед библиотекой в целом или подразделением проблем, составления перечня полномочий, которые могут быть реально делегированы, выгод и риска, связанных с этим, характера, способностей и моральных качеств подчиненных. Чем квалифицированнее и самостоятельнее подбираемые руководителем кадры, тем шире можно применить делегирование. Поэтому важны воспитание и организационная подготовка кадровых резервов управления.

Основным понятием процесса делегирования являются полномочия. По определению М. Х. Мескона, они представляют собой ограниченное право руководителя направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются должности, а не человеку, который занимает ее в данный момент. Когда человек меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

В менеджменте существуют две противоположные концепции процесса, посредством которого передаются полномочия. Согласно классической концепции, полномочия передаются от высших к низшим уровням управления. Например, директор передает полномочия по внедрению автоматизированной системы своему заместителю по вопросам автоматизации, а тот, в свою очередь, заведующему отделом автоматизации. Такое делегирование представляется логичным и согласующимся с концепцией передачи полномочий руководителями их подчиненным.

Однако подчиненный имеет право отклонить требования своего руководителя. На основе этого Ч. Барнард создал концепцию принятия полномочий. Получив приказание от начальника, работник определяет, что он обязан или не должен делать в рамках задач своей организации. Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит.

Концепция Барнарда признает существование такой власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять свои полномочия. В любом случае, какая бы из этих концепций ни была справедливой, ясно, что полномочия всегда ограничены. Действительно, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри любой библиотеки эти пределы определяются правилами, должностными инструкциями или традициями, культурными стереотипами, обычаями. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия, даже когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

В общем случае пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления. Но даже полномочия высшего руководства ограничены определенными пределами. Эти пределы изменяют характер полномочий в такой значительной степени, что необходимо рассмотреть отношения между уровнями полномочий, которые проявляются

в виде двух общих типов. Это линейные и аппаратные (штабные) полн мочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальни к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные по номочия предоставляют руководителю возможность для направления св их прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководи тель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право прини мать определенные решения и действовать в определенных вопросах бе согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установ лены организацией, законом или обычаем.

Например, руководитель библиотечного проекта, обладающий полны ми линейными полномочиями по распоряжению финансами, выделенны ми благотворительным Фондом на реализацию данного проекта, может са мостоятельно решать, что необходимо приобрести по проекту (например компьютер или принтер), где и по какой цене. Этот руководитель также может иметь право принимать решения, каких специалистов библиотеки стоит привлечь к участию в проекте, какой будет оплата их труда.

Штабные полномочия передаются штабным органам: комиссиям, советам, группам. В течение многих лет использование штабного аппарата в современных библиотеках было относительно ограниченным. Но когда стала стремительно развиваться технология и внешняя среда стала более изменчивой и сложной, многим библиотекам потребовалось большое число разнообразных и квалифицированных кадров. Современной крупной библиотеке, например, нужны квалифицированные программисты, специалисты в области маркетинга и *PR* и др. Концепция штаба была расширена и модифицирована, чтобы удовлетворить нужды любой библиотеки. В результате сегодня существует множество типов административных аппаратов (штабов) и вариантов штабных полномочий. Это консультативный, обслуживающий и личный аппараты.

Консультативный аппарат формируется, когда линейное руководство приглашает соответствующих специалистов на временной или постоянной основе для решения определенной проблемы. В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства в их области знаний. Формой работы такого аппарата могут стать: экспертные советы, консультации, обучающие семинары, курсы повышения квалификации.

Личный аппарат является разновидностью обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. Этот аппарат не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается только по поручению руководителя. Хотя личный аппарат не имеет формальных полномочий, его члены могут обладать большой властью. Посредством планирования назначений и фильтрования информации они могут контролировать доступ к руководителю, для которого работают.

Для того, чтобы понять концепцию аппарата и использовать ее в современных библиотеках, следует рассмотреть природу делегируемых ему полномочий. Имеется исключительно широкий диапазон полномочий, делегированных аппарату каждого типа. Штабные полномочия могут быть очень ограниченными, фактически чисто консультативными или такими общими, что почти исчезает разница между ними и линейными обязанностями.

Аппаратные полномочия сводятся к рекомендательным, если линейные руководители будут обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания. Но линейные руководители не обязаны так поступать. Они могут по своему выбору решить проблему, даже не ставя аппарат в известность.

Штабной аппарат, используя рекомендательные полномочия, должен тратить время на убеждение линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений. Даже если за советом к аппарату обращались и его приняли, линейные руководители все равно могут им пренебречь, что, несомненно, может привести к конфликтам между линейным руководством и административно-управленческим аппаратом.

Поскольку аппарат может испытывать трудности в общении с линейным руководством, организация иногда расширяет полномочия аппарата до обязательных согласований с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству. Однако линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям аппарата.

Примером обязательных согласований в библиотеке можно считать инновационную деятельность. Для более эффективной работы научно-методический отдел библиотеки должен получить оценку предполагаемой реализации новой услуги, проекта или мероприятия от методического совета, прежде чем приступить к делу. Проводя исследования, этот аппарат осуществляет оценку планируемой работы, которую линейное руководство может принять или не принять. Но правила обязательных согласований требуют проведения этой оценки до того, как высшее руководство библиотеки примет к рассмотрению новый проект.

С помощью параллельных полномочий высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является установление системы контроля для уравновешения власти и предотвращения грубых ошибок.

Аппарат, обладающий функциональными полномочиями, может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции (финансовые вопросы, трудовые отношения и др.). По существу линейные полномочия директора библиотеки реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом,

функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями для всех практических целей. Функциональные полномочия необходимы для того, чтобы руководитель имел гарантию, что опыт работников аппарата будет использоваться именно тогда, когда он действительно нужен.

Руководство библиотеки не может автоматически распределить полномочия. Оно должно также эффективно выполнить этот этап процесса управления, как и все остальные. Поскольку управленческие функции взаимосвязаны, неэффективное делегирование задач и полномочий создает проблемы для каждой последующей функции.

Очень важно правильно организовать взаимоотношения между линейными и штабными полномочиями. Во время организации такого рода взаимоотношений руководство должно решить: линейным или аппаратным будет данный вид деятельности. Это решение должно основываться на определении того, насколько фундаментальным или непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей.

Эффективность процесса делегирования полномочий во многом определяется разумным сочетанием интересов библиотеки или подразделения, руководителя и исполнителя. Интересы библиотеки учитываются путем соблюдения существующих там традиций, принятых стандартов и нормативов деятельности, исключения возможности злоупотребления полученными полномочиями. Интересы руководителей и исполнителей обеспечиваются рациональным распределением обязанностей и ответственности между ними, а также своевременным вознаграждением.

Четкий контроль за результатами работы и строгая дисциплина также являются предпосылками эффективного делегирования. Вот почему, прежде чем делегировать ответственность за решения какой-либо задачи и необходимые для этого полномочия, необходимо четко представлять, каких результатов следует ожидать от подчиненных, а также когда эти результаты должны быть достигнуты.

При делегировании полномочий необходима четкая формулировка заданий, ожидаемых результатов, форма их представления. От этого зависит, как подчиненный справится с задачей. Существенный момент делегирования – наличие постоянной обратной связи. Всякий творчески мыслящий руководитель не только расчетливо делегирует полномочия, но и делает все возможное, чтобы облегчить информацией их реализацию, в том числе посредством свободного обмена между собой и подчиненными.

Делегирование имеет большое значение в эффективном функционировании библиотеки. Делегирование освобождает руководителя от рассмотрения и решения массы второстепенных вопросов и выполнения рутинных операций, давая возможность сосредоточиться на основных принципиальных направлениях. Кроме того, директор может более рационально распределить нагрузку среди подчиненных. Например, делегируя полномочия по решению конкретной проблемы сектору или группе, руко-

водитель библиотеки добьется качественного решения в относительно короткие сроки, так как именно здесь сосредоточен опыт и умение узких специалистов, концентрируется большая часть необходимой информации, хорошо известно состояние дел, особенности и нюансы данной проблемы.

Делегирование полномочий многое дает и подчиненным, формируя в коллективе атмосферу творческого труда. Сотрудники библиотеки могут продуктивно использовать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые; проявить инициативу и самостоятельность; развить себя как личность; продемонстрировать окружающим собственные возможности, повысить в их глазах свой престиж и создать «стартовую площадку» для дальнейшего продвижения по служебной лестнице; наконец, просто получить большую удовлетворенность от работы.

Следовательно, делегирование обладает целым рядом положительных последствий, как для руководителя, так и для исполнителей.

Самыми важными путями к обеспечению эффективного делегирования будут четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. Когда подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. В спешке руководитель может бегло изложить задание. Подчиненный торопится сразу же приняться за работу, не решаясь задать уточняющие вопросы из-за боязни выглядеть некомпетентным. Вследствие этого обе стороны могут думать, что понимают, каково было задание и каков должен быть результат. Позднее оказывается, что работа сделана неправильно и обе стороны разочарованы. Понятное изложение подчиненным их обязанностей, задач и пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования.

Для того, чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью, т. е. руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это называется принципом соответствия. Как следствие, работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий. Например, руководитель отдела обслуживания, получивший задание разработать перечень платных услуг, может выполнить это задание только в том случае, если получит полномочия провести аналитическую работу по изучению спроса на определенные услуги, ресурсов библиотеки, сопоставить расходы на внедрение платных услуг и реальную прибыль от них.

Необходимость делегирования предопределяется дифференцированным подходом в зависимости от конкретной ситуации. Например, участвовать в межведомственном совещании, результатом которого должно стать подписание договора, целесообразно самому руководителю, а в таком же совещании, но по конкретной проблеме, лучше присутствовать исполнителю.

В то же время нельзя делегировать:

- установление целей, принятие решений по выработке основных направлений деятельности библиотеки;
- контроль результатов;
- руководство сотрудниками, их мотивацию;
- задачи особой важности или высокой степени риска;
- необычайные, исключительные дела;
- срочную работу, не оставляющую времени на объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

Рассматривая делегирование как один из важнейших организационных управленческих процессов, видишь существенную ограниченность его применения. Как правило, руководитель взваливает на себя всю работу, превращая заместителей не в помощников, а в исполнителей разовых поручений. Редко можно увидеть на совещании у директора конкретного исполнителя – чаще присутствует его начальник. Ничего общего не имеет с делегированием ситуация, когда сотрудника вызывают к руководителю для получения «сверхсрочного» задания: «Бросьте все, чем вы занимались! Это задание важнее». Такие авралы только стопорят работу.

Причины ограниченного использования делегирования довольно разные. Много психологических факторов. Некоторые руководители, особенно молодые, считают, что они должны быть в курсе всего происходящего в библиотеке и легко справятся с возложенными обязанностями и без делегирования. Одни директора не верят в способности своих подчиненных. Другие просто боятся ответственности перед вышестоящим руководством за возможные ошибки подчиненных. Конечно, не делегирует полномочия тот менеджер, который не уверен в собственных способностях. Для него каждый талантливый подчиненный – кандидат на его место. Делегирование для него – подрыв руководящего авторитета. Каждый из этих доводов не выдерживает критики, поскольку быть требовательным, ответственным, авторитетным не значит замыкать все вопросы на себя и всюду поспевать. Руководитель-профессионал старается окружить себя квалифицированными сотрудниками, чтобы вместе с ними сделать работу лучше, а не выполнять ее вместо них.

Б. З. Мильнер сформулировал узловые принципы делегирования полномочий:

- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления для того, чтобы каждый подчиненный знал, кто его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом, а подчиненный – обладать достаточными правами для достижения требуемого результата;
- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий, все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;

передаются лишь полномочия, руководитель продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

Таким образом, делегирование полномочий является неотъемлемой частью организации управления библиотекой. Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять своим подчиненным, стремления осуществлять общий контроль. Делегирование полномочий – это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность.

14.3. Методика коллегиального управления

Немаловажную роль для эффективного развития библиотеки играет коллективное или коллегиальное управление. Каждый современный руководитель должен понимать, что смысл привлечения подчиненных к управлению состоит в использовании совокупного интеллекта непосредственных исполнителей, обладающих необходимой информацией и данными, следовательно, коллективное управление для менеджера – способ повысить качество принимаемых решений, найти лучшее решение возникающих проблем.

Коллегиальное управление осуществляется в различных формах. Это – комитеты, советы, комиссии, целевые рабочие группы, коллегии. Они не представляют собой обособленный тип структуры, а создаются для того, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, или координировать их деятельность, а также выполнять какие-либо специальные функции. Коллегиальные органы могут быть постоянными или временными, иметь неодинаковый статус, уровень предоставляемых полномочий и выполнять разные задачи в организации.

Факторами, определяющими необходимость коллегиального управления, являются прежде всего ситуация и время, необходимое на принятие решения. В вопросах долгосрочной и среднесрочной политики библиотеки на подготовку принципиальных решений, которые повлияют на будущую жизнедеятельность и которые связаны с внешними согласованиями, не следует жалеть времени на обсуждение в коллективе.

Вопросы организации деятельности коллегиальных органов и уровня полномочий подробно описаны Б. З. Мильнером. Выделено четыре вида органов демократического управления.

Коллегиальный орган информационного характера. На совещаниях этого органа осуществляются контакты между руководителями подразделений.

Руководитель информирует участников совещания о сложившейся ситуации, о принятых и намечаемых решениях. В результате могут быть уточнены методы реализации решений. Органы информационного характера бывают необходимы, прежде всего, на высших уровнях управления. Использование их на низших уровнях служит для улучшения взаимопони-

мания, в частности, между сотрудниками отделов библиотеки и линейными руководителями. Деятельность такого органа призвана привести к усилению связей и улучшению личных взаимоотношений.

Коллегиальный совещательный орган (комитет, экспертный совет и т. п.) изучает какую-либо проблему и представляет свое заключение о ней. Он не заменяет, а дополняет деятельность имеющихся в организации специалистов-экспертов. Следует при этом различать органы, занимающиеся исследованиями, и органы, которые пользуются проведенными исследованиями для составления своего заключения. Совещательный орган может осуществлять деятельность при помощи специалистов или экспертов, когда оказывается возможным объединить их знания по определенной сложной проблеме. Встречаются случаи, когда руководитель организации собирает некоторое число специалистов, работающих в совещательных и штабных службах, для коллегиальной работы. При этом рассматриваемый вопрос отличается сложностью и требует знаний различных специалистов, а орган может выполнять некоторую координирующую роль.

Коллегиальный орган, уполномоченный принимать решения, имеет важное значение в управлении. Они могут быть использованы при отсутствии линейного руководителя для выполнения данной функции, а также для оказания помощи линейному руководителю в принятии особо важных решений. Например, существуют комитеты, советы, которые принимают решения по вопросам общей стратегии развития библиотеки. Такой орган возглавляется директором, а входящие в него руководители важнейших подразделений играют весьма активную роль.

Коллегиальный орган, осуществляющий контроль. Это может быть комиссия, дающая разрешение на принятие решений, соответствующих определенным требованиям. Она же осуществляет контроль за выполнением этих решений. В подобных случаях руководители могут принимать решение только до определенного уровня, за пределами которого необходимо получать соответствующее разрешение органа по контролю.

Деятельность коллегиальных органов может охватывать различные направления деятельности библиотеки: решения, относящиеся к общей стратегии и политике; акты управления и административные действия; непосредственную исполнительскую деятельность, реализующую принимаемые решения.

Когда необходимо координировать работу разных подразделений, созывают редакционный или научно-методический совет. Этот коллегиальный орган представляет интересы различных отделов библиотеки, помогает им определить свое место в общем процессе.

Например, в Библиотеке-читальне № 13 имени И. С. Тургенева с 1995 г. существует Попечительский совет, который является совещательным общественным органом при дирекции библиотеки. Основными задачами его деятельности являются: возрождение и развитие традиции попечительства по отношению к Читальне им. И. С. Тургенева со стороны московской об-

щественности и городских властей; обсуждение перспектив и итогов деятельности библиотеки; оказание библиотеке интеллектуальной, моральной, организационной и финансовой поддержки; формирование и поддержание престижа библиотеки в глазах общества.

Для осуществления этих задач Попечительский совет поддерживает контакты с органами государственной власти и управления, представителями общественных и иных организаций и учреждений, деловых кругов, ходатайствуя перед ними по делам библиотеки; заслушивает годовой отчет о работе библиотеки, перспективные планы, программы развития и отдельные проекты; вносит предложения по совершенствованию деятельности библиотеки, выступает инициатором проектов и программ; участвует в культурных акциях и иных мероприятиях, организуемых Библиотекой; выступает в средствах массовой информации с изложением проблем.

В состав Попечительского совета входят: деятели науки, культуры, литературы, искусства; представители деловых кругов; представители библиотечной общественности, специалисты библиотечного дела; представители читательской общественности и др. Попечительский совет возглавляет Председатель, избираемый членами Совета. Заседания Совета проводятся не реже одного раза в год. Принимаемые решения носят рекомендательный характер и принимаются на основе консенсуса.

С учетом всех этих обстоятельств библиотечные советы и комиссии должны были бы иметь существенное значение в формировании системы коллективного управления. Однако их деятельность давно считается неэффективной, а реальное влияние скорее оказывают неформальные группы с их лидерами, социальным контролем, чем специально созданные образования. Исследуя причины, специалисты обращают внимание на отсутствие четкого описания прав и обязанностей, когда совершенно не понятно, для чего существует данная комиссия. Нечеткость просматривается и в организации работы, когда проявляется тенденция тратить массу времени на решение тривиальных вопросов, не оставляя ничего на разрешение сложных проблем. Бесконечные словопрения, безапелляционные суждения, неумение участвовать в дискуссии приводят к замедленному процессу принятия решений. Подстерегает здесь и другая опасность – единомыслие, мешающее членам коллегиального органа критически оценивать альтернативные предложения.

Чрезвычайно уязвимый момент организации библиотечных советов – многочисленность за счет включения «влиятельных лиц» по принципу «чем больше людей, тем больше мнений». На деле получается обратный эффект. Как показывает практика, совет, состоящий более чем из 10 человек, ограничивает участие каждого в обсуждении проблемы.

Очевидные плюсы коллегиального управления только тогда обретают практическое значение, когда усилия руководителя сосредоточены на организации усилий своих подчиненных на совместное решение проблем. С этой стороны показателен пример библиотеки Гомельского государственного университета.

При данной библиотеке существует и эффективно функционирует несколько коллегиальных органов управления. Это — библиотечный совет для согласования работы библиотеки с другими научными и учебными подразделениями университета. Состав совета утверждается ректором по представлению заведующего библиотекой. Работает также комиссия по отбору и исключению литературы (документов) из библиотечного фонда для отбора и исключения из библиотечного фонда литературы по определенным критериям: устаревшие по содержанию, непрофильные, изношенные, излишне дублетные, дефектные, утраченные и т. д. В состав комиссии входят представители структурных подразделений университета, квалифицированные библиотечные работники, и состав комиссии утверждается ректором университета. Существует совет при заведующем библиотекой, который формируется из числа ее сотрудников. Он является коллегиальным совещательным органом. Совет рассматривает основные направления развития библиотеки, планы, отчеты о работе, нормативную документацию, определяет меры по совершенствованию структуры библиотеки, улучшению материально-технической базы. Состав совета утверждается заведующим библиотекой по представлению заведующих отделами.

Интересна и организация коллегиального управления в научной библиотеке Новосибирского государственного технического университета. Здесь значительное место в управлении занял Совет по новым технологиям, основной задачей которого является внедрение новой АБИС *VIRTUA* и обучение сотрудников библиотеки работе с подсистемами. Кроме того, в структуре библиотеки появились следующие рабочие группы: комиссия по сохранности фондов, редколлегия информационного бюллетеня «Библиотека.Ru», рабочая группа по внедрению СМК и т. д. Все рабочие группы возглавляются руководителями подразделений по своим направлениям деятельности и работают на коллегиальной основе. Структура управления библиотекой представлена на рис. 21.

Таким образом, из приведенных примеров можно сделать вывод, что сотрудники рассмотренных библиотек, благодаря коллегиальным органам, имеют реальные рычаги управления в своих организациях, так как их мнения учитываются при решении важных вопросов. Они принимают активное участие во всех основных видах деятельности данных библиотек и заинтересованы в совершенствовании своей работы. Как видно из структуры управления НБ НГТУ, одно из основных мест среди коллегиальных органов библиотеки принадлежит рабочим группам.

Само понятие «группа», по определению М. Шоу, означает «два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц»[1]. Исходя из определения Шоу, можно считать, что

[1] *Show M. E. Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior. New York, 1971. P. 107.*

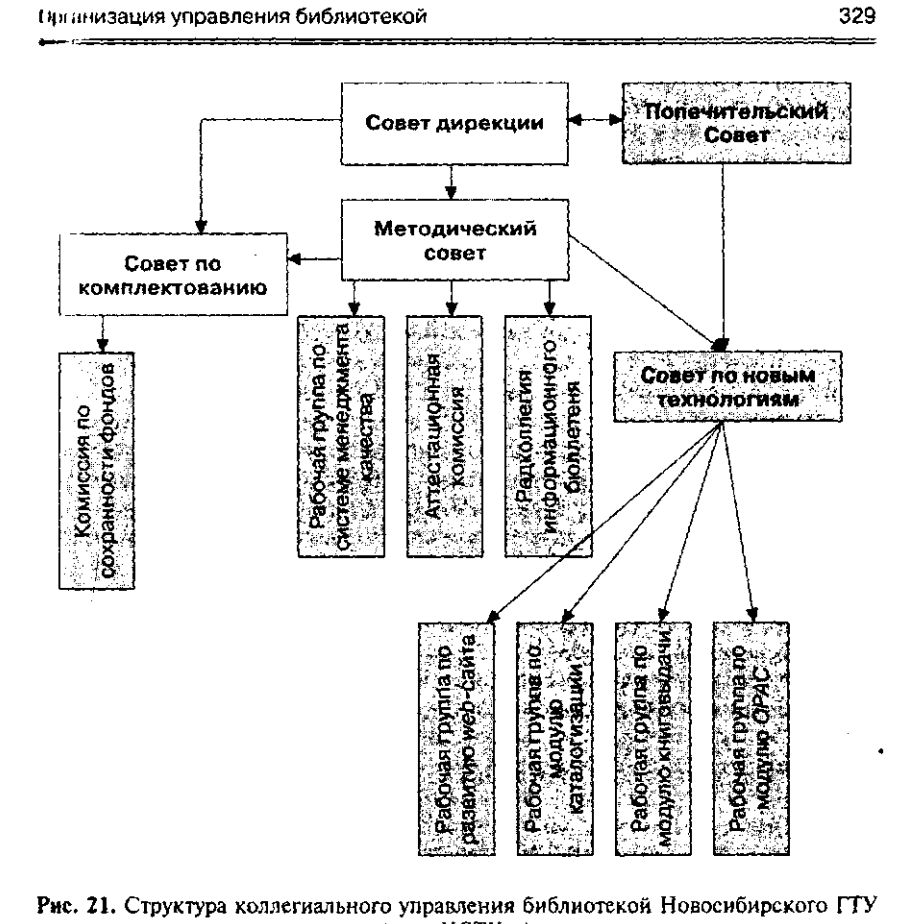


Рис. 21. Структура коллегиального управления библиотекой Новосибирского ГТУ (*www.NGTU.ru*)

обычно библиотека состоит из нескольких групп. Командная группа руководителя обычно состоит из директора и его заместителей. Такую же группу образуют заведующие отделами либо заведующий каким-либо отделом и подчиненные ему библиотекари. Однако, несмотря на то, что они входят в его цепь команд, библиотекари не являются членами командной группы директора библиотеки, потому что они не подчинены ему напрямую.

Рабочая группа, ее также называют целевая, состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда.

Важная роль в коллегиальном управлении принадлежит также комитетам. По определению М. Х. Мескона, комитет – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо

задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, ц
левыми группами, комиссиями или командами. Но во всех случаях здес
подразумевается групповое принятие решений и осуществление действи
что отличает комитет от других организационных структур.

Различают специальные комитеты – временные образования для вы
полнения определенной цели, например, технического переоснащени
читального зала, проведения маркетингового исследования или крупно
мероприятия. Постоянные комитеты – это перманентно действующи
группы для оказания руководству библиотеки помощи по вопросам
имеющим непреходящее значение. Например, совет по комплектованию
научно-методический совет, комиссия по сохранности фонда.

В заключение отметим, что преимущества коллегиальной формы управления связаны, прежде всего, с совместной работой группы людей. При этом обеспечивается координация работы различных подразделений или работников аппарата управления. Существенно и то, что происходит столкновение различных точек зрения лиц, занимающихся обычно разными видами деятельности, а главное – имеющих неодинаковую подготовку и опыт. Во многих случаях это способствует возникновению новых идей. Кроме того, коллегиальные органы способствуют стабильности библиотеки, поскольку дают возможность определенному числу руководителей находиться в курсе проблем смежных служб, а также создают условия для подготовки молодых руководящих кадров.

14.4. Формирование организационной культуры

Восьмидесятые годы прошлого столетия ознаменовались в западном менеджменте открытием важнейшего управленческого инструмента – организационной культуры. Сегодня многие теоретики склонны ставить культуру по силе воздействия на людей вровень с самой организацией как управленческим инструментом. Существует много определений организационной культуры.

Э. А. Смирнов определяет организационную культуру как систему общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. В зарубежном менеджменте наиболее адекватной считается формулировка Э. Шейна, определяющего культуру как сумму действий, приобретенных, созданных и развитых определенной группой по мере того, как она учится бороться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура – это система ценностей и веры, которая определяет выбор и принятие решений в организации.

В «Справочнике библиотекаря»[1] под организационной культурой библиотеки понимается совокупность господствующих в данном учреждении ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников, независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей. На основе этих рассуждений дадим следующее определение: «Организационная культура — это вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения»[2]. Данное явление – неуловимый, неосязаемый, не выражаемый прямо феномен. Влияние организационной культуры на библиотеку в целом и на каждого сотрудника очень важно: она усиливает сплоченность, согласованность действий, служит ориентиром для правильного поведения.

Библиотека, как и любая организация, – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Организационная культура – это «душа» организации.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в библиотеке с устоявшимися нормами и ценностями, которые составляют основу организационной культуры, она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное влияние на сотрудников.

Культура играет важную роль в жизни библиотеки и должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Управление не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может, в свою очередь, оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого руководители должны уметь анализировать культуру своей библиотеки и оказывать влияние на ее формирование в желательном направлении.

Оформление концепции организационной культуры связано с совершенствованием и развитием теории организации. Как отмечает М. М. Алексеева, культура возникает в результате созревания определенных экономических предпосылок, эволюции организации в направлении гуманизации ее внутренних и внешних отношений, интеграции организации со своей внешней и внутренней средой. Возникает новая парадигма управления, бо-

---

[1] Справочник библиотекаря / под ред. В. А. Минкиной, А. Н. Ванеева. 2-е изд., перераб. и доп. СПб. : Профессия, 2001. 439 с.

[2] Суслова И. М. Основы библиотечного менеджмента : учеб.-практ. пособие. М., 2000. С. 146.

лее полно ориентированная на человеческие потребности и интересы, и учет и воплощение в хозяйственной практике организации, подчеркивает возрастающее значение человека в деятельности предприятия.

Организационная культура библиотеки может стать ее главной силой, когда она согласуется с основной задачей, целью деятельности библиотеки. Часто в организациях формируется культура, в которой воплощаются ценности и методы их лидеров. Некоторые руководители навязывают своим подчиненным художественную направленность, другие — религиозную и т. д. В этом нет ничего плохого, если этот набор соответствует миссии, целям, назначению организации. Важная роль руководителя состоит в том, чтобы управлять не только административной деятельностью, но и ценностными установками организации.

Особенности организационной культуры каждого структурного подразделения влияют друг на друга и формируют общую культуру библиотеки.

Особенности организационной культуры отделов обслуживания могут проявляться в строгой регламентации труда, повышенной дисциплине работников, выполнении установленных норм на отдельные виды работ и т. д. А особенности организационной культуры так называемых «творческих» структурных подразделений (редакционно-издательского, методического, инновационного отделов) связаны с нестрогой регламентацией должностных обязанностей, гибким графиком работы, возможностью обсуждать и уточнять распоряжения администрации и т. д.

Организационная культура библиотеки включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Отклонение от этих норм сильно влияет на человека как положительно, так и отрицательно. Это связано с организацией работы на рабочем месте, системой материального и морального стимулирования, стилем руководства, системой контроля, одеждой, отношением к личным странностям.

Организационная культура имеет структуру, состоящую из традиций, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Так, Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням: поверхностный (технологии и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык и т. п.); подповерхностный (ценности и верования, разделяемые сотрудниками организации); глубинный (базовые предположения, которые направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру).

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационных культур на субъективные и объективные. Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства и т. д.

Существуют также такие виды организационной культуры, как профессиональная, профессиональная правовая, должностная. Профессиональная культура связана с глубоким знанием основ библиотечной деятельности на теоретическом и практическом уровне. Профессиональная правовая культура представляет собой качественное состояние правовых знаний, взглядов, ценностных ориентаций, юридически значимой деятельности людей. По мнению Е. Я. Галимовой, руководящие кадры всех видов библиотек часто не имеют необходимого минимума юридической подготовки, что, в свою очередь, мешает грамотному управлению библиотекой.

Должностная организационная культура действует таким образом, что каждая должность в аппарате управления объективно соответствует уровню управленческой подготовки.

В библиотеке, так же как и в других организациях, можно выделить доминирующие культуры и субкультуры. Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством. Субкультуры развиваются в крупных библиотеках и отражают специфику условий, в которых работает то или иное подразделение. Например, филиал ЦБС, обслуживающий население национального региона, наряду с доминирующей культурой библиотеки, имеет свою субкультуру, предопределенную работниками филиала из местного населения и самими читателями. И это хорошо, что каждый филиал имеет свое «лицо», сохраняя в то же время значение общих понятий доминирующей культуры.

Б. З. Мильнер выделяет сильную и слабую организационную культуру. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые активно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (ценностей), имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общих ценностей.

Поскольку организационная культура является одним из факторов эффективности, необходимо обозначить направления деятельности библиотеки, на которые культура оказывает воздействие. Это – установка четких ориентиров для принятия решений; создание атмосферы доверия; определение приоритетов в работе; повышение квалификации сотрудников; пресечение интриг; определение политики в области подбора кадров.

Важно отметить, что для стабильности и эффективности деятельности библиотеки ее культура должна быть адекватна применяемой организационной структуре управления. При организационном проектировании существующий уровень организационной культуры оказывает решающее

влияние на принятие решений о создании и функционировании структурных подразделений.

Ключевая роль руководства в формировании сильной организационной культуры состоит в том, чтобы создать такие условия работы, в которых работники смогут полностью раскрыть свой потенциал. Основой процесса формирования организационной культуры является эффективное управление, удовлетворение потребностей подчиненных, содействие их обучению и профессиональному развитию.

Сильная организационная культура позитивно влияет на все стороны деятельности библиотеки — обеспечивает требуемое качество услуг; необходимый уровень деловых контактов и формирует положительный имидж библиотеки. Поэтому для эффективного управления современной библиотекой крайне необходимо формирование высокой культуры.

Факторы, оказывающее влияние на формирование и изменение организационной культуры, являются предметом пристального внимания многих специалистов. Э. Шейн считает, что существуют пять первичных и пять вторичных факторов. В соответствии с его концепцией *первичные факторы* это:

1. Точки концентрации внимания руководства. То, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение, постепенно превращается в предмет внимания заботы отрудников, включается в число норм, на базе которых складывается поведение сотрудников библиотеки.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в библиотеке. В критической ситуации сотрудники испытывают ощущение дезорганизованности, раздражения, беспокойства. Поэтому то, как реагирует руководство, чему оно отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании ценностей и верований, которые приобретают для сотрудников характер реальности.

3. Стиль руководства, под который сотрудники сознательно или неосознанно подстраивают, как под эталон, собственное поведение и тем самым формируют нормы поведения в коллективе.

4. Критерии поощрения сотрудников. Сотрудники, осознав, за что получают моральное или материальное вознаграждение, создают представление о критериях хорошего труда. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру.

5. Критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения сотрудников. Критерии, используемые руководством управлении персоналом, так же как и в предыдущем случае, оказывают сильное влияние на то, какие ценности разделяют сотрудники, а следовательно, играют существенную роль в организационной культуре.

Столь же важными являются *вторичные факторы*, которые в концепции Э. Шейна составляют вторую группу:

1. Структура библиотеки. В зависимости от того, как распределяются задачи и функции между подразделениями и сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, складывается определенное представление о том, в какой мере каждый библиотекарь пользуется доверием у руководства, насколько здесь присутствует дух свободы и ценится инициатива.

2. Система передачи информации и организационные процедуры. Каждый библиотекарь осуществляет коммуникации по отработанным схемам, периодически заполняет циркуляры и формы отчетности, деятельность его регламентирована различными процедурами и нормами. Регулярность и повторяемость этого процесса создают определенный микроклимат в коллективе, ощущение стабильности и налаженности.

3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается библиотека, создают у коллектива представление о стиле, о ценностных ориентирах.

4. Мифы и истории о важных событиях, почетных библиотекарях и читателях, игравших и играющих ключевую роль в жизни библиотеки. Рассказы о том, как она создавалась, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе библиотеки доводится до сотрудников в яркой эмоциональной форме и сохраняется надолго.

5. Формализованные положения о философии и смысле существования библиотеки. Положения, сформулированные в виде принципов ее работы, набора ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, если они доводятся до сведения сотрудников должным образом, активно способствуют формированию организационной культуры.

Факторы эффективности организационного развития играют важную роль в улучшении качества управления библиотекой. Развитие горизонтальных связей повышает гибкость и оперативность управления; делегирование полномочий способствует разделению управленческого труда, тем самым повышая его эффективность; коллегиальное управление позволяет руководителю качественно использовать опыт и знания своих подчиненных для принятия решений; формирование высокой организационной культуры в библиотеке создает ей положительный имидж и помогает вписаться в современное сообщество организаций. Поэтому комплексное и планомерное использование данных факторов в управлении библиотекой, сделает ее деятельность успешной, позволит ей эффективно функционировать и развиваться.

Резюме

1. Факторами эффективной организации управления библиотекой служат: образование горизонтальных связей, делегирование полномочий,

развитие различных форм коллегиального управления, формирование организационной культуры.

2. Среди распространенных форм горизонтальных связей, означающих уменьшение числа решений, принимаемых в высшем звене управления, применяются: прямые контакты, развитие интеграционных структур, создание временных целевых групп для решения комплексных проблем.

3. Делегирование полномочий, заключающееся в передаче подчиненному задачи или деятельности из сферы действий менеджера, позволяет ему сосредоточиться на самых важных направлениях руководства библиотекой. Делегирование создает в библиотеке атмосферу инициативы, творческого труда.

4. Необходимость применения коллегиального управления диктуют ситуация и время. Плюсы коллегиального управления проявляются в сложных проблемных ситуациях, разрешение которых носит принципиальный характер для библиотеки.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите причины, по которым руководители неохотно делегируют полномочия и по которым подчиненные избегают ответственности и блокируют полномочия. Обсудите эти положения в свете реалий современной библиотеки.

2. Почему деятельность советов, комиссий и других коллегиальных органов бывает неэффективной? Могут ли они хорошо выполнять свои задачи? Как?

3. В чем состоят функции организационной культуры? Имеет ли библиотека единую организационную культуру? Как формируется и поддерживается организационная культура?

Рекомендуемая литература

1. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. М. : Гардарика, 1998. 296 с.

2. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 1992. 702 с.

3. Мильнер, Б. З. Теория организаций : курс лекций / Б. З. Мильнер. М. : ИНФРА-М, 1998. 336 с.

4. Русинов, Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений : учеб. пособие / Ф. М. Русинов и др. М. : ИНФРА-М, 1996. 351 с.

5. Суслова, И. М. Организационное развитие систем управления : учеб. пособие / И. М. Суслова, Т. Е. Дубенок. СПб. : Профессия, 2008.

Глава 15. Научно-методическое обеспечение библиотечно-информационной деятельности

15.1. Управление инновационными процессами

Мы живем в изменчивом мире. При этом динамика изменений различна, зависит от правовой сферы, экономического благополучия, общественных отношений и еще массы других переменных, не зависящих или зависящих от людей. Любая библиотека изменяется: растет или сокращается, движется к благополучию или бедствует, сгибается под гнетом чиновничьего произвола или расцветает под «зонтиком» внимания администрации. Современный руководитель должен оперативно ориентироваться в такого рода проблемах.

Сама проблема принятия изменений является данью нашему времени, для которого характерен нарастающий темп изменений.

Можно выделить два аспекта управления изменениями – тактический и стратегический. С тактической точки зрения управлять изменениями означает: провести их в адекватные сроки, достигнуть поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить адаптацию сотрудников к ним.

Со стратегической точки зрения, управлять изменениями означает включать постоянные изменения в практику управления настолько, чтобы они стали и привычными, и ожидаемыми для всего персонала библиотеки. Только стратегическая направленность управления изменениями может привести к значительному повышению уровня информационно-библиотечной деятельности. Если проинтегрировать многочисленные технологии управления, нашедшие широкое применение за рубежом, – партисипативный менеджмент (коллегиальное управление), адаптивные организации, ротацию кадров, кружки качества, проектное управление — их результатом окажется повышение уровня адаптации персонала к смене приоритетов и технологий в функционировании библиотеки.

Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Изменения в библиотеке могут касаться любого аспекта или фактора. К ним относятся:

- Основная структура. Меняется правовая структура, источники финансирования, организуются совместные проекты и программы.
- Задачи деятельности. Меняются направления деятельности, методы библиотечного обслуживания, появляются новые группы пользователей, источники книгоснабжения и комплектования.
- Применяемая технология. Меняются технологические и информационные процессы.
- Управленческие процессы и структуры. Меняется внутреннее содержание организации, трудовых процессов, процессов принятия решений, информационных систем.

- Организационная культура. Меняются ценности, традиции, нефо мальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства.
- Человеческий фактор. Меняются руководство и подчинение, уров их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффекти ность в работе.
- Эффективность работы библиотеки. Меняются финансовые, эко мические, социальные аспекты ее деятельности, изменяется ее пр стиж в глазах общественности и деловых кругов.

Часто в профессиональном сознании смешиваются понятия «измен ние» и «инновация». При этом внедрение любого изменения сразу пр числяется к разряду новшеств. Это не так. Например, возвращен к прежней форме управления не несет в себе элементов новизны. Не ка дая инновация требует серьезных изменений.

Тем не менее, современный стиль управления предполагает внедрен новшеств и изменения как основных рычагов обеспечения жизнеспосо ности библиотеки и позитивных перспектив ее развития. Однако, чем зн чительнее предстоящие библиотеке изменения, тем сильнее заявляют о с бе психологические охранительные механизмы многих ее сотрудник Эти механизмы запускают процесс противоположный изменению — сопротивление.

Одним из видов психологических охранительных механизмов являются стереотипы. В сознании и поведении руководителей и сотрудников сложился целый набор стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций, проанализированных А. И. Пригожиным[1]. Перечислим некоторые из них.

- «Это у нас уже есть». Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым новшеством. Например, «мы разрабатываем долгосрочные планы, зачем нам система стратегического управления». Руководству приходится доказывать значимость различий между долгосрочным планированием и стратегическим управлением.
- «Это у нас не получится». Так, в нашем примере приводится целый список факторов («стратегическое управление только для крупных библиотек, это дело высшего руководства и нас не касается» и т. п.), которые не позволяют даже надеяться на успешное внедрение стратегического управления.
- «Это требует доработки». Предложение оценивается как «сырое» и отклоняется.
- «Здесь не все равноценно». Один из очень древних и проверенных способов полемики, при котором от новшества отделяют некоторые существенные моменты («нет специалистов по стратегическому управле-

[1] Пригожин А. И. Нововведения: Стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). М., 1989. С. 126.

нию, не гарантируется поддержка вышестоящей администрации»), без которых оно теряет всякий смысл.

- «Есть и другие предложения». Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами новшеств (например, с научно-методическим отделом, который настаивает на осуществлении стратегической деятельности на своем уровне) и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними.

Иногда складывается впечатление, что трудности освоения новшеств порождаются исключительно бюрократизмом, косностью, субъективными факторами. Однако во многом отторжение инноваций связано с объективными причинами. Недаром эти реальные трудности сравнивают с попыткой пассажира, вскакивающего на ходу в быстро идущий поезд. Дело в том, что инновационный и функциональный процессы имеют ряд коренных отличий, которые делают задачу их совмещения очень трудной. Таблица 4.3. иллюстрирует противоречия между ними.

Таблица 4.3. **Сравнительная характеристика инновационного и функционального процесса**

Инновационный процесс	Сравниваемые критерии	Функциональный процесс
Дискретный, Циклический	**Тип процесса**	Непрерывный, гомогенный
Перевод системы на новый уровень	**Целевая ориентация**	Поддержание заданного уровня
Со значительным временным лагом	**Цель достигается**	В реальном масштабе времени
Неизбежен, пропорционален новизне и масштабу инновации	**Возможный риск**	Минимален
Вступает в противоречие	**Нормы и положения**	Базируется на них
Нарушает	**Распределение полномочий**	Стабилизирует

Причины сопротивления изменениям кроются также в психических особенностях работающего человека. Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий жизнедеятельности и работы. Какие-либо грядущие изменения, не очень ему знакомые, естественным образом приводят к их первоначальному отторжению, так как содержат в себе потенциальную угрозу тому, что носит в биологии название гомеостаза — относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивость основных физиологических функций организма. В настоящее время это понятие находит широкое применение не только в биологии, но и в психологии, кибернетике, социологии.

Даже самой изменчивой функциональной структуре, удачно реаг рующей на изменения, свойственна некоторая инерционность. Существу ет вынужденный временной интервал отставания внутренних изменени в ответ на изменения внешние. Такая проблема получила название про лемы реактивности. Есть два варианта решения этой проблемы. Первый опережать изменения во внешней среде, второй – самим инициироват необходимые изменения.

Не менее важной причиной сопротивления изменениям является ор ганизационная культура. В менеджменте последних десятилетий пробле матика организационной культуры привлекала пристальное внимани многих исследователей. Влияние организационной культуры стало чрез вычайно ощутимым именно в контексте повышенной динамичности усло вий существования каждого учреждения. С одной стороны, организацион ная культура выполняет важнейшую охранительную функцию, сохраняе и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимо действия, обеспечивает стабильное развитие любой организации. Но в то же время, если организационная культура находится на низком уровне, то и традиции, и стандарты станут препятствием введению изменений.

Методы снижения уровня и распространенности сопротивления изменениям со стороны сотрудников обобщены в табл. 4.4.

Понятно, что организация не в состоянии сразу перейти от старого типа функционирования к новому. Необходима «раскачка» прежде слаженного механизма. При этом не исключено, что возможна некоторая несбалансированность индивидуальных, социальных, технологических моментов.

Простейшая последовательность этапов введения изменений: информационная подготовка, принятие решения об изменении, исполнение, контроль. Одна из самых популярных моделей проведения изменений в организации принадлежит Курту Левину и включает три стадии.

Первая стадия – размораживание. Основной задачей этой стадии является осознание всеми сотрудниками необходимости грядущих перемен. Проводятся исследования, групповые дискуссии. Вся организация приходит в движение, идет усиленный обмен информацией. В целом функционирование проходит по старым схемам, но уже обсуждаются и формулируются новые правила и планы преобразований.

Вторая стадия – изменение. На стадии изменения, собственно, и осуществляется введение новшества, изменяются правила игры, устанавливается новое оборудование, внедряются новые способы взаимодействия и взаимоподчинения. Конечно, не обходится без накладок и сбоев. Но сотрудники уже на предыдущей стадии осознали те сложности, с которыми столкнутся, и спокойно воспринимают сбои в работе.

На третьей стадии, получившей название «замораживание», устраняются сбои и корректируется направление движения, учитывается новый опыт, полученный сотрудниками в ходе второй стадии, шлифуются про-

ıблица 4.4. **Методы преодоления сопротивления изменениям**

Методы	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или неправильная ее интерпретация	Сотрудники активно участвуют в преобразованиях	Требует много времени, особенно, если большой коллектив
Привлечение к участию в изменениях	Дефицит информации относительно самих изменений и ожидаемого сопротивления	Заинтересованная поддержка новшеств	Требует много времени, если сотрудникам не ясны цели новшеств
Создание стимулов и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к изменениям	Предоставление помощи при адаптации облегчают процесс изменений	Требует много времени и расходов
Переговоры и соглашения	Сопротивление руководителей, опасающихся потерять свои привилегии	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться простым способом	Часто требует больших расходов. Может вызвать недовольство других
Кадровые перестановки	Несостоятельность других способов или очень высокие затраты по ним	Сопротивление ликвидируется быстро и с малыми затратами	Таит угрозу будущим изменениям из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию	Связано с риском. Порождает пассивность и стойкую озлобленность к инициаторам

цедуры взаимодействия и работы по-новому. Организация приходит в новое равновесное состояние и при удачном проведении процедуры изменений приобретает дополнительные преимущества. На этом реформа заканчивается. Наступает стадия стабильного функционирования вплоть до следующего изменения.

15.2. Реорганизация деятельности библиотеки: этапы и методы

Для того чтобы развиваться и адекватно реагировать на изменения, происходящие в нашей стране, повысить устойчивость и адаптационную способность в удовлетворении спроса читателей, преодолеть отставание

в использовании современной техники, обеспечить высокое качество пр доставляемых услуг, библиотеки должны целенаправленно проводить о ганизационные изменения. Благодаря этому преодолеваются инертности застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отнош ний.

Важно отметить, что процессы реорганизации всегда рассматривали в русле управления инновационными процессами в библиотеке.

Процесс реорганизации затронул многие российские библиотеки ра ных типов и видов, начиная от Российской государственной библиотеки кончая небольшими филиалами. Российская государственная библиоте последнее десятилетие проводила значительную работу по выходу из соци ального, материально-технического кризиса, в котором оказалась библио тека. В 1998 г. руководство РГБ обратилось к специалистам ведущей кон салтинговой компании «Андерсен Консалтинг» для составления проект реорганизации деятельности библиотеки.

Проведя всестороннее исследование деятельности РГБ, выявив недос татки основных направлений работы, таких как управление библиотечно деятельностью, управление информационными технологиями, развити связей с общественностью, привлечение внебюджетного финансирования работа с кадрами и др., а также основных подразделений библиотеки управления формированием фондов, управления по обслуживанию поль зователей, отдела хранения основных фондов, Отдела систематических и предметных каталогов и др., специалисты «Андерсен Консалтинг» разработали план реорганизации библиотеки.

В плане выделены основные направления реорганизации. Во-первых, это определение миссии и стратегической концепции Библиотеки. Во-вторых, разработка и осуществление проекта по стратегическому и текущему планированию. Объем проводимых в рамках данного проекта работ по фазам представлен на рис. 22.

Реализация проекта по реорганизации деятельности РГБ была рассчитана на 2 года. На каждую фазу отводилось примерно по полгода.

Многое из запланированного уже сделано библиотекой. Проведена реконструкция Дома Пашкова, строятся новые здания для библиотеки, ремонтируются уже имеющиеся. В РГБ создается электронная библиотека. Несмотря на улучшение бюджетного финансирования, вся эта работа стала бы невозможной без привлечения внебюджетных средств и сотрудничества с международными организациями (ЮНЕСКО, ИФЛА и др.). Основные источники поступлений: платные услуги, предпринимательская деятельность, договора и гранты[1].

С точки зрения организации управления, важным этапом реорганизации стала перестройка организационной структуры библиотеки. В 1999 г. в структуру библиотеки было введено новое звено – управление, которое

[1] Библиотековедение. 2001. №2. С. 101–103.

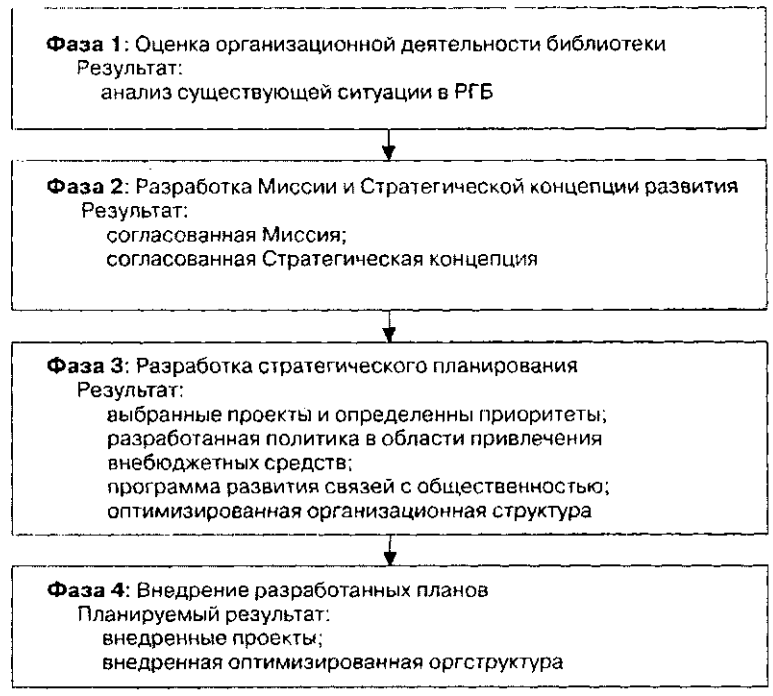


Рис. 22. Последовательность проведения реорганизационной работы

в целом упорядочило все управленческие процессы. С 2001 г. введена должность заместителя директора по технологии, которому подчиняется технологический отдел (ТО) и научно-исследовательский центр развития библиотечно-библиографической классификации (НИЦ ББК). С 2002 г. должности заместителей директора преобразованы в директоров по направлениям деятельности. Появился отдел по связям с библиотеками России. С 2003 г. к ТО и НИЦ ББК добавлены: отдел комплексного развития (ОКР) и отдел технического контроля (ОТК). Все технологические отделы объединены в технологический комплекс во главе с директором по технологии и развитию. С 2004 г. появился отдел электронной библиотеки (ОЭБ) и отдел технического контроля и качества сканирования (ОТК и КС). В 2005 г. выделен комплекс по международным связям, в который вошли следующие подразделения: отдел по связям с зарубежными библиотеками, с российскими библиотеками, с библиотеками СНГ.

Таким образом, была проделана большая работа по совершенствованию и оптимизации структуры управления РГБ. В связи с расширением сферы деятельности библиотеки появились новые подразделения и отделы. Работа

руководителей по направлениям стала более функциональной и конкретн
А самое главное то, что организационная структура библиотеки стала гибк
и мобильной и в нее можно постоянно вносить изменения в соответств
с требованиями времени и потребностями пользователей библиотеки.

Конечно, далеко не многие российские библиотеки могут найти сре
ства на привлечение специалистов из консалтинговой фирмы для реорг
низации своей работы. Ряд библиотек использует собственные ресурс
Например, в Тюменской областной научной библиотеке (ТОНБ) осно
ную роль в перестройке сыграл открывшийся в ней отдел маркетинга. С
трудники отдела разработали документы, регламентирующие деятельнос
библиотеки: Положение об отделе, должностные инструкции, Положен
о платных услугах, рекламные проспекты, бланки договоров и т. д. Перв
время отдел маркетинга занимался заключением договоров на информ
ционное обслуживание и посреднических договоров на поставку библи
течной техники в городе и области. Сейчас отдел внедряет новые форм
сотрудничества с потребителями библиотечно-библиографической пр
дукции и услуг, осуществляет управление коммерческой деятельность
проводит маркетинговые исследования рынка библиотечных услуг, рекла
мирует библиотечные мероприятия и услуги, организует связи с общест
венностью. Библиотека занимается проектной деятельностью, составляе
заявки на гранты, организует обучающие семинары для своих сотрудни
ков. В настоящее время ТОНБ занимает первое место в России среди обла
стных и краевых библиотек по количеству заработанных собственны
средств, полученных за оказание платных услуг пользователям библиоте
ки. За десять лет существования в ТОНБ отдела маркетинга качество рабо
ты библиотеки значительно улучшилось: растет ее престиж, улучшается
материально-техническое обеспечение, для читателей – более качествен
ное обслуживание, расширение разнообразных услуг[1].

Реорганизация библиотеки № 21 ЦБС г. Златоуста проводилась самостоятельно, не рассчитывая на помощь государственных структур. Сначала занялись привлечением внебюджетных средств. Заключили договор на обслуживание студентов одного из коммерческих вузов города. Кроме денежных средств, библиотека по этому договору получает учебные пособия по профилю института. На взаимовыгодных условиях филиал сотрудничает с общественными организациями. Оказание сервисных – дополнительных платных услуг – также стало в последние годы неотъемлемой частью работы филиала. На заработанные деньги библиотека приобрела оргтехнику, видеоаппаратуру, музыкальные центры и др. Наличие компьютерной и копировальной техники дало библиотеке возможность производить собственную печатную продукцию: рекламные проспекты, буклеты, календари, красочные отчеты для пользователей и т. д. Филиал всеми средствами пытается продемонстрировать способность быть полезным горожанам. Не-

[1] Библиотека. 2004. № 10. С. 25–28.

лано принято решение создать свой сайт в Интернете, разместив на нем информацию о библиотеке. В общем, несмотря на возникающие трудности, филиал № 21 живет и развивается[1].

Можно еще много приводить примеров самостоятельной реорганизационной деятельности российских библиотек. Однако часто процесс реорганизации происходит стихийно. Нет четко разработанной методологии для осуществления реорганизационных изменений. Каждая библиотека пытается по-своему решить задачи по улучшению качества своей работы, пытается найти свою «нишу» на рынке библиотечно-информационных услуг, чтобы быть востребованной читателями. Важно подчеркнуть, что реорганизация не может проходить одномоментно, без глубокой и всесторонней работы специалистов разного профиля на основе заранее разрабатываемых программ и комплекса обоснованных мер. Реорганизация должна предусматривать ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовленных изменений. Намеченные этапы должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении реконструкции. Ниже представлены примерные этапы осуществления программ реорганизации библиотечной деятельности, а также методы, используемые при решении задач каждого этапа.

Первый этап: подготовка. Для успешной реализации программы реорганизации и обеспечения на практике ее эффективности основополагающее значение имеют мобилизация сотрудников библиотеки, которые будут ее осуществлять, их организация и заинтересованность. Необходимо учитывать, что реорганизация библиотеки является процессом не только организационно-техническим, но и социальным, затрагивающим интересы различных групп — руководителей и работников разных уровней.

Результатами работ на данном этапе должны стать: разработка для всей библиотечной организации специального документа «мандата на реорганизацию», включающего организационную структуру, положение о группе, которая непосредственно будет заниматься перестройкой работы, ее состав, план намечаемых мер. Ключевые вопросы, на которые необходимо ответить на данном этапе, сводятся к следующему:

- Каковы задачи и ожидаемые результаты деятельности по данному проекту?
- Каковы цели данного проекта в целом? Каким путем следует их достигать?
- Кто должен быть включен в группу по реорганизации?
- Какие необходимые качества членов группы отсутствуют у сотрудников библиотеки? Каким образом их можно восполнить — за счет дополнительной подготовки или привлечения специалистов со стороны?

---

[1] Библиотека. 2002. № 10. С. 46–47.

- Какие специфические навыки должны приобрести члены группы?
- По каким вопросам следует обратиться к сотрудникам библиотеки для получения их поддержки и доверия?

На совещаниях задача руководства библиотеки состоит в том, чтобы обучить проектную управленческую группу методологии, которую предстоит использовать при реорганизации; выявить вопросы, которые необходимо решить; привлечь средства из бюджетных и внебюджетных источников (благотворительные фонды, меценаты, местная администрация и т. д.); поставить цели и наметить приоритеты по проекту. Формируется группа по реорганизации, разрабатывается Положение о ней. Указанная группа получает всю необходимую информацию для выполнения поставленной задачи. До ее сведения доводится цель, намеченная руководством, определяется структура работ, анализируется практика проведения подобных реорганизаций и, наконец, распределяется ответственность за выполнение проекта.

Как показывает практика, для достижения успеха реорганизации руководителям необходимо грамотно управлять процессами изменений. Разрабатывается методика оценки степени заинтересованности участников проекта в его реализации и методы их вмешательства при отсутствии готовности участвовать в реорганизационном процессе. Составляется план проекта, определяются сроки его исполнения и методы управления.

На этапе подготовки используются следующие управленческие методы: анализ изменений (внешней среды, рыночных, технологических); обсуждения, дискуссии для выработки единого подхода и поддержки, определение целей; формирование группы, создание системы мотиваций и заинтересованности; создание системы управления изменениями, проектное управление.

Второй этап реорганизации – сбор информации и определение проблем. Задача данного этапа – выявить и обосновать целесообразность конкретных изменений, непосредственно ориентированных на удовлетворение информационных потребностей пользователей библиотеки. С этой целью выявляются текущие и перспективные запросы читателей; определяются мероприятия, необходимые для успешного выполнения поставленной цели; намечаются виды деятельности. Составляются действующие и перспективные структурные схемы библиотеки, уточняются требуемые ресурсы, объемы и виды оказываемых услуг; проводится систематизация процессов реорганизации. Ключевые вопросы, на которые необходимо получить ответы на данном этапе:

- Каковы главные процессы в деятельности библиотеки?
- Как эти процессы соотносятся с интересами библиотечных пользователей?
- Каковы стратегические процессы библиотеки?
- Какие процессы должны быть реорганизованы в течение квартала, года, периода свыше одного года?

Принципиально важно на втором этапе реализации проекта реорганизации выявить запросы абонентов библиотеки, запланировать мероприятия, необходимые для их учета. Здесь можно использовать такие виды библиотечной работы, как анкетирование, опросы, интервьюирование и др. И главное — обосновать целесообразность конкретных изменений, непосредственно ориентированных на удовлетворение запросов читателей.

Решается также задача моделирования реорганизационных процессов и выявления последствий изменений, определения факторов, способных помешать успешной работе, а также затрат и ожидаемых результатов. Важно ориентировать группу по реорганизации на то, чтобы она уделяла внимание в равной мере, как намечаемым процессам, так и выполняемым функциям. Должны определяться расходы по каждому виду деятельности, объемы и периодичность операций. Полученная информация используется для ориентировочных расчетов годовых затрат по отдельным операциям и процессу реорганизации в целом, удельные издержки.

Необходимо взвесить процессы реорганизации с позиций их воздействия на поставленную цель. Выявляются приоритеты и рассчитывается необходимость в потребляемых ресурсах. Для установления приоритетов используется многосторонний подход, учитывающий время, затраты, трудности и риски в ходе реорганизационных процессов. Когда приоритеты установлены, планируются этапы реализации каждого организационного решения.

Методы управления на этапе сбора информации и определения проблем: моделирование поведения библиотечных пользователей; метод измерений и оценок, анализ временных циклов; моделирование процессов; стоимостный анализ; интеграция с партнерами и программирование партнерства; анализ процессов библиотечной работы, составление организационной схемы; учет затрат по видам деятельности; анализ эффективности процессов.

Третий этап реорганизации — выработка общего и полного понимания решаемых проблем. Цель этого этапа — разработать такое видение проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели. Этот этап позволяет выявить организационные проблемы текущего процесса. Планируются мероприятия по их устранению, задачи и возможности по улучшению реорганизационного процесса, согласовываются намеченные изменения. На данном этапе необходимо дать ответы на следующие ключевые вопросы:

- Каковы основные и вспомогательные виды деятельности, охватываемые процессом реорганизации? В каком порядке они исполняются?
- Как совершается движение ресурсов, информации и операционного потока в ходе процесса?
- Почему организационные изменения происходят именно так, как в настоящее время? Какие могут быть намечены изменения в методах выполняемой работы?

- Есть ли способы реализации разработанных бизнес-планов и запросов потребителя, которые кажутся невыполнимыми сегодня, но в случае их осуществления могли бы фундаментально изменить деятельность библиотеки?
- Каковы границы взаимодействия с деловыми партнерами? Как можно пересмотреть эти границы для того, чтобы улучшить весь ход работы?
- Каковы основные сильные и слабые стороны отдельных процессов реорганизации?
- Как другие библиотеки того же уровня осуществляют процессы реорганизации и преодолевают связанные с ними трудности?
- Какие мероприятия должны быть проведены, учитывая результаты сравнения организационной работы данной библиотеки с другими, успешными библиотеками?
- Каковы причины отставания библиотеки в организационной работе? Чему можно научиться у других библиотек?
- Как можно использовать результаты данного этапа при проектировании намечаемых процессов реорганизации?
- Каковы специфические задачи по совершенствованию новых процессов?
- Как донести концепцию и стратегию изменений до всех сотрудников библиотеки?

В ходе выполнения этих задач должно быть расширено понимание статических аспектов процессов. Охватываются все виды деятельности и этапы процессов, круг вовлеченных организаций и функционирующих подразделений. Наряду с этим составляется матрица операций, охватывающих всю деятельность библиотеки. И именно на этой основе подготавливаются предложения по организационным формам и технологии управления.

На этом же этапе производится оценка влияния каждой операции на получение конечного результата с выделением операций, имеющих наибольшую ценность. Проводятся сравнения процессов внутри библиотеки и уровня управления ими в других библиотечных организациях. Определяются причины, тормозящие рабочий процесс, дисфункции и несоответствия, причины информационного отставания.

Методы управления на этапе выработки общего и полного понимания решаемых проблем – анализ трудового процесса, оценочный анализ процесса, анализ временных циклов, сравнение достижений и недостатков работы библиотеки с достижениями и недостатками других библиотек, концептуальное видение, интеграция с партнерами библиотеки и программы партнерства.

Используется вся полученная ранее информация, для того чтобы выявить приоритетные процессы. Ведется поиск путей быстрых улучшений. Обнаруженные противоречия и несоответствия возможных вариантов дают основания для выработки путей их эффективного решения в масштабе библиотеки. Рассматриваются временные рамки, достаточные для реали-

ции намеченной реорганизационной программы. Они должны быть распределены по соответствующим этапам работ.

Четвертый этап реорганизационного процесса – организационно-техническое проектирование. Основная его цель – дать техническую характеристику реорганизации. Одновременно с социальным конструированием создаются модели взаимодействия социальных и технических элементов. На данном этапе составляются предварительные планы систем и процедур развития, программного обеспечения и обслуживания, автоматизации библиотечных процессов. Основные вопросы, на которые необходимо получить ответы на данном этапе:

- Какие технические ресурсы будут необходимы в период реорганизации?
- Как наилучшим образом приобрести эти ресурсы?
- Как будут взаимодействовать технические и социальные элементы системы?

С этой целью пересматриваются установившиеся связи и распределение обязанностей внутри библиотеки, определяются случаи, когда должна быть усилена координация различных видов деятельности. Важно также определить информацию, необходимую для измерения и управления процессом, а также места для ее хранения. В целом же рассматривается возможность сокращения числа неэффективных операций и упрощения работы контролирующих структур, а затем осуществляется слияние контрольных функций по наиболее эффективным операциям. Контролирующая функция приближается к тому участку, где может произойти ошибка в работе. Ведется поиск возможностей проводить параллельные операции, которые в настоящее время выполняются последовательно. Благодаря этому увеличивается вероятность ускорения рабочего процесса.

Нередко при выполнении задач данного этапа находится та часть процесса реорганизации, которая может осуществляться автономно. Этот фрагмент дает возможность перегруппировать процесс в пространстве (например, децентрализовав его) или во времени (например, перемещая фрагменты с одной временной фазы в другую). В процессе реорганизации используются различные технологии для моделирования, анализа статистических данных, сбора информации и документирования процессов, компьютерных разработок, создания экспертных систем, баз данных и др. Намечаются контрольные меры по техническому оснащению библиотеки.

Методы управления на этапе организационно-технического проектирования: информационное проектирование, анализ трудового процесса, измерение и оценка информации, стратегическая автоматизация, управление процессом.

Пятый этап реорганизации – социальное проектирование. Целью данного этапа является выявление социальных аспектов процесса реорганизации. На данном этапе производится описание библиотеки, кадрового состава, характера работ, стимулов, используемых в период реорганиза-

ции, создается план взаимодействия социальных и технических элемент Наряду с этим составляются предварительные планы по обучению и об зованию сотрудников, новой расстановке персонала. Социальное про тирование осуществляется одновременно с техническим проектирова ем. Ключевые вопросы, на которые необходимо получить ответы на эт этапе:

- Какие технические и трудовые ресурсы необходимы в период прове ния реорганизации?
- Какие существуют возможности для срочной реализации всей пр граммы?
- Что можно выполнить в течение квартала? За год? За период свы одного года?
- Какие цели должны быть поставлены, и какие мероприятия провед ны в социальной сфере?
- Как изменятся обязанности?
- Какие программы по обучению будут необходимы?
- Кто, наиболее вероятно, будет сопротивляться проводимым измен ниям? Какие еще существуют препятствия?
- Как будет выглядеть новая библиотека?

Для повышения ответственности персонала за улучшение качества ус луг, предоставляемых пользователям, все необходимые полномочия пере даются персоналу, имеющему непосредственные связи с пользователями Намечаются необходимые изменения в распределении обязанностей, пол номочий, знаний, квалификаций и используемого инструментария, дл того чтобы дать возможность персоналу улучшить свою работу. Затем, приняв по внимание, что персонал, непосредственно связанный с читателями, сам является потребителем услуг другого подразделения и т. д., эта задача уточняет все изменения состава персонала библиотеки. При этом разрабатывается набор характеристик навыков, знаний и ориентации персонала, относящихся к текущему и реорганизуемому процессам. Составляются матрицы текущих и измененных видов работ по квалификации, опыту и набору ориентации. Каждая ячейка матрицы соответствует уровню (нулевой, низкий, средний, высокий) квалификации, опыта и ориентации, необходимому для работы. Используя эти матрицы, можно определять характеристики работ по их разновидностям.

На данном этапе рассматривается вопрос согласованности характеристик текущих видов работ и тех, которые необходимо будет выполнять, выявляются новые виды работ и новые группы исполнителей. Если отдельные виды работ не отвечают требованиям нового процесса, должны формироваться другие группы исполнителей. В проектных документах этого этапа предлагается уровень квалификации, необходимый для каждого вида новых работ, схема взаимоотношений между группами работников, выясняется количественный состав персонала для текущих и проектируемых объемов работ.

В рамках данного этапа необходимо ответить на вопрос, как основные компоненты управления (управление библиотечными процессами, руководящее звено и развитие персонала) будут согласовываться в период реорганизации. Важно определить объемы ответственности по управлению библиотечной работой и развитию персонала, выявить руководителей групп первого и второго уровня. В связи с этим решается вопрос о создании полной организационной структуры и анализируются возможные варианты.

Проводится подготовка новой матрицы требований к квалификации, опыту и ориентации при переходе от старых к новым видам работ в каждом из подразделений (оставшихся от прежней структуры и новых). Формулируются требования к каждой квалификационной группе. Выявляются трудности при переходе от старого типа работ к новым, которые учитываются при планировании обучения персонала. В процессе реорганизации различные профессиональные надбавки к заработной плате, в основе которых лежит иерархический подход и отношения подотчетности, заменяются надбавками, основанными на знаниях и профессиональной квалификации. Решение этой задачи и доведение результатов до всех участников являются наиболее важными компонентом программы управления изменениями.

Многие проекты реорганизации проваливались из-за отсутствия эффективных изменений в управлении. Применительно к каждому работнику необходимо определять ожидаемое участие в процессе или точки сопротивления переменам, составлять программы коммуникаций. При необходимости намечаются меры воздействия на общественное мнение и обучения всего персонала. Существенное значение имеют стимулы, мотивирующие работников к переходу к новым формам организации, а также механизмы обратной связи. Стимулы наиболее эффективны, когда работники постоянно находятся в курсе происходящего.

С целью наиболее эффективной реализации программы разрабатываются предварительные планы по осуществлению социальных мер, включая комплектование персонала, обучение и кадровые перестановки. Эти планы подразделяются на временные периоды параллельно с планами по техническому оснащению. Кроме того, определяется структура высшего уровня управления, т. е. роль и ответственность руководителя библиотеки и руководителя проекта реорганизации.

Методы управления на этапе социального проектирования: предоставление полномочий персоналу, квалификационная матрица, создание бригад самоуправления, организационная перестройка, составление структурной схемы библиотеки, изменение в системе управления, вознаграждение персонала и стимулы, управление проектом.

Шестой, заключительный этап реорганизации — преобразования. Цель данного этапа — разработка экспериментальной версии и законченного реорганизационного проекта. Некоторые задачи этого этапа могут повторяться. Ключевые вопросы, на которые дает ответы этот этап:

- Когда надо начинать контролировать процесс?
- Как узнать, насколько правильно выбрана стратегия?
- Какие механизмы необходимо разработать для решения неожидан возникающих проблем?
- Как можно гарантировать, что период перехода пройдет безболезне но?
- Как обеспечить и сохранить непрерывность процесса перемен?
- Какие средства могут быть использованы для реорганизации рабо библиотеки в целом?

Задачи данного этапа охватывают завершение модели деятельнос библиотеки, окончательную разработку технического проекта. Дается оце ка имеющегося персонала с точки зрения квалификации людей, знаний их ориентации, степени их заинтересованности в переменах и возможнос их использования в новых структурах библиотеки. Оценка профессионал ной пригодности очень важна, потому что решение о назначении каждо сотрудника должно быть принято исходя из его возможностей, а не должно сти, которую он будет занимать. Оценки, полученные по каждому сотру нику, затем сравниваются с требованиями, предъявляемыми к кажд должности и кадровому уровню. Полученные данные о необходимости п реподготовки используются далее для выработки программы обучения распределения людей по специальным курсам.

Кроме того, проводится проверка базы данных, разработка и провер всех библиотечных процессов, всей документации. Для обеспечения процесса постоянного совершенствования деятельности библиотеки необходимо выполнение следующих требований: перед персоналом, участвующим в реорганизации, необходимо поставить ясные цели, довести до них мероприятия по достижению этих целей и информацию о значении и смысле текущих и прошлых мероприятий. Персоналу необходимо предоставить средства для эффективного выполнения необходимых преобразований. На персонал следует возложить вполне определенные обязанности и предоставить ему конкретные полномочия, а также установить стимулы для эффективной работы.

Методы управления на этапе преобразований:

- моделирование процесса;
- информационное проектирование;
- календарное планирование;
- квалификационные матрицы;
- создание бригад;
- своевременное обучение;
- системы обратной связи;
- создание системы контроля;
- постоянная корректировка процесса;
- измерение проводимых работ;
- управление проектом.

Оценка осуществляемых изменений на каждом этапе и после завершения всех мероприятий по реорганизации осуществляется на основе системы количественных и качественных показателей работы библиотеки.

Предложенная методика реорганизации деятельности библиотеки предоставляет руководителям возможность планомерного и систематичного преобразования и совершенствования своих библиотек.

15.3. Управленческое консультирование

В период 1990-х гг. велись активные поиски совершенствования научно-методической работы, дополнения традиционной деятельности новыми формами инноватики, программно-целевой или маркетинговой методики, внедрением основ менеджмента, усилением исследовательской функции.

Одно из перспективных направлений – реорганизация методических служб на принципах маркетинга, вернее, на том принципе, который объединяет методическую и маркетинговую работу. Речь идет о разработке действенного механизма изучения, удовлетворения и развития потребностей пользователей. Несомненно, маркетинг внес много прогрессивного в работу новых структурных образований: углубились исследования потребностей населения в библиотечном обслуживании путем применения тщательно разработанной методики маркетинговых исследований; расширился круг форм инновационной деятельности; укрепился авторитет библиотеки с помощью мероприятий паблик рилейшнз как среди населения, так и в административных кругах.

Однако интеграция методического и маркетингового направлений в рамках единого структурного подразделения бывает эффективной лишь в тех случаях, когда действительно методика маркетинга используется для совершенствования библиотечной деятельности, когда она обогащается маркетинговыми средствами. К сожалению, очень часто представления о маркетинге ограничиваются коммерческой деятельностью, направленной на получение доходов. Смешение форм коммерческого и некоммерческого маркетинга приводит к противоположной целевой ориентации инновационно-методических структур, что не способствует их развитию.

Неадекватность требуемой сейчас многофункциональности методической работы и существующей структурной организации, во многом сохраняющей принципы прежней системы методического руководства, может быть преодолена путем формирования профессиональных консультативных организаций.

Представление методической работы как консультативной имеет давние традиции. Еще О. С. Чубарьян, виднейший отечественный библиотековед, видел сущность методической деятельности в оказании помощи библиотекам. Более того, все современные концепции практически не только не опровергают, но и укрепляют идею консультирования.

Новым является обоснование консультирования как самостоятельного вида профессиональной информационно-библиотечной деятельности, перспективность которой продиктована усложнением, инновационным характером, нестандартностью проблем, возникающих в управлении современной библиотекой.

В развитых странах управленческое консультирование уже давно признается важным профессиональным направлением, которое помогает руководителям анализировать и решать стоящие перед ними задачи, осваивать и внедрять инновации. Как свидетельствуют авторы выдержавшей несколько изданий книги по управленческому консультированию, сотни тысяч частных компаний и общественных организаций пользовались такими услугами отдельно или в сочетании с повышением квалификации, изучением рынка и степени осуществимости предложений, разработкой систем, исследованиями в целях выработки мер и другими профессиональными услугами[1].

Имеется множество определений консультирования и его применения к ситуациям и проблемам управления, т. е. управленческого консультирования. Если оставить в стороне стилистические и семантические различия, можно выделить два взаимоисключающих подхода к консультированию.

В первом подходе, использующем широкий функциональный взгляд, под консультированием понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процессов, структуры задачи или серии задач, при которой консультант помогает тем, кто ответственен за это (Ф. Стееле). Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно этому, управленческое консультирование – консультационная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений (Л. Грейнер, Р. Метцгер). Аналогичные определения используются профессиональными ассоциациями консультантов в Великобритании, США и других странах, а также отдельными консультантскими фирмами.

Специфика управленческого консультирования характеризуется несколькими принципиальными чертами. Прежде всего, это разновидность экспертной помощи, тождественной традиционному направлению методической работы – консультированию. Но здесь вектор взаимодействия между руководством библиотеки и методическими службами меняется на прямо противоположный. Если в прежней системе консультирование было формой методического инструктажа, то экспертный характер управлен-

[1] Управленческое консультирование : пер. с англ. ; под ред. М. Кубра ; в 2 т. М., 1992. Т. 2. 350 с.

ческого консультирования означает, что помощь предлагается по заказу заинтересованного руководителя и имеет для него рекомендательный характер.

Существенные изменения заключены в содержании работы с руководителем библиотеки. Консультант прежде всего исходит из особенностей проблематики конкретной библиотеки. Поэтому работа начинается с диагностики, т. е. анализа состояния и выявления проблем этой библиотеки. Если и существуют типовые решения (значительно ускоряющие инновационный процесс), то они приспосабливаются к специфике заказчика.

Эти характеристики определяют особое значение управленческого консультирования в современных условиях жизнедеятельности библиотек. Динамика изменений в окружающей среде, в методике управления настолько высока, а потребности библиотек настолько различны, что помощь специалистов по правовым и юридическим вопросам, социологии, маркетингу, психологии, рекламе становится необходимым компонентом эффективного руководства. Ежедневные оперативные функции не позволяют руководителям заняться самостоятельным углубленным освоением этих областей деятельности. Именно консультант обеспечит интенсивную профессиональную помощь, причем и на постоянной, и на временной основе.

Консультанты будут полезны и тем, что смогут беспристрастно со стороны оценить деятельность библиотеки и возможность намечаемых изменений. Это важно потому, что даже на самых опытных и компетентных директоров сильное влияние оказывают традиции, личные дружественные привязанности, которые искажают объективное видение ситуации. Авторитет консультанта может послужить дополнительным солидным аргументом в обосновании позиции руководства в случае устойчивого сопротивления коллектива намечающимся нововведениям.

Одна из главных функций управленческого консультирования – повышение квалификации руководителей и библиотекарей, что тоже традиционно входит в функции методической работы. Помогая осуществить поиск, принятие и реализацию целесообразных решений, консультант вносит в сознание сотрудников новые знания, расшатывает стереотипы мышления, проводит профессиональный тренинг.

Часто библиотекари хотят получить от консультанта не просто помощь в решении отдельной проблемы (например, изучение потребностей в библиотечных услугах жителей микрорайона), но и освоить методику (проведения анкетирования, интервьюирования, беседы, анализа результатов). Происходит интеграция процесса анализа и решения проблем с обучением сотрудников. Иначе говоря, консультирование по своей природе соединено с обучением, несет образовательную направленность, возможности распознавать общие тенденции, причины как традиционных, так и новых проблем, помогает находить решение между теорией и практикой. Здесь методическая помощь переходит на более высокий качественный уровень,

поскольку управленческое консультирование не только развивает при щие традиционной методической работе педагогические, исследовате ские, информационные функции, но и осуществляет эти функции на лидной профессиональной базе. Так, когда в процессе консультирован вместе с методистом решаются инновационные задачи, библиотекари ст мулированы по сравнению с рабочими буднями на активное обучение. Н ряду с привычными семинарами или курсами методисты получают во можность разработать более широкие и эффективные программы обу ния, которые рассматриваются как часть системы освоения инноваций.

Нередко недостатки методической работы объясняют слабостью ее ис следовательской базы. Управленческое консультирование и здесь побуж дает методистов к повышению научного уровня рекомендаций: ознаком лению с результатами последних научных исследований, изучению во можностей их практической реализации, поддержанию тесного контакт с ведущими исследовательскими коллективами, наконец, к самостоятел ным аналитическим разработкам.

В процессе консультирования укрепляется и развивается информаци онная функция методических служб, поскольку они начинают выступат в качестве специализированных банков данных, способных предоставит библиотекам ценную информацию, познакомить с теоретическими и практическими разработками по актуальной проблематике.

Следовательно, основная направленность методической работы библиотеки как организатора управления изменениями на современном этапе — управленческое консультирование. Признание этого фактора определяет необходимость создания адекватной организационной структуры, в которой управленческое консультирование будет осуществляться на профессиональной основе, обеспечивая многофункциональность экспертных услуг, выполняемых целенаправленно по заказам библиотек.

В зарубежной практике существуют различные консультантские организации, как внешние, так и внутренние. Внешняя методическая служба, называемая центром управленческого консультирования, может быть организована следующим образом (рис. 23).

Профессиональное ядро составляют эксперты-методисты, специализирующиеся по основным направлениям деятельности библиотеки: информационно-библиотечному обслуживанию, организации массовой и индивидуальной работы, комплектованию и организации фондов, библиографической и информационной работе.

Актуально функционирование в методическом центре управленческого консультирования группы библиотечного маркетинга, задачей которой будет помощь в организации маркетинговых исследований, проведении рекламных кампаний, осуществлении мероприятий паблик рилейшнз, наконец, создании в библиотеке маркетинговых служб.

Следующий структурный блок — подразделение специальных услуг. Не найдя более удачного термина, поясним, что под «специальным» пони-

ДИРЕКТОР

Функциональный отдел	Отдел библиотечного маркетинга	Отдел специальных услуг	Внутренние службы
Эксперты по информационно-библиотечному обслуживанию Эксперты по фонду Эксперты по информационным технологиям Эксперты...	Маркетинговые программы Маркетинговые исследования Маркетинговые коммуникации Паблик рилейшнз Реклама Маркетинговые консультации	Юрист Социолог Психолог Экономист Специалист по менеджменту Специалист...	Библиотека Банк данных Финансы Секретариат

Рис. 23. Структура методического центра управленческого консультирования

мается консультирование по юридическим вопросам, социальным и психологическим аспектам управления кадрами, методам и формам управления. Внутренние службы обеспечивают функционирование самого методического центра.

Достоинство такой структуры прежде всего в том, что она позволяет решать широкий диапазон проблем – от самых узких (организация фестиваля или рекламной акции, помощь в составлении договора или проведение семинара по вопросам библиотечного маркетинга) до комплексных (внедрение информационных технологий, организация маркетинговых служб, реорганизация управления). Кроме того, подобная структура гибкая и в отношении схемы, и в отношении состава штата. Она легко адаптируется к изменяющимся потребностям библиотек.

Управление методическим центром управленческого консультирования основывается на принципах маркетинга, позволяющих преодолеть скудость бюджетных отчислений на методическую работу. Маркетинговое управление позволяет поднять уровень методической работы до современных требований, ориентируясь на потребности библиотек. Маркетинг консультационных услуг – сложная область деятельности, где встают проблемы определения особенностей профессиональной, деловой, административной культуры каждой конкретной библиотеки. Только на основе их тщательного изучения и понимания выстраиваются направления маркетинга: каналы связи, методы паблик рилейшнз и рекламы, ценовая политика методических услуг. Меняются требования библиотек, и задача маркетинга – оценить эти изменения и скорректировать методику. Например, популярные ранее стандартные формы методических пособий в помощь проведению знаменательных дат разумно заменить в консультирующем центре на пособия, учитывающие заявки библиотек.

Другой важный фактор маркетинга – неосязаемость услуг по консул тированию. Клиент-библиотека сама оценивает необходимость той и иной услуги. Поэтому усилия маркетинга должны быть направлены на т чтобы консультационный потенциал методического центра стал извест потребителям, и на то, чтобы вызвать у них интерес путем разъяснен преимуществ, которые они получат. Накапливая опыт взаимодейств с библиотеками, приобретая известность надежностью и качеством усл нормальным соотношением результатов и финансовых затрат, методич ский центр создает положительный имидж и высокую репутацию.

Таким образом, методический центр нового типа строит свою деятел ность не только на маркетинге конкретных заданий (прямой маркетинг но и создавая собственную профессиональную репутацию (косвенны маркетинг).

Практика консультирования включает прямое взаимодействие с руко водством библиотеки. Даже общие методические рекомендации и совет должны быть четко адаптированы к конкретной ситуации, чтобы их мож но было освоить в реальной среде библиотечной деятельности. В связ с этим в маркетинге консультационных услуг учитываются личностны способности методиста устанавливать взаимопонимание и полный кон такт с руководством библиотеки. Центром маркетинговых усилий несомненно должны быть потребности клиента-библиотеки. Это золотое правило маркетинга профессионального консультирования.

Резюме

1. Одной из важнейших сторон современного менеджмента являются инновации, включающие не только технологические или функциональные разработки, но и любые изменения в лучшую сторону во всех сферах информационно-библиотечной деятельности. Процесс постоянного обновления различных сторон деятельности библиотеки позволяет ей уверенно чувствовать себя в современных условиях высокой динамики изменений. В условиях расширяющегося бурными темпами объема информации возникла потребность управления творческим потенциалом создания новых знаний. Особое значение в инновационном процессе имеет разработка организационных мероприятий по поддержке изменений в связи с таким сложным феноменом, как сопротивление изменениям.

2. Реорганизация осуществляется на основе заранее разрабатываемых программ и комплекса обоснованных мер с участием специалистов разного профиля. Реорганизация предусматривает ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовленных изменений. Намеченные этапы осуществляются последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении реконструкции.

3. В управлении инновационными процессами в библиотеке решающую роль играют методические службы, задача которых помочь биб-

лиотекам в овладении новшествами. Реорганизация методических служб на принципах управленческого консультирования открывает возможность, используя высокую компетенцию методистов, становления методической деятельности как профессиональной области, цель которой — оказать квалифицированную экспертную помощь библиотекам по широкому кругу актуальных проблем.

Вопросы для обсуждения

1. Чем отличается современный инновационный процесс от внедрения передового библиотечного опыта? Дайте определение основным понятиям, применяемым в инновационном менеджменте.
2. Обсудите на конкретном примере содержание процесса реорганизации и меры по поддержке организационных изменений.
3. Можно ли признать содержанием современной методической работы библиотек управление изменениями? Обсудите конструктивность концепции реорганизации методической работы на принципах управленческого консультирования.

Рекомендуемая литература

1. Мескон, М. Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 1992. 702 с.
2. Мильнер, Б. З. Теория организаций : курс лекций / Б. З. Мильнер. М. : ИНФРА-М, 1998. 336 с.
3. Русинов, Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений : учеб. пособие / Ф. М. Русинов и др. М. : ИНФРА-М, 1996. 351 с.
4. Суслова, И. М. Организационное развитие систем управления : учеб. пособие / И. М. Суслова, Т. Е. Дубенок. СПб. : Профессия, 2008. 152 с.

РАЗДЕЛ V

Коммуникативные процессы в управлении библиотекой

Глава 16. Информационное обеспечение управления

16.1. Коммуникация и информация

Неотъемлемой частью управленческой деятельности является сбор, обработка и передача информации – совокупности различных сведений, необходимых для решения задач функционирования и развития библиотеки.

Процесс обмена информацией, на основе которой руководство получает данные, необходимые для принятия действенных управленческих решений, и доводит принятые решения до работников библиотеки, называется коммуникацией.

В современных условиях коммуникация обретает большое значение в управлении в силу целого ряда причин. Во-первых, развитие библиотеки, основанное сегодня на использовании инициативы, творческого подхода, освоении сложных структурных и содержательных инноваций, требует активного обмена с внешней средой. Кроме того, значение коммуникации подчеркивается тем фактом, что поиск путей эффективного делового развития происходит (зачастую очень успешно) внутри самой библиотеки. Наконец, коммуникация представляет собой в нынешних условиях, пожалуй, наиболее действенный инструмент достижения высокой результативности разрабатываемой библиотечной стратегии.

Коммуникация – сложное понятие, поэтому введем для большей четкости определения еще некоторые термины. *Семантика коммуникаций* – значения слов и символов, используемых для получения общей или раздельной информации. *Синтаксис коммуникаций* – указание взаимосвязей между используемыми символами. *Прагматика коммуникаций* связана с их результативностью и эффективностью при достижении целей.

Коммуникация может рассматриваться как действие, как взаимодействие и как собственно процесс. Эти три модели отражают трансформацию представления о коммуникации: от линейных моделей до целостного процесса с акцентом на внутренние и внешние факторы (рис. 24).

Принята следующая типология коммуникаций: между библиотекой и внешней средой; между подразделениями; внутри подразделений по уровням функционирования и управления; межличностные; неформальные.

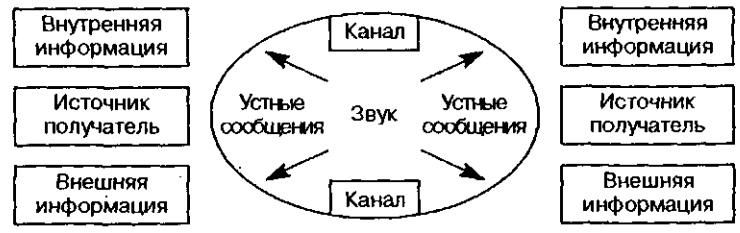


Рис. 24. Развернутая модель коммуникации

Коммуникационный поток может двигаться:

- в горизонтальном направлении (среди членов одной группы, среди руководителей или персонала одного уровня, используется для обмена информацией);
- в вертикальном нисходящем направлении (от одного иерархического уровня к другому более низкому, используется для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах);
- в вертикальном восходящем направлении (от более низкого к более высокому иерархическому уровню, используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью проинформировать о текущих проблемах и результатах работы).

В процессе коммуникации выделяют следующие элементы:

- источник (отправитель) – лицо, которое генерирует идеи или собирает информацию и передает ее;
- кодирование – обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов (слова, буквы, символы и т. п.).
- сообщение (передача сигнала) – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал – средство передачи информации (устное обращение друг к другу, Интернет, телефон, неформальная связь, совещание, собрание);
- прием (расшифровка) – интерпретация информации лицом, ее получающим;
- обратная связь – наличие второго канала, подтверждающего точность приема информации и эффективность коммуникации.

Из перечня элементов видно, что коммуникация и информация хотя и взаимосвязанные, но различные понятия. Коммуникация включает не только то, что передается, но и то, как это делается.

Нарушения процесса коммуникации описываются понятиями «шум» и «помеха». Шум – вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл информации за счет неосторожности, ошибок, свойств каналов, при отсутствии прямого умысла искажения. Помехи могут возникать из-за неправильной интерпретации информации; различных значений, придаваемых одним и тем же словам (семантические

проблемы); статусных различий между руководителем и подчиненны создающих подчас коммуникационный разрыв между ними; ценностн оценок, когда слышат только то, что хотят услышать.

Классификация информации:

1) по объекту – показатели уровня развития библиотеки; состоян библиотечного обслуживания, качества библиотечных услуг, полноты ко плектования, места библиотеки в социально-культурной среде региона;

2) по принадлежности к системе управления – информация по цел вой подсистеме, научному обоснованию системы, экономике, финанса планированию, организации, внешней среде, управляющей подсистеме;

3) по форме передачи – вербальная (словесная) и невербальная;

4) по изменчивости во времени – условно-постоянная и условно переменная (недолговечная);

5) по способу передачи – электронная, телефонная, письменная;

6) по режиму передачи – в нерегламентируемые сроки, по запро су, принудительно в определенные сроки;

7) по назначению – организационная, экономическая, социальная техническая и др.

Значительное внимание в управлении уделяется содержательным характеристикам информации: ценности, достоверности, адресности, многократности использования, правовой корректности и др. Основным критерием, позволяющим считать то или иное сообщение значимой информацией, выступает ценность, полезность для управления при решении задач, стоящих перед библиотекой. Ценность определяется характером деятельности библиотеки и условиями среды, в которой она функционирует. К примеру, региональное социологическое исследование выявило интерес целой группы населения к самодеятельным объединениям. Их организация не входит в функции библиотеки, поэтому данная информация принимается во внимание руководством только для характеристики общекультурного фона. А ценной информацией станет проявленный интерес к аудиовизуальным материалам, поскольку послужит основанием для создания в библиотеке нового подразделения. Ценной информация может быть и в конкретной ситуации. Например, при большом наплыве читателей важно располагать данными для принятия обоснованного решения: перейти на новый режим обслуживания или перенаправить школьников в другую библиотеку.

Необходимое качество информации – актуальность, определяемая своевременностью предоставления сведений, важных для управления именно в тот момент, когда требуется принять решение. Своевременность во многом обеспечивается правилами дисциплины информационного обмена (предоставление информации в строго определенные моменты, целенаправленно).

Важные характеристики современной управленческой информации – полнота и компактность. Полнота обеспечивает обоснованность решения,

создавая возможность выбора вариантов; компактность информации предопределяет гибкость управления, способность реагировать на действительно важные проблемы.

16.2. Формирование управленческой информационной системы

Информационная проблематика наиболее разработана в библиотечной сфере, так как библиотека представляет собой существенный элемент общественной информационной структуры. Специалисты скрупулезно изучают вопросы создания информационно-библиотечных сетей, определяют компоненты инфраструктуры передачи информации, технологию компьютеризации библиотечных процессов и др. Немаловажное значение имеет специфика организации управленческой информационной системы.

В настоящее время данная проблематика обретает особую актуальность, прежде всего в аспекте такого понятия, как объем информации. Доказано, что существует прямая зависимость между объемом информации и количеством связей ее элементов. Объем информации, необходимый для управленческой деятельности любой организации, растет в арифметической прогрессии, а количество возможных сочетаний ее элементов — в геометрической. Так, даже в средней библиотеке при наличии десяти взаимодействующих структурных подразделений (информационных элементов) общее число связей составляет сорок пять.

В региональном масштабе, где число информационных элементов составляет порядка тысячи, количество связей приближается к полумиллиону. Отсюда очевидна сложность управления, предполагающая неизбежность затрат на обработку информации, включая ее перемещение и сопоставление, а также на принятие решений.

Данная проблематика решается путем создания автоматизированных систем управления библиотечным делом (АСУ). АСУ пережили определенную эволюцию. На первом этапе (1960-е гг.) библиотеки использовали крупные ЭВМ, которые накапливали, систематизировали, обрабатывали и выдавали информацию; они стали базой информационных систем управления в макроэлектронной форме.

1970-е гг. характеризуются созданием и внедрением в библиотечную технологию микропроцессоров. Революция в области информационных технологий, начавшаяся в последнее десятилетие прошлого века, принципиально изменяет положение и содержание автоматизированных систем управления. С применением микропроцессорной техники исчезла проблема создания больших машинных залов и громоздких систем кондиционирования воздуха. Персональные компьютеры с их высокой надежностью и большой скоростью обработки информации значительно расширили сферу применения вычислительной техники, информационные технологии стали более эффективными. ПК успешно применяются и для обработки

нечисловой информации (дизайнерской, поиска информации, графической, в том числе и при печатании текста с голоса. Обычные персональные компьютеры обрабатывают информацию со скоростью миллиардов операций в секунду и имеют практически безграничную емкость памяти. Перевод АСУ на компьютерную технику позволяет сокращать сроки обработки информации и создавать мощные базы и банки данных.

АСУ позволяет решать комплекс информационно и нормативно связанных задач, объединенных в основные подсистемы (технологическая подготовка комплектования и обслуживания, планирование деятельности, оперативное управление, бухгалтерский учет, управление финансами, материально-техническое обеспечение), а также автономных задач (управление и контроль качества, управление и учет кадров, автоматизированный контроль за исполнением важнейших документов и приказов, расчеты и т. п.). Множество задач, решаемых автономно или на основе единой нормативно-информационной базы, показывает, что уже созданы мощные технические и программные средства управления, направленные на совершенствование труда руководителей, специалистов, исполнителей. Дальнейшим развитием идей автоматизации управления явилось создание сети Интернет.

Важнейшей задачей становится преобразование существующих автоматизированных систем в управленческие информационные системы библиотеки (УИС). УИС состоят из взаимосвязанных информационных систем, обеспечивающих удовлетворение требований руководства соответствующего уровня.

Информационная пирамида, образованная информационными требованиями различного уровня, изображена на рис. 25.

В соответствии с требованиями образуются информационные системы:

- операционная – для выполнения текущих рутинных операций;
- диалоговая – для принятия решений и обработки данных, а также реализации моделей, помогающих решать слабо структурированные задачи;

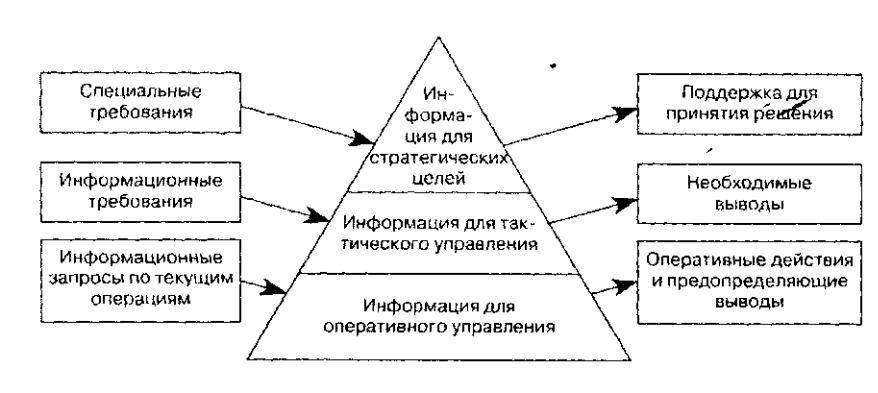


Рис. 25. Пирамида информационных требований руководства

- стратегическая – для разработки стратегических решений руководителями высшего звена, обеспечивая непосредственный доступ к необходимой информации (рис. 26).

Рис. 26. Виды информационных систем

Технологической основой формирования подобной управленческой информационной структуры служат:

- создание системы записей информации с применением компьютерной техники;
- использование различных форм в качестве носителей управленческой информации;
- образование базы данных;
- создание пакетов прикладных программ.

Используются различные виды записей: данные учета и отчетности; финансовая документация; научно-исследовательская и методическая документация; плановая и проектная документация; данные социологических и маркетинговых исследований.

Необходимая информация заносится на определенные формы (носители): формы регистрации данных, формы статистической отчетности, формы обследований. Заполненные формы вводятся в память компьютера и по необходимости выводятся на экран монитора или тиражируются.

Информационные базы данных включают комплекс показателей, характеризующих деятельность библиотеки в целом, ее подразделений; фактологический материал. Пользование банками данных резко ускоряет процесс получения информации и обеспечивает возможность выбора правильного и точного метода исследований для решения управленческих проблем.

Приведенная здесь характеристика УИС библиотеки позволяет сформулировать основные функции, которые должна выполнять служба информационного обеспечения управления:

- ранжирование поступающей информации;
- экстренное оповещение руководителей;
- сбор текущей информации о состоянии библиотеки, ее подразделений и библиотечно-информационных ресурсов;
- оценка тенденций в развитии библиотеки;
- контроль за использованием ресурсов;
- анализ структуры материальных ценностей и финансов;
- поддержание информационно-справочной системы руководства:
- ведение архива;
- поддержание экспертных систем для принятия решений;
- подготовка плановых и отчетных документов;
- поддержание системы контроля за исполнением распоряжений;
- обработка информации по стандартным алгоритмам.

16.3. Управленческий учет как составная часть информационной системы

Понятие «управленческий учет» для российской практики совершенно новое. С начала 1930-х гг. учет в отечественном библиотечном деле, как и в других народно-хозяйственных структурах, сложился главным образом «как средство государственного контроля государственной собственности»: сохранности и целостности библиотечного фонда и других материальных и финансовых ресурсов. В рамках функции контроля реализуются три традиционных вида учета.

Оперативный учет – систематическая регистрация каждого процесса информационно-библиотечной деятельности по мере его выполнения (оформление документов на поступившие и выбывшие книги, запись полученной литературы в инвентарную книгу, заполнение читательских формуляров, запись выданных книг, регулярное ведение дневника библиотеки).

Статистический учет – установление точных данных о фонде, читателях, книговыдаче и других фактах и явлениях информационно-библиотечной деятельности.

Бухгалтерский учет – регистрация всех материальных ценностей библиотеки.

Методическая основа учета – совокупность инструкций и правил по формированию учетной документации. Цели и средства такой учетной системы соответствовали определенной социально-экономической системе. Однако в разные периоды возникали острые дискуссии, порожденные отрывом официальной системы учета от практических потребностей библиотек в реально действенной учетной информации.

Особенно остро эти проблемы зазвучали в конце 80-х гг. прошлого столетия. Библиотеки получили самостоятельность, разнообразнее становились формы связей, возникали различные направления экономико-хозяйственной деятельности библиотек, формировалась маркетинговая

направленность управления. Такая инициативная деятельность не вписывалась в жесткие рамки предписаний. По мнению исследователей, система учета предоставляла весьма ограниченный круг информации; по мнению руководителей библиотек и библиотекарей, учет перегружен второстепенными данными, которые нужны только проверяющим; по мнению методистов, многие отчеты только прикрывали безделье, имитировали трудовую деятельность.

Начинается переосмысление роли и значения учета. Само учетное дело из унылой (в представлении большинства людей) сферы деятельности превращается в глазах широкой общественности в престижное. На толковых экономистов и бухгалтеров наблюдается громадный спрос, они все меньше кажутся, как шукшинскому герою, людьми «тихими и маленько как бы пришибленными».

Наиболее отчетливо инновационные тенденции проявились в формировании управленческого учета, который сложился за последние три-четыре десятилетия как отдельная и целостная отрасль. Управленческий учет – это деятельность по обеспечению руководства библиотеки информацией, необходимой для осуществления всех управленческих функций. Система управленческого учета, поскольку она тесно связана с жизненно важными (структурообразующими) функциями библиотеки, оказывает существенное влияние на все стороны ее жизни, включая организацию и планирование информационно-библиотечного обслуживания и комплектования и даже управление персоналом. Сущность системы управленческого учета состоит в агрегировании информации в том объеме, который необходим для принятия управленческих решений руководством библиотеки разных уровней.

На рис. 27 схематически показаны различные виды информации, используемые в управлении. Информация может быть количественной и качественной. Количественная информация выражается в цифрах. Примерами неколичественной информации могут быть визуальные впечатления, сведения, получаемые из бесед, в процессе совещаний, из телевизионных, журнальных и газетных сообщений.

Ежедневно для деятельности библиотеки необходим значительный объем оперативной информации: число читателей, записавшихся в библиотеку или посетивших ее; количество книг, поступивших и обработанных; наиболее спрашиваемые книги, невостребованная литература; количество сотрудников, работающих в первую или вторую смену; средства, выплачиваемые по трудовому договору, и т. п. Оперативная информация обеспечивает исходными данными и управленческий, и финансовый учет.

Данные финансового (бухгалтерского) учета предназначаются для руководства библиотеки и внешних управленческих структур. Важное место в финансовом учете занимают основополагающие правила, определяющие порядок предоставления финансовой отчетности и необходимые для сравнительного анализа.

Учетная информация, специально подготовленная для руководств как правило, итогового характера в виде обзора, справки, доклада, отчет называется учетной управленческой информацией. Она используется дл планирования, организации, контроля, мотивации и других управленч ских действий.

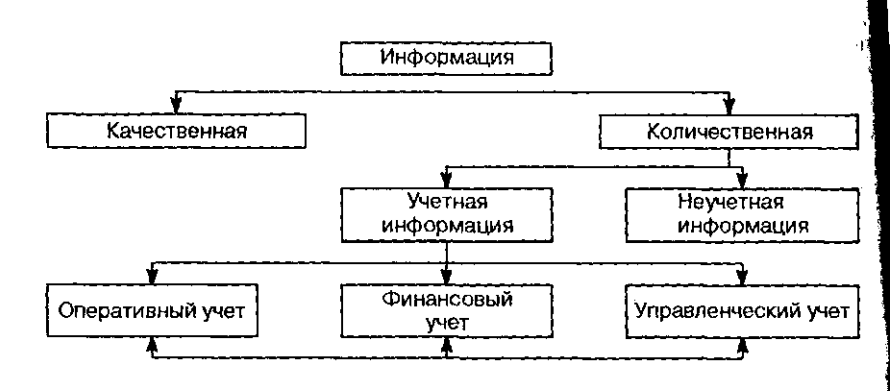


Рис. 27. Виды учетной информации

Таким образом, современные системы учета значительно расширяют свою информационную базу за счет дополнительных функций по сбору и обобщению информации для руководства.

Для понимания особенностей организации управленческого учета проведем его сравнение с финансовым учетом.

Взаимодействие управленческого и финансового учета обеспечивает:

1) преемственность и комплексное использование первичной информации;

2) единство норм, нормативов и нормативно-справочной информации в целом;

3) дополнение информации одного вида учета другим;

4) однократная фиксация всей исходной информации в первичном учете;

5) взаимопроникновение методов или их элементов;

6) приближение учетной информации к местам принятия решений;

7) единый подход к разработке задач управления и финансового учета при проектировании АСУ.

Сравнивая финансовый и управленческий учет, можно выделить их отличительные признаки.

Степень регламентации. Ведение финансового учета является обязательным для каждой библиотеки. Законом устанавливаются требования к финансовой информации. Регламентируются формы отчетности, их содержание, порядок расчета показателей. Ведение управленческого учета

зависит от воли администрации, которая руководствуется принципом целесообразности. Никто не вправе указывать, в какой форме должен быть организован учет и каким образом он будет осуществляться. Сбор и обработка информации считаются целесообразными, если ее ценность для управления выше стоимости получения.

Цель ведения учета. Назначение финансового учета – составление финансовой отчетности внешним пользователям информации. Цель считается достигнутой, если документация составлена и представлена по назначению. Управленческий учет обеспечивает сбор и обработку информации в целях планирования, контроля и управления в целом.

Пользователи информации. Потребители финансовой информации – налоговые органы, органы власти, внебюджетные фонды. Это юридические и физические лица, которые находятся в определенных отношениях с библиотекой. Руководители библиотеки несут ответственность за подготовку финансовых отчетов, но пользуются этой информацией довольно ограничено. Зато руководители и сотрудники, анализирующие управленческую информацию, известны поименно, имеют специфические запросы, на которые ориентирована учетная система.

Структура учета. Финансовый учет применяет следующее базовое равенство: активы = обязательства + собственный капитал. Управленческий учет такого равенства не имеет, его структура определена тремя видами объектов: доходы, издержки, активы. Любая система управленческого учета оперирует понятиями: учет полной себестоимости, дифференцированный учет, учет по центрам ответственности.

Принципы учета. Финансовый учет строится в соответствии с общепринятыми нормами и стандартами бухгалтерского учета, обеспечивающими ему достоверность и сравнимость. Безотносительно к нормам и юридическим требованиям организуется управленческий учет. В данном случае действуют правила, принципы, приемы, которые полезны при принятии управленческих решений и выбираются самим руководством. Применяемая практика или техника учета должна давать полезную информацию.

Привязка во времени. Информация, отраженная в финансовых документах, показывает результат свершившихся фактов за определенный период времени и используется руководством при составлении планов и прогнозов. В структуре управленческого учета присутствует информация, обращенная к будущему, цель которой – оценка будущих периодов. Цель финансового учета – показать «как это было», а управленческого – «как это должно быть».

Форма выражения информации. Конечным продуктом финансового учета являются финансовые документы, которые составляются в денежном выражении. Управленческий учет скорее является средством, чем продуктом. Оперирует информацией как в денежном, так и в недежном выражении: объем библиотечного фонда и его стоимость, число читателей, трудовой час, величина книговыдачи.

Точность информации. Финансовый учет базируется на точности и формации, законом регламентируются не только ограничения, но и тре вания; информация поддается проверке и оценке надежности. Требован к управленческому учету ослаблены в сторону ускорения получения и формации; руководители часто обходятся приблизительными и приме ными данными. Точность прошлой информации, хотя и служит для опр деления тенденции, может быть заменена или дополнена субъективны оценками будущих событий.

Периодичность представления информации. Полный финансовый отч представляется по итогам года, менее детальный — поквартально, по ит гам месяца составляются отдельные расчеты. В управленческом учете от четы могут составляться как на регулярной основе, так и по запросу. Час тота подачи информации зависит от требований руководства.

Сроки представления информации. Регламентируются в финансовом от чете и устанавливаются административно для управленческих отчетов. Та как в последних содержится информация, требующая немедленного ре гирования, они могут составляться как угодно часто.

Масштабы информации. В финансовом учете — это вся библиотека. Управленческий учет может быть ограничен организационными подразделениями библиотеки или видами деятельности.

Степень ответственности. Налоговые органы накладывают штрафные санкции за нарушения ведения финансового отчета. В управленческом учете такой ответственности нет.

Система управленческого учета базируется на определенных принципах:

- непрерывность, ориентирующая не только на выживание, но и на развитие, т. е. система информационного обслуживания должна быть нацелена на решение долгосрочных проблем — формирование программ социально-культурного обслуживания населения, расширение ассортимента библиотечных услуг, развитие новых форм библиотечной работы;
- использование единых планово-учетных единиц измерения в планировании и учете библиотечной работы, что обеспечивает между ними прямую и обратную связь. Планово-учетные единицы числа читателей, книговыдач, посещений, движения фонда отражают сущность библиотечных процессов, и с их помощью создается реальная возможность разработки методологии определения эффективности различных направлений информационно-библиотечной деятельности;
- комплексность заключается в разовой фиксации данных в первичных документах или произведенных расчетах и многократном использовании при осуществлении различных управленческих функций без повторной фиксации, регистрации или расчетов. Следовательно, комплексность выражается в преемственности и многократном использовании первичных данных, что упрощает систему учета и делает ее более экономичной;

Таблица 5.1. **Отличительные характеристики управленческого и финансового учета**

Управленческий учет	Финансовый учет
Степень регламентации	
По решению администрации	Обязательность ведения
Цель ведения учета	
Обеспечение информацией внутренних пользователей для планирования и управления	Составление отчетности внешним пользователям информации
Пользователи информации	
Администрация библиотеки	Администрация внешних структур
Структура учета	
Нет базисного равенства. Три вида объектов: доходы, издержки, активы	Базисное равенство: активы = обязательства + собственный капитал
Принципы учета	
Полезность информации для принятия решений безотносительно к нормам и юридическим требованиям	Общепринятые стандартные принципы учета
Привязка во времени	
Прошедшее и будущее время за определенный и на определенный период	Прошедшее время на определенный период
Формы выражения информации	
Натуральное и денежное выражение продукта учета	Денежное выражение продукта учета

- формирование показателей внутренней отчетности происходит таким образом, что они становятся органичным элементом системы внутрибиблиотечных коммуникаций;
- полнота и аналитичность информации предполагают, что показатели, содержащиеся в отчетах, должны быть представлены в удобном для анализа виде, не требовать дополнительной аналитической обработки, не предусматривать обратных синтезу процедур, что делает систему учета экономичной и оперативной;
- периодичность, вытекающая из того, что информация необходима для руководителей в том случае, когда это целесообразно, ни раньше, ни позже. В связи с этим надо установить график сбора первичных данных, их обработки и группировки в итоговой информации, что повышает точность и надежность информации, подготовленной управленческим учетом.

В системе управленческого учета его объекты отражаются посредст совокупности различных методов. К ним относятся:

- документирование, т. е. создание первичных документов и машинн носителей информации, что дает достаточно полное представлен о библиотечной деятельности;
- инвентаризация, которая служит способом выявления фактическо состояния объекта, что способствует сохранности библиотечного фо да, контролю за его использованием, установлению полноты и дост верности учетной информации;
- группировка и оценка предполагают систематизацию учетных данн по определенным признакам (категорий читателей, разделов фонда т. п.), что позволяет целенаправленно использовать учетную информ цию для анализа ситуации, оценки результатов и выстраивания пер спектив;
- анализ занимает особое место в методике управленческого учета, по скольку взаимодействует со всеми другими элементами, обеспечив их реализуемость в практической управленческой деятельности;
- контроль позволяет выявить и устранить отклонения в системе управ ленческого учета. Основа контроля — обратная связь, предоставляю щая необходимую информацию для точной оценки ситуации.

Резюме:

1. Коммуникация — это обмен информацией, на основе которого руководство получает данные, необходимые для принятия управленческих решений и доводит принятые решения до работников. Основные элементы коммуникационного процесса: источник, кодирование, сообщение, канал, прием, обратная связь.

2. Содержательными характеристиками информации являются: ценность, достоверность, своевременность, актуальность, полнота, достаточность, адресность, многократность использования, правовая корректность.

3. В настоящий период существующие АСУ преобразуются в управленческие информационные системы библиотеки, включающие следующие подсистемы: операционную (для выполнения текущих рутинных операций); диалоговую (для принятия решений и обработки данных, а также реализации моделей, помогающих решать слабо структурированные задачи); стратегическую (для разработки стратегических решений руководителями высшего звена, обеспечивая непосредственный доступ к необходимой информации).

4. В информационной системе библиотеки управленческий учет представлен процессом наблюдения, измерения, сбора и обработки информации для руководителей разных уровней управления, для планирования, организации, контроля как структурных подразделений, так и библиотеки в целом. Освоение принципов, форм и методов управленческого учета облегчает его сравнительная характеристика с финансовым учетом.

Вопросы для обсуждения

1. Обоснуйте связь между управлением и информацией. Почему эффективная управленческая информационная система обеспечивает стратегические преимущества в условиях высокой динамики внешней среды?

2. Охарактеризуйте параметры управленческой информационной системы. В чем преимущества УИС перед традиционными автоматизированными системами управления?

3. В чем состоят сходства и различия финансового и управленческого учета? В чем специфика управленческого учета? Существует ли система управленческого учета в современной библиотеке? Обоснуйте свои выводы.

Рекомендуемая литература

1. Карпова, Т. П. Основы управленческого учета : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 1997. 392 с.

2. Стельмах, В. Д. От «бумажного вала» к разумным показателям / В. Д. Стельмах, Г. С. Лепилина // Библиотека. 1997. № 5. С. 49—51.

3. Суйц, В. П. Управленческий учет : учеб. / В. П. Суйц. М. : Высш. образование, 2007. 371 с.

4. Фрумин, И. М. Библиотечное дело: организация и управление / И. М. Фрумин. 2-е изд. М. : Книга, 1980. 272 с.

5. Энтони, Р. Учет: ситуации и примеры : пер. с англ. / Р. Энтони, Дж. Рис. М. : Финансы и статистика, 1993. 560 с.

Глава 17. Библиотечная статистика

17.1. Значение библиотечной статистики в процессе управления

Изучение явлений и процессов, происходящих в библиотечном деле, невозможно без количественных характеристик. Числовые данные, относящиеся к тем или иным явлениям, начали применяться для практических нужд еще в глубокой древности. Подсчет количества книг в фонде существует в библиотеке не одну сотню лет. По мере развития простые учетные операции усложнились, стали включать в себя элементы анализа тех или иных явлений в целях установления в них определенных закономерностей. Так постепенно стало формироваться важное направление в библиотековедении — статистика.

Понятие «библиотечная статистика» употребляется, по крайней мере, в трех значениях:

1. Практическая деятельность, направленная на сбор, обработку и анализ специальными статистическими методами (группировка, исчисление относительных показателей, наблюдение, отчетность) количественных

данных, характеризующих развитие библиотечного дела на федеральном, региональном уровне или отдельной библиотеки. В этом значении как синоним употребляется термин «статистический учет».

2. Совокупность сводных, итоговых показателей, собранных для характеристики какого-либо явления или процесса библиотечной деятельности (статистика библиотечного фонда, статистика информационно-библиотечного обслуживания и т. п.).

3. Научная дисциплина (и соответственно учебная дисциплина в вузах), формирующаяся на стыке статистики и библиотековедения, изучает количественные отношения различных процессов и явлений, рассматриваемых в непосредственной связи с их качественным содержанием; разрабатывает приемы количественного анализа, которые позволяют выявить закономерности развития библиотек.

Статистике принадлежит определяющее место в системе управленческого учета, поскольку именно она, абстрагируясь от случайного, выявляет типичное, характерное, закономерное. Множество единиц с отличающимися (варьирующими) признаками, изучаемые статистикой, составляют статистические совокупности: совокупность библиотек, совокупность пользователей и абонентов, совокупность документов и т. п. Поэтому предметом статистики являются статистические совокупности.

Объекты, входящие в статистическую совокупность, обладают несколькими общими признаками и могут различаться между собой другими признаками. Наличие разнообразных и многосторонних форм отношений и связей между ними обуславливает возможность выделения ряда частных статистических совокупностей для одних и тех же объектов. Так из общей совокупности библиотек могут быть выделены частные по региональному признаку: национальные, муниципальные, городские; из совокупности документов — частные совокупности книг, электронных документов, неопубликованных документов.

Все три значения библиотечной статистики — область практической деятельности, совокупность показателей, научная дисциплина — неразрывно связаны между собой теми задачами, которые она решает:

- разработка системы показателей, характеризующих масштабы, темпы, пропорции развития информационно-библиотечной деятельности;
- создание методов расчета и взаимной увязки показателей, анализ факторов, обуславливающих основные тенденции развития;
- обеспечение наблюдения и контроля за библиотечной деятельностью в целях своевременного выявления проблем развития;
- исследование фактических данных для прогнозирования развития тех или иных направлений и ситуаций.

17.2. Этапы статистического исследования

Статистическим исследованием называют процесс изучения явлений библиотечной деятельности на основе статистических методов. Данное исследование делится на взаимосвязанные и в большой мере самостоятельные этапы, как правило, обособленные друг от друга во времени. Обычно выделяют три этапа: статистическое наблюдение, сводка и обработка материалов, анализ данных.

Статистическое наблюдение представляет собой планомерное и систематическое получение данных путем регистрации существенных признаков явлений и процессов библиотечной деятельности. Например, во время записи читателя в библиотеку регистрируются данные о его возрасте, национальности, роде занятий и т. п. В процессе наблюдения формируются статистические данные, которые затем подвергаются соответствующей обработке и анализу. Статистическое наблюдение осуществляется посредством отчетности и специально организованных обследований.

Отчетность – важнейший метод статистической работы, обеспечивающий управление статистическими сведениями по установленным формам и в установленные сроки.

Для управления имеют значение следующие характерные особенности отчетности:

- обязательность – каждая библиотека представляет отчетные данные о строго определенном круге показателей по утвержденным формам в сроки в установленном порядке;
- юридическая сила – формы отчетности являются официальным документом, отчеты подписываются руководителем библиотеки, который несет полную ответственность по закону за достоверность содержащихся в отчете показателей;
- документальная обоснованность – данные отчетности формируются на основе первичной документации (книга учета фонда, учетный каталог, регистрационная картотека), а также читательского и книжного формуляра, листка читательского требования, дневника работы различных отделов библиотеки.

Специально организованное статистическое наблюдение применяется для исследовательских нужд или в тех случаях, когда данных отчетности недостаточно для руководства. Эти наблюдения подразделяются на переписи и обследование (единовременное, периодические, текущие).

Если статистическое наблюдение охватывает все единицы изучаемой совокупности, оно называется сплошным. Классическим примером сплошного наблюдения является Всесоюзная библиотечная перепись 1934 г., при проведении которой ставилась задача получить сведения о каждой библиотеке. Методика сплошного наблюдения используется в учете фонда, когда отмечается каждая книга (поступающая или выбывающая из библиотеки); регистрации читателей, записи книговыдачи.

Однако в некоторых ситуациях сплошное наблюдение или невозмо но или неэффективно. Например, когда анализируется очень большая числу объектов (при изменении их свойств) динамичная совокупнос изучение которой связано со значительными затратами труда и времен

Различаются следующие виды несплошного (частичного) наблюдени наблюдение основного массива, анкетное, выборочное, монографическо

Наблюдение основного массива основывается на изучении основно (значимой) части совокупности и исключении малозначимых единиц.

Анкетное наблюдение при сборе статистических данных использу специальные вопросники (анкеты), раздаваемые сотрудникам, читателя или жителям микрорайона, обслуживаемого библиотекой.

Выборочное наблюдение основано на процедуре, при которой из все совокупности отбирается определенное число единиц (выборочная сово купность) по случайному признаку – по принципу лотереи, жеребьевки с помощью таблицы случайных чисел, механической выработки, способо моментных наблюдений. Характеристики выборочной совокупности с не которой вероятностью и поддающейся учету погрешностью распространя ют на всю совокупность, называемую генеральной. Выборочный метод ис пользуют все социологические исследования книги и чтения. Критерием оценки качества выборки является репрезентативность – соответствие характеристик выборочной совокупности характеристикам генеральной совокупности.

Монографическое наблюдение представляет собой детальное изучение отдельных, характерных в каком-либо отношении единиц исследуемой совокупности. Например, модельной библиотеки, отдела информационного обслуживания, читателей – студентов гуманитарных вузов. Такая единица рассматривается как типичная, и монографическое наблюдение дает более глубокое представление об изучаемой совокупности. Часто это инновационный факт или явление, требующее тщательного изучения для распространения.

Сводка (группировка) и обработка материалов составляет второй этап статистического исследования, следующий за наблюдением, включает проверку, систематизацию, обработку и подсчет данных, полученных на первом этапе. Помимо получения групповых и итоговых показателей, сводка упорядочивает статистический материал, полученный при наблюдении, классифицирует и систематизирует его.

Статистические совокупности, упорядоченные в процессе сводки, часто выражаются в виде статистических рядов, т. е. последовательности цифровых данных, показывающих изменение явления во времени или в пространстве. Различают ряды распределения, если единицы совокупности систематизируются по какому-либо имманентному признаку (возрасту читателей, разделам фонда) и ряды динамики (изменение книговыдачи за последние пять лет), систематизирующие данные за определенный период времени.

Группировка — один из основных методов статистического исследования, заключающийся в расчленении изучаемых статистикой совокупностей на группы по определенным существенным признакам. Группировка решает комплексные задачи: изучение типов явлений, структуры и структурных сдвигов, взаимосвязи и взаимозависимости явлений. Так, например, группировка книговыдачи по отраслям знания позволит сделать выводы о популярности той или иной литературы, что, в свою очередь, влияет на комплектование фонда. Каждая из перечисленных задач решается соответственно типологической, структурной, аналитической группировкой.

Типологическая группировка статистическими средствами отграничивает один тип явления от другого. Например, группировка библиотек по видам: массовые и научные, универсальные и отраслевые, городские и сельские.

Структурная группировка выявляет состав изучаемой совокупности явлений, часто применяется при анализе отраслевого состава библиотечного фонда и книговыдачи.

Аналитическая группировка позволяет выявить взаимосвязи между двумя и более признаками изучаемого явления; те же библиотеки могут быть сгруппированы в зависимости от объема библиотечного фонда и книговыдачи. Необходимым условием аналитической группировки служит выделение признаков-факторов, под влиянием которых изменяются результативные признаки. Признак-фактор может иметь количественное выражение или быть атрибутным, отражая качественное содержание изучаемого явления. Иногда в целях получения сравнимых данных двух групп, полученных по различным признакам, прибегают к вторичной группировке.

Анализ данных выступает как заключительная стадия исследования. Предполагается изучение статистических данных для выявления характерных черт и закономерностей, что позволяет руководству получить полную и всестороннюю картину развития библиотеки в определенной связи и взаимоотношении различных сторон ее деятельности и форм. Наряду с этой основной задачей статистический анализ может быть ограничен и решением частных вопросов: выяснение состояния библиотеки в конкретных условиях, оценка этого состояния, изучение взаимосвязанных признаков, динамики различных явлений библиотечной жизни и определяющих ее факторов.

Познавательная деятельность руководителя библиотеки имеет свои отличительные черты, рожденные особенностями явлений библиотечной действительности. Прежде всего, это — влияние многочисленных, сложно взаимосвязанных факторов, которые не поддаются четкому и однозначному вычленению, что создает серьезные ограничения в их количественном изучении. При этом основным источником эмпирических данных служит непосредственное наблюдение процессов в их реальном проявлении, когда руководитель подчас не имеет возможности управлять воздействием на изучаемый объект и фиксировать его реакцию.

Другая важная особенность – сложный характер изучаемых зависимостей. В библиотечной статистике представлены, как правило, не детерминированные, а вероятностные связи изучаемых объектов, при которых величине одного свойства соответствует более или менее широкий спектр возможных значений другого и которые проявляются лишь в больших совокупностях. Например, величина книговыдачи как анализируемое явление зависит не только от уровня спроса на ту или иную книгу или наличия необходимой литературы в фонде, но и от таких важных факторов, как число читателей и посещений.

Проведение статистического анализа требует последовательного выполнения следующих элементов:

- постановка цели анализа на основе изучения конкретных условий функционирования исследуемого явления;
- подбор статистических материалов, их оценка;
- приведение данных в систему;
- расчет показателей;
- дополнительная обработка материалов;
- формулировка выводов.

17.3. Статистические таблицы и графики

Для наглядного изложения и изображения результатов статистического наблюдения часто применяют табличное представление статистических данных. Таблица состоит из горизонтальных строк и вертикальных граф (столбцов, колонок). Строки и графы имеют заголовки, объясняющие, что характеризуется и какими показателями. При пересечении они образуют клетки, которые заполняются статистическими данными. Тот объект или его часть (группы), о котором говорится в таблице, называется подлежащим. Обычно подлежащее располагается по строкам и выражается боковыми заголовками. Совокупность показателей, которые характеризуют подлежащее, называется сказуемым. Наименования показателей сказуемого большей частью располагаются в верхних заголовках. Поскольку в таблице текст сведен к минимуму, а числовые данные объясняются при помощи общего заголовка, подлежащего и сказуемого, сопоставление данных выглядит наглядно, рационально, компактно, удобно. В связи с этим таблицы служат эффективным средством статистического анализа.

В зависимости от строения подлежащего все статистические таблицы можно разделить на три группы:

1. Таблицы простые или перечневые, в которых содержатся сводные показатели, относящиеся к перечню хронологических дат или территориальных подразделений. Соответственно таблицы могут быть названы простыми перечневыми, хронологическими или территориальными.

2. Таблицы групповые, в которых статистическая совокупность расчленяется на отдельные группы по какому-либо одному признаку, причем каждая из групп может быть охарактеризована рядом показателей.

3. Таблицы комбинированные, в которых совокупность разбита на группы не по одному, а по нескольким признакам.

Выбор типа таблицы зависит всегда от цели ее построения. Если таблицы используются для практических нужд планирования и управления, то в них должны содержаться сведения по тем частям, в разрезе которых ведется планирование и управление. Чаще всего этой задаче соответствуют простые таблицы, используются также групповые. Если же ставится задача более глубокого познания изучаемого объекта, то используются комбинационные таблицы.

В простых таблицах помещаются данные по различным библиотекам. Ниже приводится пример простой таблицы, где приведены показатели динамики деятельности публичных библиотек России за пять лет.

Пример 1

Публичные библиотеки всех ведомств Российской Федерации

Показатели	1996	1997	1998	1999	2000
Число библиотек	53 470	52 918	52 177	51 435	51 224*
Библиотечный фонд (млн экз.)	1082,2	1069,3	1053,0	1033,7	1026,6
Число пользователей (тыс. чел.)	59 514,8	59 269,8	59 279,6	59 172,0	59 644,8
Количество книговыдач (млн экз.)	1346,9	1341,8	1342,6	1339,2	1340,5
Число библиотечных работников	130 552	128 762	129 150	128 029	128 040

Показатели, характеризующие деятельность публичных библиотек, представленные за пять лет, позволяют получить весьма полезную информацию. Мы видим, что неуклонно уменьшается число библиотек. Также уменьшается объем библиотечного фонда и количество книговыдач. В 2000 г. наблюдался рост числа пользователей, прервавший неблагоприятную тенденцию предыдущих четырех лет.

Групповые и комбинационные таблицы обладают важными аналитическими свойствами: они позволяют производить наглядные сравнения и используются для выявления и характеристики различных типов явлений, их структуры, взаимосвязей и взаимозависимостей между ними. Идея комбинационной таблицы состоит в том, что каждую из групп в таблице разбивают на подгруппы по какому-либо признаку; выделенные подгруппы могут дальше расчленяться по последующему признаку и т. д. (см. пример 2).

Пример 2

Библиотеки Министерства культуры России в 2001–2002 гг.

Показатели	2001	2002	Соотношение 2002/2001
Число библиотек, из них:	48 950	48 982	100,1%
Требуют капитального ремонта	5459	5182	94,9%
Аварийных	847	767	90,6%
Арендованных	12 741	12 450	97,7%
Число библиотек, имеющих:			
Персональные компьютеры	2238	2979	133,1%
Копировальную технику	3079	3568	115,9%
Транспорт	916	868	94,8%
Факсимильную связь	455	572	125,7%
Телефоны	13 446	13 424	99,8%
Электронную почту	610	896	146,9%
Доступ в Интернет	618	910	147,2%
Общее число ПК в библиотеках	13 788	17 589	127,6%
Общее число транспортных средств	1092	1046	95,8%
Число пользователей (тыс. чел.)	56 532,0	56 662,8	100,2%
Число посещений (тыс. чел.)	45 9169,9	46 0168,4	100,2%
Библиотечный фонд (тыс. экз.), из них	965 896,62	964 089,24	99,8%
Печатные издания			
Электронные издания	953 633,42	951 462,51	99,8%
Аудиовизуальные документы	58,74	87,45	148,9%
	12 204,46	12 539,28	102,7%
Поступило экземпляров за год (тыс. экз.), из них	21 886,11	23 975,78	109,6%
Печатные издания	21 378,04	23 396,01	109,4%
Электронные издания	24,23	57,97	239,2%
Аудиовизуальные документы	463,84	521,80	112,5%
Выдано экземпляров за год (тыс. экз.), из них:	1 277 407,61	1 278 025,64	100,0%
Печатные издания	1 265 744,05	1 265 445,51	100,0%
Электронные издания	622,36	1202,74	193,3%
Аудиовизуальные документы	11 041,20	11 377,39	103,0%
Число библиотек, создающих электронные каталоги	895	1063	118,8%
Объем собственных электронных библиографических данных (тыс. записей)	44 570	56 907	127,7%
Численность работников, в том числе:	175 891	175 605	99,8%
Библиотечных работников, из них	126 180	125 745	99,7%
с высшим образованием	47 919	48 757	101,7%
со средним специальным	56 455	55 601	98,5%
со стажем работы менее 3 лет	16 556	16 934	102,3%

Поступило финансовых средств (тыс. экз.), в том числе:	6 020 101	8 964 772	148,9%
бюджетное финансирование, из него от:	5 645 802	8 513 983	150,8%
Учредителя:	5 512 718	8 331 417	151,1%
Бюджетов других уровней	133 084	182 566	137,2%
Собственные доходы	207 433	304 347	146,7%
Прочие доходы и поступления	166 866	146 442	87,8%
Израсходовано финансовых средств (тыс. руб.), в том числе:	5 971 271	8 885 196	148,8%
На оплату труда	2 481 763	4 150 017	167,2%
Материальные затраты, из них на комплектование	3 232 251 796 939	4 441 630 984 230	137,4% 123,5%

Использование подобной комбинационной таблицы позволяет провести глубокий и всесторонний анализ сложных явлений библиотечного дела. Набор признаков в группировке библиотек, имеющих персональные компьютеры, копировальную технику, транспорт, факсимильную и телефонную связь, электронную почту, характеризуют развитие компьютеризации в библиотечном деле. Многомерная характеристика библиотечного фонда дает представление о количестве печатных и электронных изданий, аудиовизуальных документов; о поступлении и выдаче этих изданий за год.

При составлении статистических таблиц следует придерживаться некоторых правил:

1. Включать в таблицу только необходимые для характеристики данные. Чрезмерное загромождение таблиц цифровым материалом затрудняет чтение и анализ. Показатель размера таблицы – число клеток.

2. Кратко и точно формулировать общий заголовок таблицы (название) и внутренние заголовки (боковые и верхние), раскрывающие содержание строк и столбцов.

3. При необходимости указывать единицы измерения, а также место и время, к которым относятся данные, отраженные в таблице.

4. Незаполненные клетки таблицы обозначаются определенными знаками. Если клетка вообще не подлежит заполнению, ставят знак умножения (×). Если нет сведений – три точки (...) или записывается «нет св.». Если отсутствует само явление, ставится тире (–). Если в таблице стоит число 0,0, это значит, что при округлении с большой точностью, например, до сотых, здесь может появиться значащая цифра.

Для наглядности и компактности представления статистических величин используются *графики*, изображающие их посредством геометрических образов – точек, линий, плоскостей, фигур, их сочетаний и различного расположения. Графики служат для иллюстрации динамики изучаемого явления; сравнения показателей, относящихся к одному времени, но разным объектам; определения структуры статистической совокупности; выявления зависимости одних показателей от других; определения степе-

ни распространенности какого-либо явления. Закономерности развития, взаимосвязи, пространственные распределения предстают на графиках чрезвычайно зримыми. Основными элементами графика являются:

1) графический геометрический образ, показывающий размер изображаемого явления или процессов;

2) масштаб и масштабные шкалы — мера перевода числовой величины в графическую;

3) указание единицы измерения — величина, с которой сравниваются и в которой выражаются другие однородные величины;

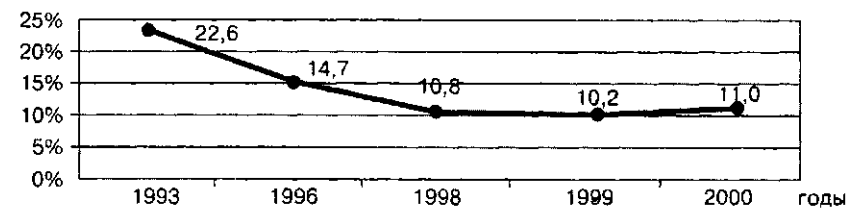
4) экспликация — пояснение условных обозначений (различий в окраске или штриховке, расположении фигур, изображении линий).

Среди разных видов изобразительных графиков наибольшее распространение в библиотечной статистике имеют диаграммы разнообразных форм: линейные, плоскостные, столбиковые, структурные, фигурные.

Линейная диаграмма (см. пример 3) изображает статистические величины в форме линий, соединяющих точки, расположенные в координатном поле. Образующиеся ломаные линии (кривые) изображают динамические явления (изменение объема фонда или его части, числа пользователей), характеризуемые временными статистическими рядами.

Пример 3

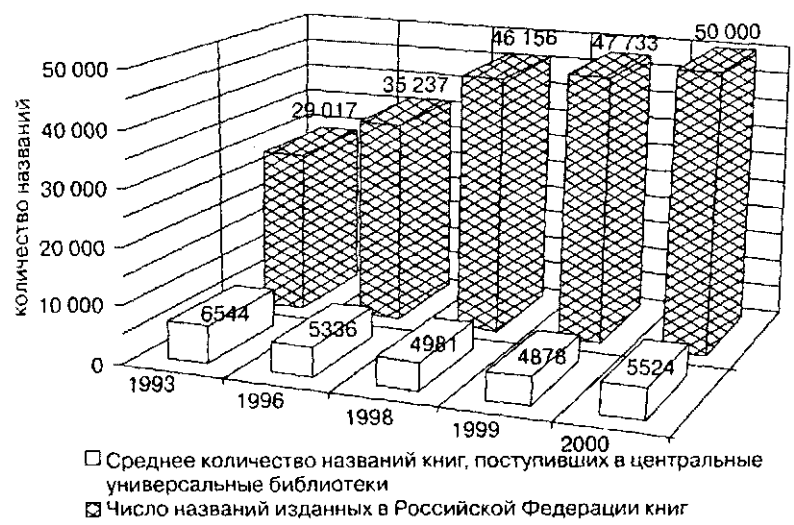
ПРОЦЕНТ ПРИСУТСТВИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО РЕПЕРТУАРА КНИГ В ЦЕНТРАЛЬНЫХ УНИВЕРСАЛЬНЫХ БИБЛИОТЕКАХ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 1993-2000 ГОДАХ



Плоскостная диаграмма изображает сравнительные размеры явлений площадями геометрических фигур (квадратов, кругов), пропорциональных этим размерам. Один из вариантов — столбиковая диаграмма (пример 4), на которой высота прямоугольников-столбиков пропорциональна изображаемым величинам. Прямоугольники можно располагать горизонтально, тогда диаграмма называется ленточной.

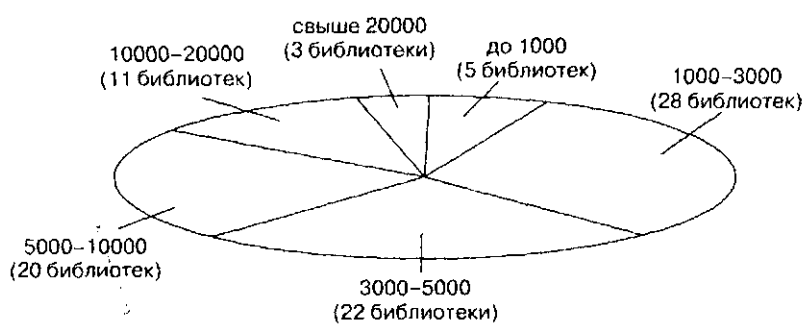
Разновидностью ленточных диаграмм являются фигурные или иллюстрированные диаграммы, где сравниваемые статистические величины изображаются либо фигурами разных размеров, либо разной численностью фигур одинакового размера (например, стилизованный рисунок книги или здания библиотеки).

Пример 4



Из структурных диаграмм в библиотечной статистике наибольшее распространение имеют секторные диаграммы – круговая диаграмма, подразделенная на секторы, пропорциональные удельному весу отдельных частей целого (пример 5).

Пример 5



17.4. Показатели библиотечной статистики

Показателем называется обобщенная количественная характеристика о циально-экономических явлений и процессов в единстве с их качеств ной определенностью. В статистической практике термин «показател применяется и в более узком смысле – как конкретное значение размер явления в условиях конкретного места и времени. Статистика оперир абсолютными, относительными и средними показателями.

Абсолютные показатели. Абсолютным показателем является числ единиц совокупности, ее частей (групп) или сумма значений некоторо признака. В отличие от первичных данных, получаемых в процессе набл дения и относящихся к каждой единице совокупности, абсолютные вел чины называются обобщающими. Число библиотек, читателей в них, об емы фонда и книговыдачи – абсолютные показатели, выражающие по требности в информационно-библиотечном обслуживании, наличи ресурсов для их удовлетворения, итоги библиотечной деятельности. Он служат основой для исследования состояния работы библиотеки, разра ботки планов и прогнозов развития.

Абсолютные показатели получают:

- как результат первичной сводки данных статистического наблюдени путем подсчета числа единиц, например, при подведении итогов рабочего дня в библиотеке;
- суммированием значений признака (книговыдача художественной литературы);
- специальным расчетом, например, планируемый объем фонда художественной литературы может быть установлен путем умножения числа читателей на уровень книгообеспеченности, определенный на основе анализа удовлетворенного читательского спроса, прогноза его развития или рекомендаций научно-методического центра.

Абсолютный показатель всегда имеет единицу измерения, т. е. величину, с которой сравниваются и в которой выражаются однородные с ней величины.

Относительные показатели. Для характеристики особенностей и закономерностей изучаемых явлений недостаточно только абсолютных показателей. В научном исследовании, так же как и в практике управления, необходимо прибегать к сопоставлению абсолютных величин друг с другом, к исчислению обобщенных показателей, которые называются производными.

Одним из важнейших средств статистического анализа, широко используемых в библиотечной науке и практике, служат относительные показатели. Относительные показатели устанавливают меру соотношения двух статистических величин разных совокупностей или части совокупности. Относительный показатель исчисляется как частное от деления одной величины на другую, которая служит основанием (базой) сопоставления. В зависимости от того, к каким единицам или кратным числам приравнивается база сравне-

ния, относительный показатель выражается в виде кратного отношения, в процентах, промилле (0/00, если основание принято за 1000). Выбор формы выражения относительной величины определяется соразмерностью сравниваемых показателей и стремлением придать относительной величине наибольшую выразительность. Так, при изучении отраслевой структуры фонда долю художественной литературы лучше представить в процентах – 48,2%, нежели кратным числом – 0,482. Напротив, относительный показатель читаемости логичнее обозначить кратным числом – 22 (в процентах слишком громоздко). Промилле применяется в тех случаях, когда база сравнения сильно отличается от основания. К примеру, при исчислении показателя плотности библиотечной сети расчет библиотек делают на 1000 жителей.

Различают относительные показатели динамики, структуры, интенсивности, координации, сравнения.

Показатели динамики характеризуют степень изменения абсолютного или среднего уровня по сравнению с базисным; различаются коэффициент и темп роста – кратное или процентное отношение данного уровня к базисному, а также темп прироста – прирост, выраженный в процентах к базисному уровню.

Показатели структуры характеризуют состав, строение изучаемого явления, например, отраслевую структуру фонда или книговыдачи. Они представляют собой показатели удельного веса, исчисленные для каждой из составных частей явления. Выражаются кратным числом или в процентах.

Если необходимо определить соотношение между двумя частями целого (например, соотношение сельских и городских библиотек) применяют показатели координации.

Показатели интенсивности характеризуют степень распространенности или развития изучаемого явления. Их еще называют статистическими коэффициентами. Широко используются: читаемость, посещаемость, характеризующие степень читательской активности; обращаемость, указывающая степень использования фонда; книгообеспеченность, иллюстрирующая уровень его «достаточности» для читателей.

Показатели сравнения характеризуют соотношение одноименных показателей, относящихся к одному периоду (или моменту) времени, но к разным объектам или регионам.

Средние показатели. Они характеризуют общий уровень количественно варьирующих признаков, отнесенных к единице качественно однородных библиотечных явлений. Во многих случаях он исчисляется путем деления итогового показателя статистической совокупности на число единиц этой совокупности. Например, среднее число читателей муниципальных библиотек Подмосковья определяется делением суммарного числа читателей на число библиотек. Таким путем можно определить средний объем фонда, среднюю книговыдачу и т. п. В зависимости от характера осредненного признака и имеющихся данных применяются следующие средние показатели:

- средняя арифметическая применяется в тех случаях, когда совокупный результат представляет собой сумму его значений, исчисляется путем деления суммы на число значений;
- средняя геометрическая применяется при исчислении средних темпов роста, исчисляется путем извлечения корня из произведения отдельных значений признаков;
- медиана определяется по величине признака у единицы, находящейся в середине ранжированного упорядоченного ряда.

Средние показатели имеют большое значение для выявления закономерностей развития анализируемого явления. Средние показатели позволяют сопоставить изучаемый признак по разным совокупностям, характеризовать изменение варьирующего показателя во времени.

Однако средние показатели сохраняют свое значение для характеристики только качественно однородной совокупности. Нельзя определять среднюю читаемость для научных и муниципальных библиотек или среднее число читателей для городских и сельских библиотек. Здесь неоднородность совокупности очевидна, поэтому эти показатели не отражают реальность, а, наоборот, искажают ее. В тех же случаях, когда это делается сознательно, имеет место фальсификация действительности.

Резюме:

1. Библиотечная статистика как одна из важных составляющих информационного потенциала руководства переживает сегодня второе рождение, превращаясь из формальной и обременительной работы в активный исследовательский фактор.

2. Первоочередной задачей реформирования библиотечной статистики является объединение в целостный процесс различных этапов статистического исследования, где приоритетные позиции принадлежат статистическому анализу, обладающему оперативностью, актуальностью, разнообразием форм и методов.

3. Формирование современной библиотечной статистики предполагает совершенствование системы показателей: устранение громоздкости и фрагментарности, увеличение степени полноты, сравнимости, аналитичности.

Вопросы для обсуждения

1. В каких значениях употребляется термин «библиотечная статистика»? Раскройте содержание этих значений.

2. В чем роль каждого этапа статистического исследования? Какое место в статистической работе занимают статистическое наблюдение, отчетность, сводка и группировка статистических материалов?

3. Что вы считаете необходимым в реформировании библиотечной статистики? Обоснуйте свои выводы.

Рекомендуемая литература

1. Региональные библиотеки России в зеркале цифр и информации : стат. сб. (1993—1997 гг.). М. : Либерея, 1998. 184 с.
2. Суслова, И. М. Управленческий учет в библиотеке : учеб. пособие / И. М. Суслова, Т. Л. Манилова ; МГУКИ. М., 2000. 128 с.

Глава 18. Управленческое решение

18.1. Содержание и виды управленческих решений

Каждый человек ежедневно принимает решения различного характера. Они могут относиться к техническим, биологическим и социальным проблемам. Например, студент решил сделать на компьютере домашнее задание; библиотекарь отдела комплектования оформил прибывшую партию книг; директор провел совещание заведующих отделами библиотеки. Таким образом, решения могут приниматься в трех основных системах: технической, биологической, социальной.

Техническая система включает оборудование, компьютеры, изделия и материалы, необходимые для информационно-библиотечной деятельности. Набор возможных решений в технической системе ограничен, и последствия решений обычно предопределены. Варианты этих решений отражены в инструкциях, положениях, приказах. Например, технологические инструкции «Путь книги в процессе обработки» или «Путь читательского требования», устанавливающие четкий алгоритм действий. Обычно в технической системе редко бывают альтернативы решений одной и той же проблемы (часто решение бывает единственным).

Качество и эффективность принятого и выполненного решения определяются профессионализмом принимающего и исполняющего решение в технической системе. Конечно, тандем высокого профессионализма разработчика и исполнителя решений может дать хороший результат, но плохой исполнитель может испортить хорошо разработанное решение.

Как показывает практика, человек, работающий в технической системе, может самостоятельно стать хорошим специалистом через 2—4 года.

Биологическая система включает флору и фауну планеты, в которой человек принимает решения. Например, формирование благоприятных условий работы и проживания. Эта система более разнообразна и менее предсказуема для человека, чем техническая. Тем не менее, набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. В таких системах необходимо разработать или найти несколько вариантов разрешения одной проблемы и выбрать лучшее решение по каким-либо признакам (методика прогнозирования).

Качество и эффективность принятого и исполненного решения в биологической системе определяются профессионализмом специалиста и его способностью находить нужную информацию, использовать соответствующие методы разработки решения. Немалую роль играет его интуиция.

Как показывает практика, человек, работающий в биологической системе, может стать хорошим специалистом через 6–8 лет.

Социальная система характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов, относительно которого прямо или косвенно принимаются решения. В качестве характерных примеров таких систем можно привести государство, коллектив, неформальную организацию, семью. Социальные системы превосходят биологические по разнообразию и количеству возникающих проблем. Это объясняется тем, что главный объект управления – человек, который частично схож с другими людьми в своих поступках, восприятии информации и т. д., а частично индивидуален, поскольку имеет свои взгляды, привычки, нюансы в реакциях на ситуации. Эта индивидуальность и создает большие трудности при разработке и реализации решений в социальной системе. Здесь необходимо учитывать социально-психологические и этические особенности не только коллектива в целом, но и каждого вовлеченного в данное решение работника. Даже при составлении приказа руководитель должен представить себе, кто его будет читать. Так, холерик не сможет прочесть длинный текст, а меланхолик по короткому тексту не сможет понять суть[1].

В реальности социальная система включает в себя биологическую и техническую. Так, принимая решения по стратегическому планированию, руководитель должен учесть технические и биологические аспекты деятельности коллектива.

Качество и эффективность разработанного и реализованного решения в социальной системе определяется профессионализмом и опытом руководителя.

Как показывает практика, человек, работающий в социальной системе, может стать хорошим специалистом через 10–15 лет.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование информационно-библиотечной деятельности;
- организацию управленческой деятельности;
- руководство человеческими ресурсами (активизация знаний, умений, навыков);
- управление комплектованием, обслуживанием, сохранностью фондов и другими направлениями информационно-библиотечной деятельности;
- научно-методическую и научно-исследовательскую работу.

[1] Смирнов Э. А. Управленческие решения. М., 2001. С. 8.

Определений управленческого решения существует множество. Наиболее краткое: решение – это выбор альтернативы. Предложим и такое: решение – логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт руководителя, определяющего программу и характер деятельности коллектива по разрешению назревшей проблемы. Решения принимаются не только по сложным комплексным проблемам, но и по возникающим в повседневной деятельности: как спланировать рабочий день, когда назначить совещание и т. п.

Проблема – это нерешенный теоретический вопрос или сложная практическая ситуация, не позволяющие получить желаемый результат. Проблемы всегда имеют определенное содержание (что?); связаны с каким-то конкретным местом (где?); временем возникновения и частотой повторяемости (когда?); количественными параметрами (сколько?); кругом лиц, так или иначе причастных к ним (кто?). Последние могут быть виновниками возникновения проблем, инициаторами или участниками их разрешения. Для одной и той же проблемы, как правило, существует несколько вариантов решений. Выбор предпочтительного варианта и осуществляется путем принятия управленческого решения. Таким образом, решение можно трактовать как нахождение определенного варианта действий, сам процесс деятельности и его конечный результат. Соответственно, принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, которые сокращают разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблема, цель, альтернатива и решение в качестве ее выбора. В соответствии с этим, управленческое решение можно обозначить как акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности.

В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая на разных уровнях управления;
- выбор альтернатив в рамках социального и функционального состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- основа для выполнения других функций управления (планирования, организации, мотивации, контроля)[1].

---

[1] Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учеб. М. : Экономисть, 2005. 288 с.

Управленческие решения классифицируют по многочисленным признакам:

- *по масштабам объекта* – глобальные (охватывают все звенья управляемой системы), локальные (адресованы определенному подразделению или звену);
- *по характеру целей* – стратегические (определяющие генеральные задачи), тактические (сфера частных задач, направленных на осуществление ранее выработанной стратегии), оперативные (направлены на осуществление первоочередных задач);
- *по периоду осуществления* – перспективные или долгосрочные (рассчитаны на длительный период), среднесрочные (являются частью, детализацией и уточнением перспективных), краткосрочные или текущие (направлены на обеспечение выполнения среднесрочных и перспективных решений);
- *по функциональному назначению* – организационные (принимаются руководителем в соответствии с его формальными полномочиями и обязанностями); регулирующие (в определенных ситуациях предписывают те или иные действия, отраженные в правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах); контролирующие (оценивают результаты тех или иных действий исполнителей); координирующие (имеют оперативный характер, например распределение текущей работы среди исполнителей);
- *по степени самостоятельности* – инициативные (принимаемые руководителями под воздействием складывающихся или сложившихся обстоятельств) и предписанные (обычно конкретизируют поступающие «сверху» указания);
- *по методам обоснования* – формализуемые (при их обосновании широко используются математические методы), неформализуемые (обосновываются главным образом эвристическими методами);
- *по условиям, в которых принимаются решения* – решения, принимаемые в условиях определенности (как правило, хорошо структурированы, руководитель сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив); решения, принимаемые в условиях неопределенности (поисковые, связанные с качественными скачками в развитии); решения, принимаемые в условиях риска (вероятностные). В обстановке риска и неопределенности максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы. В данном случае большое значение приобретают собственный профессионализм, ценности, организационная культура, традиции.
- *по способу воздействия на управляемый объект* – прямые директивные (доводятся до исполнителей в виде приказа, распоряжения, обязательного для выполнения); косвенного воздействия (на основе использования средств мотивации и стимулирования для повышения эффективности деятельности);

- *по форме принятия* – единоличные, коллегиальные (решения, принимаемые на основе обсуждения проблемы со специалистами, проведения «мозговых атак», поиска оптимального варианта с учетом многих предложенных идей), коллективные решения;
- *с точки зрения взаимодействия с предыдущими решениями* – запрограммированные решения (предполагают ограниченное число альтернатив, при принятии предпринимается ряд последовательных шагов, осуществляемых по определенному алгоритму); незапрограммированные решения (внутренне не структурированы, сопряжены с неизвестными факторами);
- *с точки зрения эффективности* – неэффективные решения (не позволяют достичь поставленных целей), рациональные решения (позволяют достичь целей, но затраты времени и средств будут больше минимально необходимых); оптимальные решения (наилучшие в заданном критерием смысле, обычно выбираются из числа рациональных).

В процессе принятия любого решения обычно присутствуют в различной степени три характерных момента: интуиция, суждение и рациональность. Принимая интуитивные решения, люди основываются на собственном ощущении верности своего выбора, на получаемой информации. Здесь присутствует так называемое шестое чувство, озарение, посещающее руководителей творческой направленности.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, потому что и здесь слабо просматривается логика их принятия. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный опыт прошлого (выбирается вариант, который принес наибольший успех прежде в аналогичной ситуации).

Поскольку за каждым решением стоит конкретный руководитель, то на их характер накладывает отпечаток личность менеджера.

В связи с этим принято различать такие решения: уравновешенные (внимательное и критическое отношение руководителя к своим действиям, проверка результатов), импульсивные (без проверки и оценки), инертные (результат осторожного поиска, отсутствие инновационных идей), рискованные (уверенность в себе) и осторожные (сверхкритичный подход к делу, тщательная оценка возможных вариантов).

Главным фактором эффективности системы менеджмента является качество управленческого решения – совокупность параметров решения, обеспечивающих реальность его реализации. Во многом это определяется требованиями к качеству информации, такими как: своевременность, достоверность, достаточность, надежность, комплексность, адресность, правовая конкретность, многократность использования, актуальность.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- простота, лаконичность, ясность, логическая последовательность;
- показатель энтропии, т. е. количественной неопределенности проблемы (если проблема формулируется только качественно, без количест-

венных показателей, то энтропия приближается к единице; если все проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к нулю);
- своевременность принятия решения;
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, сроков затрат;
- степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она разработана;
- минимально допустимая эффективность (полезный эффект), ради которой стоит приниматься за решение проблемы.

18.2. Процесс принятия управленческого решения

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда стадий и этапов, начинающийся с выявления проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

На первой стадии осмысливается необходимость решения. Сюда включаются такие этапы, как признание проблемы, ее формулирование и определение критериев успешного решения проблемы.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее принятого решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, произошедшими во внешней среде.

Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается руководителями не сразу. На практике это откло-

Стадия I. **Признание необходимости решения** Восприятие и признание проблемы Интерпретация и формулирование проблемы Определение критериев успешного решения
Стадия II. **Выработка решения** Разработка альтернатив Оценка альтернатив Выбор альтернативы
Стадия III. **Выполнение решения** Организация выполнения решения Анализ и контроль выполнения решения Обратная связь и корректировка

Рис. 28. Процесс принятия решения

нение представляет разрыв между целями информационно-библиотечной деятельности и уровнем их достижения. Это может быть, например, несоответствие комплектования литературой по менеджменту и маркетингу запросам пользователей или нехватка специалистов в отделе обслуживания. Быстрота выявления расхождения зависит от двух факторов: способности системы управления к саморегулированию и профессионализма менеджера. Если существует налаженный мониторинг читательских запросов, а отдел возглавляет опытный руководитель, то имеющиеся отклонения будут выявлены оперативно.

Изучение ситуации направлено на признание или непризнание проблемы. Этот процесс протекает по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. В первом случае признание проблемы будет протекать достаточно прямолинейно. Во втором случае, когда имеется только неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в библиотеке, само признание проблемы становится проблемой.

Если проблема признана, то следующим этапом в рассматриваемом процессе следует интерпретация и формулирование проблемы. Интерпретация – это осознание значения проблемы, которая признана. Существуют три градации определения проблемы: возможность, кризис, рутинная проблема. Первый тип необходимо обнаружить и раскрыть, второй и третий проявляются сами и требуют вмешательства менеджера.

Примером проблемы первого типа является отсутствие системы маркетинговых коммуникаций, поскольку ее формирование открывает библиотеке широкие возможности для стабильного функционирования в динамичной внешней среде. Пример проблемы-кризиса – отсутствие финансовых и материальных ресурсов для осуществления нормальной деятельности.

Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории уже упоминавшихся структурированных проблем, а возможности и кризис – к неструктурированным. Соответственно для каждой категории требуются решения разного типа: для структурированных – запрограммированные, осуществляемые по определенному алгоритму; для других – незапрограммированные.

Определение проблемы предполагает получение ответа на следующие вопросы: что действительно происходит в библиотеке; каковы причины происходящего; что за этим стоит?

Определение и последующее формулирование проблемы позволяют менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы:

- последствия проблемы (эффективность, влияние на другие стороны жизнедеятельности библиотеки, капиталоемкость);
- воздействие на библиотеку (что произойдет в результате решения проблемы);
- срочность проблемы и ограничения во времени;
- степень использования способностей и времени руководителя;

- внимание к проблеме (мотивированность и наличие способностей у участников);
- жизненный цикл проблемы (может ли проблема решиться сама собой или она будет решена в ходе решения других проблем).

Изучение этих факторов позволяет менеджеру определить порядок решения проблем, ранжировав их от наиболее к наименее важным. Наиболее важными, как правило, становятся проблемы со следующими характеристиками:

- проблема получает сильную поддержку и давление извне в пользу ее решения (например, вышестоящее руководство настаивает на завершении работ над библиотечным проектом в течение определенного срока);
- проблема поддерживается ресурсами, необходимыми для ее решения (например, выделены дополнительные бюджетные средства, материалы, люди);
- решение проблемы открывает возможности, от которых нельзя отказаться (например, библиотека становится организатором международной научной конференции).

Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения. По мнению многих специалистов, данный этап начинается еще до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива, с определения критерия «мы должны». В этом случае предполагается рассмотрение желательных целей, но по отношению к которым необязательна разработка альтернатив. Второй тип критерия – «мы хотим» заставляет руководителя думать о самых различных альтернативах, подходить к разрешению проблемы творчески, разрабатывая варианты и изыскивая лучшие способы.

Вторая стадия – выработка решения – состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и точно вписываются в критериальные границы оптимального решения. Если же речь идет о новых, уникальных проблемах, требуется творческий подход. Существует целая группа методов творческого поиска альтернатив: «мозговая атака» (брейнсторминг), выдвижение предложений, групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, карта мнений. Приводимые О. С. Виханским и А. И. Наумовым пять шагов помогут сделать поиск альтернатив более творческим:

1. Мотивация на поиск.
2. Предоставление большего объема информации, позволяющей всесторонне и глубоко познать проблему.
3. Свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы.
4. Создание творческой атмосферы.

5. Апробирование идеи другими людьми на предмет ее соответствия установленным критериям.

Предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение положительных и отрицательных сторон рассматриваемой альтернативы и установление некоего уровня компромисса. В практике управления широко используются такие методы, как дерево целей, дерево решений.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решений. Здесь могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта, проведение эксперимента, исследование и анализ.

Стадия третья — выполнение решения, предполагающее устранение породившей его проблемы, по отношению к которой и было принято решение. Эта стадия состоит из процессов организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения.

Организация выполнения решения предусматривает координацию действий различных людей. Необходимо избегать потенциальных конфликтов, мотивировать и заинтересовывать сотрудников на реализацию решения, максимально использовать способности и талант. Следует составить план мероприятий, распределить ответственность и полномочия среди участников реализации решения.

Важно создать информационные каналы и систему контроля, извещающие о ходе выполнения решения.

Большую роль в принятии решений играет интуиция, которая включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Исследования, проведенные Г. Минцбергом, показали важность интуиции и творчества в принятии решений, особенно стратегических.

18.3. Методы и модели принятия управленческих решений

Ранг и уровень принятия решений позволяют определить некоторые характеристики, предложенные Доном Фуллером, выдающимся авторитетом в области управления. Это, по его терминологии, будущность, обратимость, эффект, качество и периодичность[1]. Будущность определяется временным горизонтом принимаемого решения: чем он шире, те выше уровень, на котором должно приниматься решение. Обратимость связана с возможностью отмены решения: высшие уровни управления обладают большими полномочиями изменить курс действий. Эффект характеризует степень влиятельности решения на другие сферы деятельности: решение нельзя принимать на уровне более низком, чем тот, где обеспечивается

[1] Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. М. : Фонд «За экономическую грамотность», 1992. 287 с.

полный учет всех затрагиваемых этим решением видов и целей деятельности.

Качество подразумевает целесообразность принятия концептуальных решений на высшем уровне управления, где задается некоторый качественный эталон, который служит образцом для низовых уровней, принимающих собственные решения. Периодичность предполагает, что стандартные «неработанные» решения целесообразно передавать на более низкий уровень.

Основу системы методов, используемых в управлении, составляет общенаучная методология, предусматривающая системный, комплексный подход к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические измерения, социологические исследования и т. п. Специфика управления как вида деятельности оказывает существенное влияние на формы, масштабы и результативность применения общенаучных методов.

Использование общенаучной методики, применяемой в принятии решений, базируется на трех исследовательских процедурах.

1. Наблюдение, состоящее в сборе и анализе информации по проблеме и ситуации. Например, если решается задача расширения ассортимента информационно-библиотечных услуг, руководство оценивает уровень читательского спроса, ресурсы и другие компоненты, основываясь на собственной информации, на данных, полученных у специалистов функциональных и планово-экономических подразделений библиотек, на информации из разных библиотек, на зарубежном опыте.

2. Формулирование гипотезы – разработка и оценка вариантов решений и составление прогноза. Значение этой исследовательской процедуры заключается в установлении взаимосвязи между компонентами проблемы. В нашем примере руководство будет оценивать такие варианты, как области внедрения услуг, соотношение бесплатных и платных услуг.

3. Верификация (проверка) и подтверждение гипотезы путем наблюдения за результатами выполнения принятого решения. Продолжая наш пример, отметим, что в случае принятия определенного варианта возможны следующие действия: если число читателей библиотеки и книговыдача увеличились, то гипотезу следует признать правильной. Если предложенные услуги остались невостребованными читателями, гипотезу следует признать неверной в целом или частично. Руководитель должен вернуться на исходные позиции, добавить необходимую информацию, после чего сформулировать новую гипотезу.

Системный подход широко используется в управлении как эффективный способ упорядочения проблем, их структурирования и поиска решений. С помощью системного подхода определяются цели управленческого решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов проблемы, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на решение.

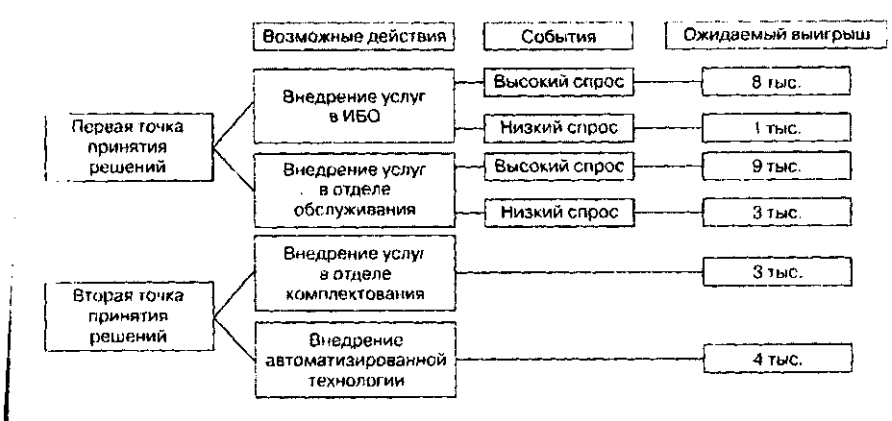


Рис. 29. Использование метода «дерева решений»

Системный подход в его практической реализации выводит еще на один популярный метод, используемый для выбора оптимального варианта действий — «дерево решений». Оно дает возможность руководителю учесть различные направления, соотнести с ними финансовые затраты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы. Пример применения этого метода приводится на рис. 29.

В силу ряда причин (поиск дополнительных внебюджетных средств, расширение читательского спроса) руководство библиотеки считает необходимым существенно расширить номенклатуру платных услуг. Пока что они внедрены в отделе обслуживания. Их применение в других подразделениях, в частности, в информационно-библиографическом отделе, связано с их высокой себестоимостью. Для принятия решения руководство собирает релевантную информацию об ожидаемых результатах и представляет ее в виде «дерева решений».

Специфической формой конкретизации системности является также комплексный подход, где рассмотрение проблем управления проводится в их связи и взаимозависимости с методами других наук, изучающих эти проблемы. Примером может служить методика прогнозирования, широко применяющаяся в библиотечной управленческой практике для анализа внутренних и внешних условий применительно к будущему развитию библиотеки и практику программных решений.

Моделирование выступает эффективным методом принятия управленческих решений в ситуациях, слишком сложных для простой причинно-следственной оценки альтернатив. Поэтому главной характеристикой модели считается упрощение реальной управленческой ситуации, к которой она применяется. Основные виды моделей, используемых в принятии решений: физические, аналоговые, математические или символические.

Физические модели представляют собой уменьшенное или увеличенное описание объекта или системы. Например, в целях реконструкции создается уменьшенная модель помещений библиотеки, на основании которой принимается решение о размещении оборудования.

Аналоговые модели представляют исследуемый объект в виде графика или схемы. Например, схема организационной структуры библиотеки может стать моделью для обоснования решения об оптимизации распределения полномочий и ответственности в отдельных звеньях структуры.

Математические или символические модели для описания свойств и характеристик объекта используют формулы и символы. Например, формула зависимости использования фонда от книговыдачи и величины фонда (обращаемость) может быть положена в основу решения об изменении состава фонда.

Экспериментирование как метод, позволяющий принимать обоснованные и выверенные решения, находит широкое распространение в поиске эффективного освоения инноваций.

Конкретно-исторический подход реализуется в управлении в рамках сравнительного библиотековедения, в соответствии с которым каждое явление библиотечной действительности рассматривается в динамике. Это дает возможность выбора из всего арсенала методов, наиболее соответствующих объективным условиям состояния библиотеки.

Методы социологических исследований применяются при принятии стратегических и программных решений, определяющих весь комплекс организации информационно-библиотечного обслуживания на различных управленческих уровнях.

При выборе способов решения управленческих задач руководители чаще всего используют комбинацию методов, отвечающих особенностям тех или иных проблем.

18.4. Формы разработки и реализации управленческих решений

Формы разработки. В зависимости от условий могут использоваться различные формы разработки управленческого решения: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель.

Указ – решение главы государства, утвержденное парламентом. Указ имеет силу закона.

Указание – решение, носящие методический, технологический характер. Указание реализуется в форме наставления, разъяснения.

Закон – решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер.

Акт – решение широкого круга государственных и общественных организаций. Например, акт о передаче чего-либо в собственность. Может быть международным.

Приказ (письменный или устный) – это решение руководителя, облеченного властью в организации или ее крупном подразделении. Приказ обязателен для исполнения и может готовиться по вопросам, входящим в компетенцию руководителя. Это нормативный документ, который должен храниться в архиве; он может быть обжалован в более высоких управленческих инстанциях или в суде.

Распоряжение – это решение руководителя, не наделенного административными функциями. Распоряжение обычно касается вопросов технологии, организации труда, техники безопасности. Оно обязательно для исполнения непосредственными подчиненными руководителя. Обжаловать решение можно у линейного руководителя данного подразделения или организации.

Протокол – решение об отражении каких-либо событий, обстоятельств, правил.

Инструкция – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.

Договор – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности.

Соглашение – решение, формирующее общую позитивную инфраструктуру для какой-либо деятельности.

План – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации.

Контракт – решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств. Контракт является видом соглашения.

Оферта – решение, обычно коммерческого характера, о предложении конкретному лицу заключить сделку на определенных условиях. Оферта является одной стороной контракта.

Акцепт – решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях. Акцепт – это вторая сторона контракта, оферта и акцепт составляют контракт.

Положение – решение, представляющее собой набор законов, правил, инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность.

Правила – решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников.

Модель – решение, включающее набор определенных элементов и связей, которые с заданной точностью воспроизводит реакции реального процесса или явления на входные воздействия.

Формы реализации управленческого решения могут быть самыми разнообразными: деловая беседа, предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинги), совещания, заседания, отчет, деловое слово.

Формы разработки	Формы реализации
Указ	Предвидение
Закон	Убеждение
Приказ	Разъяснение
Распоряжение	Принуждение
Указание	Наставление
Положение	Сообщение
Протокол	Деловая беседа
Инструкция	Личный пример
Правила	Обучение
Соглашение	Совет
Договор	Деловая игра
Контракт	Совещание
Оферта	Заседание
Акцепт	Отчет
Акт	Деловое слово
План	Отчет
Модель	

Рис. 30. Соотношение форм разработки и реализации управленческих решений

Резюме:

1. Принятие управленческого решения является основным видом управленческого труда, представляющим собой совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных действий, обеспечивающих реализацию задач информационно-библиотечной деятельности. Обычно управленческое решение трактуется в трех значениях: нахождение определенного варианта действий, сам процесс деятельности и его конечный результат. Соответственно, принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, которые сокращают разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием библиотеки.

2. Принятие решений в управлении как сложный и систематизированный процесс состоит из ряда стадий и этапов, начинающийся с признания необходимости решения, его разработки и заканчивающийся совершением действий, решающих проблему.

3. Методы принятия решений образуют три класса: системный подход, моделирование, научные исследования.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятию «проблема» и укажите, какое место она занимает в процессе управления. Какие группы факторов необходимо проанализировать для установления проблемной ситуации?
2. Дайте определение понятию «управленческое решение». Каковы признаки классификации и разновидности управленческих решений? Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
3. Охарактеризуйте основные стадии и этапы процесса принятия управленческого решения.
4. Приведите общую классификацию методов принятия управленческого решения.

Рекомендуемая литература

1. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 1992. С. 194–244.
2. Смирнов, Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. М. : ИНФРА-М, 2001. 264 с.

РАЗДЕЛ VI

Кадровый менеджмент в библиотеке

Глава 19. Изменяющиеся функции управления персоналом

19.1. Концепция и система персонал-стратегии библиотеки

Управление персоналом как самостоятельное научное направление возникло в рамках менеджмента относительно недавно. В создании и развитии кадрового менеджмента участвуют разные общественные науки – право, социология, психология, экономика. Управление персоналом синтезирует знания этих наук, а профессиональное углубление в эту область знаний возможно с помощью более внимательного освоения каждой из них. В результате их совместных усилий складываются и совершенствуются разнообразные технологии управления персоналом.

Сегодня в управлении персоналом происходят кардинальные изменения. На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами. В соответствии с этой теорией персонал представляет собой один из ресурсов, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Взаимосвязь перечисленных факторов привела к появлению стратегического управления персоналом или персонал-стратегии.

В развитии функциональных особенностей персонал-стратегии в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

- полный охват практически всех функциональных направлений работы с персоналом, независимо от размера организации и ее финансовых возможностей;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого и непрерывного обучения;
- широкое развитие внешних консультативных фирм, работающих с организациями на договорной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;

- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий и учреждений, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Все более эволюционируют в сторону определения стратегии функции отдела кадров: внедрение культуры инновации, настройка бизнес-процессов, участие во внедрении информационных систем и решение экстраординарных ситуаций, таких как увольнения или кризисные ситуации на рабочем месте. В то же время линейный менеджмент принимает все оперативные кадровые решения в контексте реальных рабочих ситуаций в отношении своих подчиненных. Повышается оперативность, уменьшаются искажения при принятии решений, а функционирование кадровой службы существенно удешевляется за счет ликвидации рутинной работы.

В рамках нового подхода персонал библиотеки признается объектом стратегии. Развитие профессионального и творческого потенциала сотрудников – стратегическая задача библиотеки, решение которой способствует достижению общебиблиотечных целей. Другими словами, управление персоналом не существует вне стратегического контекста. В свою очередь, одним из ключевых направлений стратегического управления является обеспечение гармоничного включения сотрудников в жизнь библиотеки.

Подчеркнем, что среди других направлений менеджмента – планирования, организации, освоения инноваций – проблемы управления персоналом по своему значению выходят сейчас на первый план. И это неслучайно. Как часто наше стремление что-либо изменить в деятельности библиотеки или осуществляется легко, поддерживается сотрудниками, их опытом, компетенцией, квалификацией, даже психологической поддержкой, или, наоборот, самые прогрессивные нововведения не проходят, ставя библиотеку перед невозможностью сориентироваться в современной обстановке.

По свидетельству исследователей, профессия эксперта по кадрам на рынке труда стала чуть ли не самой модной и популярной. Сами же кадровики на Западе оказались в первой десятке рейтинга высокооплачиваемых и престижных профессий. Современные кадровые службы должны вникать во все дела. Если раньше отделы кадров напоминали тихую заводь, где заполнялись трудовые книжки да учитывались всевозможные заявления на отпуск и отгулы, то теперь менеджер по персоналу не только принимает специалиста на работу, но и занимается его карьерой, зарплатой, отношениями в коллективе.

Кадровая работа становится важной сферой деятельности современного руководителя. Он должен определять критерии отбора кандидатов, разрабатывать политику поощрений и наказаний, проводить аттестацию, заботиться о повышении квалификации сотрудников.

В этом аспекте постулируется тесная взаимосвязь управления человеческими ресурсами с другими управленческими функциями. Каких бы сфер функционирования библиотеки ни касались управленческие решения (направлений комплектования, введения новых форм обслуживания, финансов, смены руководства), они во всех случаях проходят через отношения людей и выражаются в их трудовом поведении. И если руководство библиотеки размышляет перспективно, то оно должно подвергать человеческому измерению все свои управленческие решения.

Для развитых стран в сфере управления персоналом сформировалась устойчивая ориентация на гуманистические ценности, уже имеющая развитую практику вовлечения работников во всю деятельность организации, активизирующую их творческий потенциал.

В России эти ценности могут быть только стратегическим ориентиром. Однако изучение принципов персонал-стратегии, сформированной в развитых странах, позволит уже сейчас решать сложные социальные проблемы деятельности библиотек.

Следовательно, для эффективного использования потенциала сотрудников, необходимо, чтобы кадровый менеджмент стал частью стратегии библиотеки, т. е. руководство должно учитывать вопросы, связанные с управлением персоналом, на этапе разработки планов развития информационно-библиотечной деятельности.

В основе стратегии управления персоналом лежит стратегия развития библиотеки. Стратегия управления персоналом – это перспективные направления развития, использующие предоставленные внешней средой возможности для упрочения и сохранения стабильности функционирования библиотеки с помощью ее сотрудников. Стратегия управления персоналом направлена на поддержку достижения целей библиотеки, определяет направление работы и содержит сроки и показатели, по которым может быть оценена эффективность ее реализации.

Разработка стратегии начинается с сопоставления компетенций, необходимых для реализации общебиблиотечной стратегии развития, и фактического состояния человеческих ресурсов и определения несоответствия между ними. Как правило, существует достаточно много областей такого несоответствия. Традиционно в крупных библиотеках, например, не хватает работников в книгохранилище, что препятствует решению стратегической задачи сохранности фондов. Понятно, что библиотека бывает не в состоянии заняться ликвидацией каждого несоответствия. В связи с этим, руководство должно определить приоритеты, т. е. те области несоответствия, на которых в первую очередь следует сосредоточить ограниченные ресурсы.

Существует множество подходов к определению приоритетов. Небольшие библиотеки могут доверять опыту и интуиции своего руководства. Большинство крупных организаций используют формальные методы определения приоритетов, которые позволяют оценить такие факторы, как важность каждой компетенции для организации в целом, способность ор-

ганизации эффективно повысить уровень деятельности, фактор времени, мнение руководителей и т. д.

Этапы разработки стратегии управления персоналом соответствуют созданию общебиблиотечной стратегии и включают формулирование стратегических целей, внимательный анализ внешней и внутренней среды, выбор стратегической альтернативы.

Реализация стратегических задач библиотеки предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, часто называемых функциями. Более правильно употребить термин «функциональное поведение», поскольку в это понятие включаются не только производственные навыки (умение работать с фондами и каталогами или на компьютере), но и поведенческие умения (отношение к читателю, способность работать с большой нагрузкой). Конкретное функциональное поведение зависит от используемых библиотекой материальных ресурсов, ее структуры и культуры, однако в первую очередь определяется целями библиотеки.

Чем ближе функциональное поведение сотрудников библиотеки к «образцовому», которое обеспечивает достижение целей, тем выше эффективность их работы, т. е. эффективность использования человеческих ресурсов. Следовательно, задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении требуемого для достижения целей поведения каждого сотрудника. Помимо этого, качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом – библиотека должна иметь достаточное для реализации своих целей число сотрудников.

В последнее время широкое распространение получило понятие компетенции, под которой понимается демонстрируемая способность сотрудника выполнять должностные обязанности. Компетенция объединяет способности, мотивацию сотрудника и представляет его функции. Это знания, применимые и применяемые на практике. В качестве примера компетенции руководителя можно привести решение управленческих проблем (сбор и анализ информации, определение проблем, выработка альтернативных решений, выбор курса действий), влияние на окружающих (передача информации, преодоление барьеров и сопротивления инновациям, способность определять действия людей).

На мотивацию человека влияют многие факторы – вознаграждение, оценка деятельности, профессиональное развитие, перспективы профессионального роста, общая культура. Способности человека, в свою очередь, определяются:

- потенциалом, которым он обладает, приходя в библиотеку;
- профессиональным обучением, полученным ранее и получаемым в библиотеке;
- моральным и физическим состоянием, которое зависит от целого ряда факторов, в том числе от материального вознаграждения;
- оценкой, получаемой от библиотеки, будь то формальная аттестация или ежедневные наставления руководителя.

Соответственно, управление человеческими ресурсами состоит в подборе и сохранении требуемого библиотеке персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценки деятельности каждого сотрудника с точки зрения стратегических целей, вознаграждении персонала за его усилия.

При всем многообразии библиотек можно увидеть, что названные функции присутствуют в деятельности каждой из них. В работе с человеческими ресурсами каждая библиотека решает одни и те же задачи вне зависимости от специфики ее деятельности.

Во-первых, каждая библиотека привлекает необходимые для достижения ее целей ресурсы, т. е. сотрудников.

Во-вторых, все без исключения библиотеки проводят обучение своих сотрудников в той или иной форме, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести навыки и умения людей в соответствие с этими задачами.

В-третьих, библиотеки осуществляют оценку участия каждого из своих сотрудников в достижении своих целей.

В-четвертых, каждая библиотека в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, т. е. компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением общебиблиотечных целей.

Итак, для того чтобы успешно развиваться, библиотека должна управлять подбором, обучением, оценкой, вознаграждением и коммуникацией, т. е. создать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации персонал-стратегии. Кроме того, персонал-стратегию составляет совокупность факторов социально-психологического, неформального характера – стиль управления, отношение к нуждам человека, забота о человеке, понимание человека, учет его индивидуальных способностей.

Эффективность управления персоналом оценивается социальными факторами. Признание этого положения означает, что управление современной библиотекой наряду с целями совершенствования библиотечного обслуживания имеет и цели социальные, направленные на изучение и удовлетворение интересов и потребностей собственных сотрудников.

Социальные цели библиотеки формулируются в результате двустороннего процесса. С одной стороны, они представляют собой отражение потребностей каждого библиотекаря, удовлетворения которых они вправе требовать от администрации (например, нормальные условия и мотивация труда, правовая защищенность, поддержка стремления сделать карьеру).

С другой стороны, социальные цели библиотеки являются параметром, как всей системы ее целей, так и возможностей создания условий для их реализации. С этих позиций можно сказать, что социальная эффективность управления персоналом достигается посредством реализации потребностей библиотекарей и их учета в целях библиотеки.

Социальные аспекты современного менеджмента, сердцевиной которого являются гуманизация и социологизация процессов труда, органично

соотносятся с гуманистической направленностью библиотечной деятельности. Эффективность управления библиотекой в концепции библиотечного менеджмента обеспечивается, прежде всего, взаимосвязью пяти факторов: ресурсов, информации, материалов, людей и организации, самым главным из которых является человек. При этом библиотекарь не только средство достижения цели, но он сам есть цель библиотечного менеджмента. Эффективно трудиться человека вынуждает не руководитель, а соответствующие создаваемые им условия. Если относиться к персоналу библиотеки как к некоторой организационной единице, технологическому элементу библиотечного обслуживания, говорить человеку только то, что надо сделать, он и будет реагировать с механической безучастностью. Но окажите доверие человеку, покажите знание и понимание его интересов и особенностей, поддержите у него чувство собственного достоинства, энтузиазм, и вы найдете дополнительный источник энергии и творческой силы, целеустремленности и ответственности.

В соответствии с этим ядро менеджмента составляет мотивационный механизм активизации индивидуального и группового поведения членов трудового коллектива. Под мотивацией подразумевают совокупность тех психологических моментов, которыми определяются поведение человека в целом.

К психологическим моментам относят все виды побуждений: цели, влечения, переживания, интересы, стремления, идеалы, убеждения, установки и потребности. Все эти разнородные понятия могут у разных авторов употребляться в значении мотива поведения или побуждения.

Таким образом, современный кадровый менеджмент значительно расширяет возможности обеспечения эффективности управления за счет использования социально-психологических факторов. Именно защита социальных интересов людей, соблюдение принципов социальной справедливости становятся целью социальных методов.

Одна из значимых тенденций в развитии кадрового менеджмента – формирование самостоятельного научного направления, поддерживаемого социальной направленностью управления – психологии менеджмента. Предмет психологии управления – совокупность психических явлений и процессов, в частности: психологические факторы эффективной деятельности менеджеров; психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений; психологические процессы лидерства; проблемы мотивации и др.

Можно утверждать, что в предмет изучения психологии управления органично входят традиционные социально-психологические явления (лидерство, психологический климат, психология общения), психологические проблемы трудовой деятельности (психические состояния в рамках трудовой деятельности), общей психологии (психологическая теория деятельности, теория личности, теория развития) и других прикладных направлений психологии.

Современные руководители библиотек, освоившие теорию социального управления, развивающие управленческую психологическую культуру, овладевшие ядром менеджмента, получают возможность ускорить процессы стабилизации библиотечной деятельности.

Кадровая работа становится важной сферой деятельности современного руководителя. Он должен определять критерии отбора кандидатов, разрабатывать политику поощрений и наказаний, проводить аттестацию, заботиться о повышении квалификации сотрудников.

19.2. Организационно-технологические основы управления персоналом

Жизнь современной библиотеки – это ее сотрудники. Современные библиотеки вкладывают значительные средства в подготовку и повышение квалификации своих работников.

Персонал – это лицо библиотеки. Достаточно одному единственному библиотекарю проявить по отношению к читателям грубость или некомпетентность, и они уже склонны судить по его поведению обо всем учреждении. Если гардеробщица вечно угрюма (а ведь она и есть то первое лицо, с которым сталкивается читатель), то таким и будет первое впечатление о библиотеке, а первые впечатления обычно «прилипчивы». Если на читателя накричит сотрудник читального зала, страдающий чрезмерным рвением, то это может все испортить – ведь тогда от посещения останется неприятный осадок.

Человек может рассматриваться как рабочая сила и может рассматриваться как капитал. Понятие «капитал» в первоначальном его смысле означает главное в каких-либо процессах общественного развития. Капитал – это отношения между людьми, определяющие успех их совместной деятельности. Следовательно, человек, с одной стороны, это – исполнитель функций и распоряжений. Необходимое количество людей действительно есть сила. Но человек определенной индивидуальности, интеллекта, психологии – это нечто большее, чем рабочая сила, это капитал. В управлении все зависит от того, как строится работа с персоналом, каково отношение к человеку. Человек может выступать либо рабочей силой, либо капиталом.

Эффективная система работы с персоналом предполагает не только формальную организацию (подбор, расстановка, контроль), но и совокупность факторов социально-психологического, неформального характера – стиль управления, отношение к нуждам человека, забота о человеке, понимание человека, учет его индивидуальных способностей.

Систему работы с персоналом характеризуют следующие параметры:

1) соответствие персонала целям и миссии учреждения культуры (уровень образования, квалификация, отношение к работе, понимание миссии);

2) избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;

3) сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности (например, творческих работников и менеджеров-организаторов), по социально-психологическим характеристикам (работники инновационного склада и консерваторы);

4) структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала, их влияние на отношение к труду и его качество;

5) ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;

6) интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития;

7) эффективность системы работы с персоналом — выбор критериев оценки результатов работы с персоналом, соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях.

Представим совокупность действий, составляющих систему работы с персоналом. Это:

1. Определение потребности в персонале в соответствии с целью, миссией и возможностями библиотеки.

2. Планирование работы с персоналом — предвидение и расчет привлечения, подбора, высвобождения, обучения, сроков, инвестиций и т. п.

3. Привлечение, подбор и высвобождение персонала.

4. Расстановка и распределение персонала, его использование и задействованность (включенность в решение проблем, нагрузка и пр.).

5. Исследование и оценка персонала.

6. Ротация персонала, движение в системе управления, траектория карьеры.

7. Развитие персонала, повышение квалификации, образования, компетенции, накопление опыта.

8. Мотивация и стимулирование персонала, создание благоприятных условий деятельности, качества работы.

На понимании персонала как человеческого капитала строится осознание того, что потенциал работников становится все более явно критическим фактором развития. Во многих случаях оказывается, что не хватает не просто человеческих ресурсов — не хватает человеческого капитала, т. е. таких специалистов, которые были бы готовы к высокоэффективному труду и заинтересованы в творческой отдаче. Из идеи человеческого капитала вырастает и идея социального партнерства. Рабочую силу можно рассматривать как фактор затрат, но человеческий капитал — это потенциал и гарантия успеха.

Социальная эффективность проявления человеческого капитала, его использования и реализации зависит от совокупности «полей напряженности». Они определяются характеристиками системы управления и заключаются в следующем:

1. Централизация и децентрализация управления, свобода творчества и инициативы, свобода проявления человеческих качеств и вероятность их видения и соответствующей оценки на разных уровнях управления. Иногда у человека возникает ощущение блокирования непосредственным его руководителем всей информации о способностях, потенциале и интересах человека. Его индивидуальность пропадает в коллективных отчетах, решениях, справках, докладах, обзорах. Траектория карьеры прерывается, перспективы развития исчезают, энтузиазм гаснет. Человек превращается просто в хорошего исполнителя.

2. Интеграция и дифференциация деятельности также влияют на проявление индивидуальных способностей. Интеграция – это важнейший фактор успешного управления, но она должна быть построена так, чтобы не уничтожать индивидуальность, а способствовать ее проявлению, утверждению и развитию. Возможно ли такое? Конечно, если существует установка на это в системе работы с персоналом, если исследования персонала ориентированы на поиск таких средств и условий работы с ним, которые не превращали бы интеграцию в механистическое объединение, уничтожающее всякое проявление индивидуальности.

3. Коллективизм и индивидуализм как ориентация личности и требования к персоналу в его работе. Каждый человек имеет индивидуальные и личные интересы, но у каждого человека они находятся в собственном сочетании – по приоритетам, роли в поведении, отношению к людям, признакам развития. Бывают случаи, когда коллективизм прямо-таки уничтожает всякое проявление личных качеств, вызывает болезненное представление о справедливости, сковывает и ограничивает все возможности развития индивидуальности. Бывает и противоположное, когда индивидуализм захлестывает все коллективистские интересы, подчиняет их исключительно индивидуальным интересам и приравнивает их к индивидуальным интересам. Обе крайности характеризуют поле напряженности. Работа с персоналом призвана снимать эту напряженность.

4. Одно из полей напряженности характеризует возможность возникновения противоречия между экономией персонала и экологией персонала. Экономия – стремление получить от персонала ту отдачу, которая отражает его возможности, потенциал, которая необходима учреждению и которая отражает реальные условия организации управления. Экология персонала – бережное отношение к нему, защита от перегрузок и стрессов, поддержка позитивных изменений.

5. Напряженность в работе с персоналом возможна в отношениях политики и экономики, что проявляется в стратегии и тактике управления.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И. Хентце – одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет несколько функциональных блоков и определяет содержание задач в каждом из них.

аблица 6.1. **Состав функциональных блоков по управлению персоналом**

Функциональный блок	Содержание задач
Определение потребности в персонале	Планирование качественной и количественной потребности в персонале
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой информации Отбор персонала, его деловая оценка
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений Организация и проведение обучения
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда Социализация персонала Адаптация персонала Упорядочение рабочих мест Обеспечение безопасности труда Высвобождение персонала
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения Управление конфликтами Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях Использование немонетарных побудительных систем: социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений Учет и статистика персонала Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам Разработка кадровой политики

19.3. Особенности коллектива библиотеки

В отечественной психологии управления значительное внимание уделялось изучению коллектива. Широкое понятие «коллектив» приложимо к любому официально организованному объединению людей, занятых каким-либо общественно полезным видом деятельности[1].

Западная психология оперировала понятием «малая группа». В последние годы происходит взаимообогащение этих понятий, и теперь признается наличие и коллектива, и малой группы как в отечественной и зарубежной психологии, так и в менеджменте.

---

[1] Машков В. Н. Психология управления : учеб. пособие. Спб. : Изд-во В. А. Михайлова, 2002. 254 с.

Библиотечный коллектив, имея с другими общие закономерности функционирования и развития, в то же время обладает специфическими особенностями. Многие процессы и в библиотечном обслуживании, и в методической и научной работе носят творческий характер, поэтому в коллективе библиотек много людей творческой и исследовательской направленности. Руководство такими людьми всегда связано с большими сложностями.

Исследователи отмечают следующие характерные черты творческой личности:

- открытость ума;
- отсутствие конформизма;
- склонность к самоутверждению;
- потребность в свободе, стремление работать «по своему расписанию»;
- неуважение к строго установленным правилам и нормам;
- способность напряженно работать в течение длительного времени;
- интерес к неизвестному, желание к рассмотрению необычных идей;
- потребность в новых впечатлениях;
- терпимость к ситуациям неопределенности;
- уровень интеллигентности, превышающий средние показатели;
- склонность к юмору.

Очень важно, чтобы руководитель предоставил возможность реализации тех качеств, которые обеспечивают перспективу развития библиотеки, одновременно снимая напряженность в межличностных отношениях в коллективе, создаваемую неординарностью творческой личности.

Очевидно поэтому в руководстве библиотечным коллективом практически непригодно формальное администрирование, снижающее роль моральных оценок. Понятно, что библиотекари выполняют свои обязанности, не дожидаясь принудительных мер воздействия. Руководитель библиотеки должен постоянно учитывать этот момент и управлять так, чтобы приказы, распоряжения, правила не создавали предпосылок для сковывания творческой инициативы. Отсюда главное требование – высокая нравственность самого руководителя, обеспечивающая и высокий моральный настрой всего коллектива. Не может быть превалирующим авторитарный стиль, когда любое действие библиотекаря предписывается начальством и находится под его неусыпным контролем. Автократ подавляет инициативу, игнорирует творчество. С ростом опыта и честолюбия талантливого библиотекаря руководитель-автократ становится все более раздражающим фактором.

Конфликтные ситуации могут возникать в коллективе, если руководителем оказывается человек некомпетентный, лишающий библиотечную работу ее творческого содержания. И, наоборот, внимание, чуткость к творческой личности, душевная простота и щедрость делают руководителя признанным лидером коллектива, в котором есть талантливые генераторы идей, активные эрудиты, заинтересованные исполнители.

В силу специфики такого рода коллективов выделяют две достаточно эффективные формы управления. Первая характеризуется тем, что руководитель — центр организационных и межличностных связей коллектива. Именно на нем замыкаются нити влияний и право принятия решений. Такая форма может быть эффективна: во-первых, со стороны руководителя, обладающего непререкаемым авторитетом, высокой харизмой, во-вторых, в коллективе еще неопытных сотрудников. В таких коллективах сотрудники, признавая авторитет начальника, проявляют лояльность даже к некоторой авторитарности стиля. В нем, как ни парадоксально, усматривается забота о подчиненных, поскольку руководитель берет на себя тяжелые для творческих личностей организационные функции, создавая им соответствующие условия активной работы.

В рамках второй формы роль руководителя сводится, в основном, к координации деятельности подчиненных, которые получают определенную самостоятельность в осуществлении своих творческих и научных планов. Наиболее эффективно такое управление в автономных группах или подразделениях внутри библиотеки, работающих над инновационной проблематикой: библиотечным маркетингом, компьютеризацией и информатизацией библиотечной деятельности, освоением новых форм библиотечного обслуживания. В данном случае управленческие связи развиваются по горизонтали, когда руководитель воспринимается, в основном, как коллега по работе.

И в том, и в другом варианте ценится руководитель библиотечного коллектива, чуждый формализма, проявляющий тактичность, справедливость, учитывающий потребности и мотивы подчиненных.

Объективная необходимость наличия этих качеств в библиоменеджере усиливается еще одной специфической особенностью библиотечного коллектива. Статистика свидетельствует, что 91% работающих в библиотеке — женщины. Женские коллективы психологически неустойчивы, изначально конфликтны. Бывает так, что причина конфликта уже устранена, а переживания, связанные с этой ситуацией, сохраняются и обсуждаются еще очень долго.

В то же время женские коллективы более стабильны, текучесть кадров в библиотеке, как правило, довольно низкая. Женщины более законопослушны и уважительны по отношению к власти, более устойчивы к стрессовым ситуациям.

Интересно, что в числе талантов, которыми традиционно на бытовом уровне наделяют мужчин (аналитические способности, способность принимать самостоятельное решение, напористость, лидерские качества, коммуникабельность, способность к саморазвитию), психологи не находят никакой разницы между мужчинами и женщинами. Однако установлено, что женщины имеют более высокие показатели абсентеизма, чем мужчины, уклоняясь от участия в собраниях, совещаниях, других официальных мероприятиях и организационных структурах.

Женщины предъявляют особые требования к руководителю. Для гораздо важнее руководитель эмоционально стабильный, спокойн уравновешенный, чем компетентный. Насколько различны требов к руководителю среди женщин и мужчин иллюстрирует табл. 6.2.

Таблица 6.2. **Характеристики руководителя**

Согласно опросу среди женщин	Согласно опросу среди мужчин
Эмоциональная стабильность	Компетентность
Такт	Ум
Организаторские способности	Принципиальность
Готовность помочь	Организаторские способности
Компетентность	Хорошая информированность
Хорошая информированность	Эмоциональная стабильность
Ум	Такт
Принципиальность	Готовность помочь

И еще один немаловажный фактор. По мнению исследователей, би лиотечные коллективы относятся к социально неблагополучным из-за вы сокой степени феминизации. Наряду с чисто эмоциональными чертам женский коллектив имеет и объективные характеристики, также оказыва щие определенное и весьма значимое влияние на его функционировани По данным исследования библиотечной профессии, среди библиотекаре России 36% незамужних и одиноких женщин, из которых каждая трет имеет одного-двух детей; 64% – замужем. Половина из них имеет двух де тей, 23% – одного, 4% – троих, 5% – бездетны. При этом отмечается, что среди женщин-библиотекарей замужних меньше (64%), чем в среднем по России (75%). Данная проблема имеет с точки зрения руководства не только морально-этическую сторону, но и организационно-управленческую.

Резюмируя сказанное, можно утверждать, что специфика библиотечных коллективов (преимущественно женский состав и требуемое соответствующим характером деятельности наличие творческих личностей) предопределяют особенности методики и организации управления, а также совокупность профессиональных и личностных качеств руководителя библиотеки.

19.4. Руководство малыми группами

Не существует канонизированного определения малой группы, так как это гибкое и подверженное влиянию различных обстоятельств явление. Однако принят достаточно общий, установившийся взгляд на малую группу. Это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в устойчивом взаимодействии

и осуществляющих совместные действия в течение определенного промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на общих интересах и может быть связано с достижением общей цели. Каждая группа обладает групповым потенциалом или групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям в окружающей среде.

По характеру контактов выделяются реальные и условные группы. Реальные группы характеризуются наличием непосредственных контактов в совместной деятельности. Условные группы – это объединение людей по какому-либо общему условному признаку, не предусматривающее реальных контактов между ее членами, например по профессиональному, возрастному, национальному, половому и иному признаку.

По уровню общности выделяют первичные и вторичные группы. Первичные группы – это далее неразложимые в системе официальной организации структурные единицы (сектор, отдел, лаборатория, группа). Вторичные группы состоят из ряда первичных (подразделение, организация).

По значимости конкретной группы для личности выделяют группы включения и референтные группы. Группа включения – это малая контактная группа, в которую включен конкретный человек. Референтная группа – реальная или условная группа, которую человек считает для себя эталонной, на нормы и ценности которой он ориентируется в своем поведении и самооценке. Хорошо, когда в качестве референтной группы выступает то непосредственное подразделение, в котором работает библиотекарь.

Наибольшее внимание в менеджменте уделяется формальным и неформальным группам.

Формальные группы создаются руководством на основе специальных правил, постановлений, решений, описывающих их деятельность. Различаются три вида формальных групп:

1. Группа руководителей (командная) состоит из директора и его непосредственных подчиненных.

2. Рабочая (целевая) группа, состоит из лиц, работающих вместе над одним заданием или проектом.

3. Комитет (совет, комиссия), которому делегированы определенные полномочия для выполнения той или иной задачи.

Все разновидности формальных групп имеют общие характеристики:

- существуют внутри единой системы социальных отношений как элементы, наделенные строго определенными функциями;
- существуют объективно, вне зависимости от воли и желания составляющих группу индивидов;
- обусловливают социальное поведение группы;
- выступают по отношению к другим группам как единое целое;
- имеют специфические социально-психологические особенности, отражающие групповые интересы и системы ценностей.

Значительное внимание в менеджменте уделяется изучению различных факторов, влияющих на эффективность работы формальных групп и управление ими. Такими факторами считаются: размер и состав группы, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональная роль членов группы.

Размер группы. Теоретики управления посвятили много времени определению оптимального размера группы. По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2-3 человек персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в больших группах участие каждого человека в принятии решения затруднено. В общем, по мере увеличения размера группы общение между ее членами усложняется и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей и к образованию неформальных групп.

Результаты исследований показывают, что при выполнении конкретной задачи малые группы (примерно в 7 человек) оказываются более продуктивными, в то время как при обсуждении и коллегиальном принятии решения лучшие результаты показывают группы из 11 человек. Выявлена другая тенденция: работая в группе, человек делает меньше, чем при индивидуальной деятельности. В связи с этим, очевидно, что группы, состоящие из 5—7 человек, трудятся наиболее эффективно, сочетая разносторонность опыта и мнений членов группы с индивидуальным вкладом каждого.

Состав группы рассматривается в аспекте степени сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем совместной деятельности. Речь идет о психологической совместимости, основанной на оптимальном сочетании индивидуально-психологических характеристик работающих, когда каждый человек ощущает удовлетворенность процессом взаимодействия с другими членами коллектива и когда не требуется специальных усилий по установлению взаимопонимания. Результаты многочисленных исследований показывают, что обычно совместимость связана со сходством или контрастом (взаимодополнительностью) индивидуальных характеристик партнеров по совместной работе. Причем, учитываются не только психологические характеристики. Так, возникновению психологической совместимости способствует высокая степень однородности группы по таким признакам, как пол, возраст, образование, уровень квалификации.

Выделяются два вида психологической совместимости: психофизиологическая и социально-психологическая. Первый вид предполагает согласованность таких характеристик людей, как тип нервной системы (тем-

перамент), сенсомоторные реакции, работоспособность и др. Социально-психологическая совместимость основывается на сочетании типов поведения людей в группах, ценностных ориентаций, интересов и склонностей, коммуникабельности и т. д.

При совпадении на психофизиологическом и социально-психологическом уровне можно констатировать полную психологическую совместимость людей. При полном их несовпадении возникает психологический барьер, когда люди не желают общаться, не воспринимают друг друга, не желают сотрудничать ни в какой области. Однако такие полярные совпадении или несовпадения бывают сравнительно редко. Чаще наблюдается преимущественная совместимость по ряду признаков, а уровень психологической совместимости оценивается с точки зрения требований определенной деятельности. В обеспечении стабильности функциональных участков библиотечной работы, например, отдела обслуживания необходим высокий уровень психологической совместимости. Иначе постоянные столкновения и конфликты, вызванные несовпадением личностных интересов, склонностей, ценностных ориентаций, даже темперамента, несомненно, отрицательно скажутся на работе с читателями.

В то же время в научно-исследовательских, методических подразделениях, занятых решением инновационных проблем, необходимо использование различных позиций при нахождении оптимального решения. Поэтому неудивительна рекомендация, чтобы подобные группы состояли из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают внимание на важные детали проектов и проблем, другие могут взглянуть на картину в целом. Некоторые умеют подойти к проблеме с системных позиций и увидеть взаимосвязь различных аспектов. Множество точек зрения и восприятия перспектив, конечно, приносят свои плоды.

В целях определения компонентов совместимости экспериментально были выделены различные типы коммуникационного поведения[1]:

1. Люди, стремящиеся к лидерству, которые могут решать задачу, лишь подчиняя себе других членов группы;
2. Индивидуалисты, пытающиеся решать задачу в одиночку;
3. Приспосабливающиеся к группе, легко подчиняющиеся приказам других;
4. Коллективисты, которые стремятся решать задачу совместными усилиями, не только принимая предложения других, но и выступая с собственной инициативой.

Групповые нормы. Психологическая совместимость достигается не только благодаря разработанной методике формирования групп. Определенный психологический отбор происходит естественным путем, постоян-

[1] Машков В. Н. Психология управления : учеб. пособие. СПб. : Изд-во В. А. Михайлова, 2002. 254 с.

но. Как было выявлено исследователями, сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа, оказывают нормы, принятые в группе. Здесь закрепляются люди, чьи деловые и личностные качества соответствуют установленным правилам, традициям, что и обозначается понятием «групповые нормы». Групповые нормы ориентируют каждого на то поведение и ту работу, которая от него ожидается. В свою очередь, придерживаясь этих групповых норм, каждый член коллектива вправе рассчитывать на поддержку и признание. Вот почему групповые нормы оказывают такое большое влияние на сотрудников.

Групповые нормы могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, которые поддерживают цели и задачи библиотеки, поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные нормы имеют противоположный эффект: они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей библиотечного обслуживания. Нормы, которые поощряют усердие, старательность, преданность библиотеке, внимание к читателям – положительные нормы. Примером отрицательных норм могут служить такие нормы, которые поощряют неконструктивную критику руководства, прогулы, наплевательское отношение к делу.

Один из исследователей привел классификацию групповых норм: 1) гордость за организацию; 2) целеустремленность; 3) результативность; 4) коллективный труд; 5) планирование; 6) контроль; 7) профессиональная подготовка кадров; 8) нововведения; 9) отношения с потребителями; 10) защита честности[1].

Руководителям следует внимательно относиться, как к воспитанию положительных групповых норм в коллективе, так и с осторожностью выносить свои суждения об существующих групповых нормах. Например, может показаться, что постоянное согласие с выносимыми решениями говорит о высокой степени лояльности. Однако на самом деле такая норма приводит к подавлению очень необходимых и выигрышных для библиотеки инициатив и мнений.

Сплоченность – стремление членов группы иметь сходное мнение по решаемым проблемам и ситуациям. Сплоченность признается эквивалентом высокой эффективности работы. Доказано, что у высоко сплоченных групп меньше проблем в общении, а те, что бывают, менее серьезны, чем у других. Здесь меньше недопонимания, напряженности, недоверия. Руководство может усилить эффект сплоченности тем, что будет привлекать коллектив к участию в решении главных проблем библиотеки, периодически устраивая обсуждение перспектив и других актуальных вопросов.

Отмечая положительные моменты сплоченности, зарубежные исследователи указывают на такой отрицательный фактор, как групповое еди-

---

[1] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Дело, 1992. 449 с.

ıомыслие — тенденции подавления отдельной личностью своих действи-
:ельных взглядов в угоду гармонии группы. В атмосфере группового еди-
ıомыслия первостепенная задача для каждого сотрудника — держаться
›бщей линии, даже если он имеет другое суждение. В результате возникает
›пасность посредственного решения, которое никого не задевает.

Конфликтность. Хотя различие во мнениях способствует более эффек-
:ивному решению проблем, однако не следует доводить его до уровня кон-
фликтности, когда активный обмен мнениями приводит к деструктивному
ıротивопоставлению крайних позиций.

Статус членов группы. Статус того или иного сотрудника в группе мо-
кет определяться рядом факторов: должностная иерархия, название долж-
ıости, расположение кабинета, образование, социальные таланты, инфор-
ıированность, накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать по-
›ышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и групповых
ıорм. Исследования показали, что сотрудники с высоким статусом (давно
›аботающие в библиотеке, окончившие МГУ, члены профкома) способны
›казывать серьезное влияние на принимаемые решения. Однако из этого
ıе всегда вытекает эффективность работы. Молодой библиотекарь может
ıметь более ценные инновационные идеи, чем человек с большим опытом
›аботы. Поэтому, чтобы принимать эффективные решения, необходимо
:читывать всю информацию, относящуюся к этому вопросу, и объективно
ıзвешивать все предложения, независимо от того, каким статусом облада-
от сотрудники.

Изучение факторов, влияющих на эффективность деятельности фор-
ıальных групп, позволяет сделать вывод о том, что оптимальная группа та,
ıей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с раз-
ıыми чертами характера, чьи нормы способствуют целям библиотечного об-
:луживания и созданию духа коллективизма, где здоровый уровень кон-
фликтности и где не доминируют сотрудники, имеющий высокий статус.

Многие рекомендации по управлению формальной группой могут
›ыть распространены и на неформальную группу. *Неформальные группы*
:оздаются членами коллектива в соответствии с их взаимными симпатия-
ıи, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками. Это —
:понтанно образованная группа людей, регулярно взаимодействующих
ıля достижения общей цели.

Структуру и тип неформальной группы определяет различие социаль-
ıых контактов. Например, объединяться в неформальную группу застав-
ıяет одна из самых сильных эмоциональных потребностей — чувство при-
ıадлежности и связанная с ним необходимость в общении, помощи,
ıащите. Еще одна причина возникновения неформальных групп — получе-
ıие необходимой информации. Предстоящие сокращения, изменения
ı структуре, грядущие перемещения и повышения, личная жизнь сотруд-
ıиков — типичная информация, передаваемая по каналам неформального
›бщения.

Материалы и отечественных, и зарубежных исследований свидетельствуют, что принадлежность к неформальной группе дает человеку значительные психологические преимущества. В группе человек учится, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал. Группа придает человеку больше уверенности в себе во внешних взаимодействиях, способствует развитию его «айдентити» (самосознанию человека, его идентификации с определенным стабильным явлением).

Наконец, группа предоставляет возможность человеку работать в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества, состояния потерянности (например, с переходом на новую работу). Каждый человек стремится к тому, чтобы быть любимым, нужным кому-то. И неформальная группа может стать источником решения этих проблем.

Когда люди объединены в неформальную группу, она обретает свойства, которые необходимо учитывать в управлении. Первое из них – социальный контроль, предписывающий каждого члена группы придерживаться строгих, хотя и негласных, правил относительно этикета, поведения, характера одежды.

Вторая специфическая черта неформальной группы – сопротивление изменениям, поскольку грядущие перемены всегда таят угрозу существованию группы как таковой.

Еще одна важная особенность неформальной группы – наличие лидера. Он обладает влиянием точно так же, как и официальный руководитель. Но опора неформального лидера – это признание его группой, поэтому в своих действиях он может делать ставку только на людей и их взаимоотношения.

Администрации библиотеки важно учитывать закономерности возникновения неформальных групп, чтобы сознательно тормозить или стимулировать их развитие. Неправы те руководители, которые считают существование неформалов просчетами управления. Современный менеджер знает не только отрицательные проявления неформальных объединений (сопротивление инновациям, сохранение укоренившихся стереотипов, распространение ложных слухов), но и положительные (сплоченность, высокий дух коллективизма, неформальность контактов).

Резюме:

1. Важнейшим фактором современного менеджмента становится формирование персонал-стратегии, в которой персонал является значимым ресурсом любой организации.
2. Библиотечный коллектив образуют различные структурные сочетания малых групп. В библиотеке представлена социальная, социально-демографическая, профессионально-квалификационная, формально-неформальная структура.
3. Формальные группы создаются руководством на основе правил, описывающих деятельность группы. Факторы, определяющие эффек-

тивность работы формальной группы: размер и состав группы, групповые нормы, степень сплоченности и конфликтности, статус и функциональная роль членов группы.

4. Неформальные группы, создаваемые членами коллектива в соответствии с их общими интересами, взаимными симпатиями, одинаковыми увлечениями и привычками, имеют ряд общих черт: наличие социального контроля, сопротивление изменениям, наличие неформального лидера, определяющие особенности управления.

Вопросы для обсуждения

1. Какие изменения произошли в функциях управления персоналом? Как они повлияли на приоритеты кадровой политики и организацию кадровой работы в библиотеке?
2. Опишите основные этапы стратегического управления персоналом.
3. Какие «поля напряженности» существуют в кадровом менеджменте?
4. Обсудите факторы эффективности групповой динамики? Приведите примеры, когда сплоченность мешает эффективности работы.
5. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальной группой?

Рекомендуемая литература

1. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. 2-изд. М., 1998. С. 207–290.
2. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ./ М. Мескон, М. Альберт, Фю Хедоури. М., 1992. С. 563 — 594.
3. Модели и методы управления персоналом : рос.-британ. учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. М. : «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 464 с.
4. Грэхем, Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие : пер. с англ. / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.
5. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1997. 512 с.

Глава 20. Формирование и развитие персонала

20.1. Планирование персонала

Планирование можно определить как попытку спрогнозировать будущую потребность библиотеки в кадрах и оценить возможности удовлетворения этой потребности. В этот процесс входит сопоставление нынешних человеческих ресурсов библиотеки с возможной потребностью в будущем и, следовательно, с организацией соответствующих мероприятий по найму,

обучению, перераспределению и, возможно, увольнению сотрудников. Эффективное планирование кадров должно иметь своим результатом наличие нужных людей, выполняющих нужную работу на нужных местах точно в нужное время[1].

Кадровое планирование помогает в решении многочисленных задач, к которым относятся:

- набор персонала;
- избежание увольнений;
- подготовка персонала (по численности и категориям);
- управление развитием персонала;
- расчет затрат на персонал;
- коллегиальное обсуждение эффективности работы;
- размещение персонала.

Само по себе планирование представляет комплексную деятельность, включающую значительное число факторов: новые направления, методы и формы библиотечной работы, демографические изменения, государственная политика, конкуренция, социальные и экономические условия.

На первом этапе планирования устанавливаются главные задачи, исходя из целей библиотеки в области обслуживания, комплектования, систематизации, хранения и т. д. Отсюда вытекает необходимость в кадрах, которая соотносится с существующей на рынке труда конъюнктурой.

На втором этапе вырабатывается кадровая стратегия библиотеки в связи с общими условиями ее развития и обновления, чтобы создавать предпосылки должностного и профессионального продвижения сотрудников, создать необходимые условия труда и обеспечить реализацию индивидуальных возможностей каждого библиотекаря.

Система кадрового планирования включает долгосрочные и текущие планы. Долгосрочный план, как правило, рассчитан на пять лет вперед. Библиотека должна оценить спрос на библиотечный труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды библиотеки. Путем анализа всех названных факторов можно составить план, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем. Созданию долгосрочного плана предшествует внимательная исследовательская работа, в которой необходимо учитывать следующие пункты:

1. Потребность в персонале с учетом:

- планов реорганизации;
- освоением информационных технологий;
- изменений в обслуживании, комплектовании и других библиотечных процессах;
- маркетинговых планов;
- финансовых ограничений.

---

[1] Грэхем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие : пер. с англ. М., 2003. С. 231.

2. Характеристика использования персонала, в частности:
- численность работников разных категорий;
- расчет текучести кадров по каждой категории работников;
- число неполных рабочих дней;
- оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;
- общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других библиотеках и аналогичных учреждениях.

3. Внешняя среда библиотеки:
- положение с набором персонала;
- демографические тенденции;
- региональные планы в социально-культурной сфере;
- государственная политика в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т. д.

4. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:
- влияние локальной иммиграции и эмиграции;
- последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы региональными учреждениями;
- возможность привлечения в библиотеку тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, студентов или работников, занятых неполный рабочий день;
- изменения рабочих часов или времени работы библиотеки.

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составлять долгосрочный план, отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода. В плане должно быть отражено следующее:
- перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-то изменения или быть упраздненными;
- в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;
- необходимые изменения на уровне руководителей низового и среднего звена;
- потребности в профессиональном обучении;
- программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения в связи с выходом на пенсию;
- последствия для отношений между коллективом и администрацией;
- возможности обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач библиотеки;
- меры, предусмотренные для решения проблем в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

К преимуществам долгосрочного кадрового планирования можно отнести следующее:
- исследуются сильные и слабые стороны кадровой политики библиотеки;

- библиотека лучше подготовлена к изменениям внешней среды;
- возможность найти новые и более эффективные способы управления кадрами;
- библиотека может избежать как избытка, так и дефицита персонала;
- обеспечено создание программ обучения персонала;
- создается преемственность руководства;
- ослабляются последствия проблем освоения инноваций;
- совершенствуется координация и интеграция трудовых усилий, устраняется дублирование усилий сотрудников.

Текущее (оперативное) планирование рассчитано на период не более одного года и гораздо более распространено в практике работы руководителей. Для разработки оперативного плана работы с персоналом с помощью специально разработанных анкет необходимо собрать следующие данные:

- о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу);
- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес специалистов, технических работников);
- о текучести кадров;
- о потерях времени по болезни;
- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен, продолжительность отпусков);
- о зарплате (структура зарплаты, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Сведения о персонале можно систематизировать и представить в виде таблицы (рис. 31.)

Сведения о персонале		
Базовые данные		Переменные данные
Постоянные	Условно-постоянные	
Например: пол год рождения	Например: тарифная сетка штатное расписание	Например: простои прогулы

Рис. 31. Информация о персонале

Информация должна отвечать следующим требованиям:

- простоты, т. е. информация должна содержать столько данных и в таком объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае;

- наглядности, т. е. собранные сведения должны быть представлены таким образом, чтобы увидеть главное, используя таблицы, графики, цветное оформление материала;
- однозначности, что определяется ясностью и точностью сведений, а также семантической, синтаксической и логической непротиворечивостью;
- сопоставимости, требующей единства в измерениях;
- преемственности, обеспечиваемой единством методики получения и представления сведений за разные периоды;
- актуальности, предполагающей оперативность, своевременность, свежесть представляемых сведений.

Предлагаем структуру типового оперативного плана работы с персоналом, который может быть в библиотеке (рис. 32.).

СБОР ИНФОРМАЦИИ О ПЕРСОНАЛЕ

⇓

Определение цели планирования

⇓

Проверка информации о персонале

⇓

Планирование потребности в персонале

⇓

Планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала

⇓

Планирование использования персонала

⇓

Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации

⇓

Планирование деловой карьеры, служебно-профессиональных продвижений

⇓

Планирование расходов на персонал

⇓

Контроль и развитие планирования

Рис. 32. Структура типового оперативного плана работы с персоналом

20.2. Набор и отбор персонала

Формирование персонала включает в себя этапы набора и отбора кадров.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов, обладающих качествами, нужными для достижения поставленных библиотекой целей. Объем работы в этом направлении определяется разницей между реальным наличием штата и будущими потребностями. Учитываются такие факторы, как расширение деятельности библиотеки, текучесть кадров, выход на пенсию.

При наборе возникают два принципиальных вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей о имеющихся вакансиях (методы)?

Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников библиотеки) и внешний (из людей, не связанных с данной библиотекой). Каждый имеет свои достоинства и недостатки.

Многие библиотеки практикуют пополнение кадров из внутренних источников, выигрывая в мотивации сотрудников продвижениями по служебной лестнице. Руководители знают достоинства и недостатки работника, поэтому имеют точное представление о возможностях библиотекаря на новой должности. Кроме того, это экономичнее, так как сокращаются затраты на наем. И конечно, усиливается привязанность к библиотеке. В то же время внутренний набор – это угроза накопления сложных личных взаимоотношений сотрудников и «семейственности», приводящей к застою в появлении новых идей.

Внешние источники набора обеспечивают выбор из большего числа кандидатов. Приток новых людей «со стороны» является источником свежих взглядов, идей, приемов работы. Меньше становится угроза возникновения интриг внутри коллектива. Однако, наряду с этим, проходит долгая адаптация к работе, ухудшается моральный климат среди давно работающих библиотекарей, да и оценить потенциал такого сотрудника бывает довольно трудно.

Внешними источниками могут быть:

1. Прежние сотрудники, ушедшие из библиотеки по собственному желанию в силу определенных обстоятельств. Они могут назвать и других претендентов. Независимо от их прежней работы, необходимо тщательное рассмотрение этих кандидатур.

2. Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы. Эти люди должны составить банк данных (или картотеку) о внешних кандидатах. В их пользу говорит тот факт, что они обычно не только имеют представление о деятельности данной библиотеки, но и вероятно благоприятное впечатление о ней.

3. Университеты, институты, колледжи, преподаватели учебных заведений. Имея хорошие связи с учебными заведениями, библиотека вправе рассчитывать на достойное пополнение кадрами.

4. Государственные агентства по трудоустройству стали играть немалую роль в подборе кадров для библиотек. Такое агентство проведет предварительное собеседование кандидатами, даст соответствующую рекомендацию.

5. Рекламные объявления могут дополнять вышеперечисленные источники и выступать самостоятельным источником набора. Рекламное объявление содержит информацию о ключевых элементах работы, требуемой квалификации, местонахождении, предполагаемом жалованьи. Хорошо составленное объявление способствует одновременно созданию высокого имиджа библиотеки.

Отбор — процесс, с помощью которого из числа заявителей выбирается один кандидат, наилучшим образом подходящий на вакантное место. Критериями отбора служит совокупность качеств, необходимых кандидату на должность для выполнения работы. Их условно можно сгруппировать по трем направлениям:

- сможет ли претендент принять данную работу (требования, предъявляемые самой работой);
- будет ли претендент выполнять работу на должном уровне (мотивация, стимулы, усердие, энтузиазм);
- будет ли претендент наилучшим из числа кандидатов (личностные качества, манеры, поведение, внешний вид, одежда).

В соответствии с этим руководству библиотеки следует формировать критерии так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование кандидата, уровень его профессиональных знаний, опыт предшествующей работы, свойства личности. Эталонные уровни требований по каждому из критериев могут определяться, исходя из характеристик уже работающих в библиотеке сотрудников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Важным критерием отбора служит образование. При равных показателях предпочтение отдается специалистам с высшим образованием. Конечно, работать будут более эффективно библиографы, библиотекари, менеджеры, имеющие специальную подготовку. В то же время критерий образованности должен быть увязан с требованиями выполняемой работы.

Опыт часто отождествляется с возможностями работника и его отношением к работе, справедливо считая, что более опытные сотрудники будут лучше справляться с заданиями. В принципе такой подход оправдан, но не всегда. Бывает, что ориентация на прошлый опыт мешает освоению новых идей и направлений.

Личностные качества при отборе претендентов на должность учитываются как сознательно, так и неосознанно. Некоторые руководители при приеме на работу предпочитают степенных замужних женщин, другие — молодежь, не обремененную заботами о семье. Важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Здесь, несомненно, требуется внимательный неформальный анализ соответствия кандидата на должность характеру работы. В компьютерных отделах библиотеки, как правило, отдается предпочтение молодым людям, выросшим в условиях виртуальности. В краеведческом отделе возрастной критерий будет более размытым. Очевидно, на руководящую должность будут отбирать человека не моложе 20—25 лет. В процессе отбора кандидатов для различных рабочих участков учитывается также тип личности. В отделе обслуживания вряд ли уместен человек замкнутый, здесь предпочтителен общительный библиотекарь, умеющий завоевать симпатии читателей. Для других рабочих мест, например, в отделе систематизации, такие качества не имеют принципиального значения.

Необходимо учитывать, что объективный отбор станет невозможны если список требований к сотруднику будет слишком велик. Наприме часто декларируемая точка зрения относительно должности методиста, ко торый обязан «все знать, все уметь», вряд ли поможет найти профессиона ла, удовлетворяющего таким требованиям.

Различают три группы методов сбора информации, необходимой дл отбора: собеседование (интервью), испытание, центр оценки.

Собеседование для 90% руководителей – основное средство отбор кадров. В то же время большинство специалистов, занимающихся проблемами управления персоналом, считает, что собеседование является слабым средством выявления подходящих кандидатов, так как в большинстве своем люди, проводящие собеседование, формулируют свои оценки по первым впечатлениям.

Современной наукой разработаны приемы и методы, позволяющие добиться главной цели собеседования: составить объективное суждение о том, насколько успешно претендент будет выполнять предлагаемую работу. Поэтому необходимо «разговорить» претендента, что на практике означает, что 70% времени собеседования говорит кандидат и 30% – принимающий на работу. Еще одно требование к собеседованию – умение слушать, т. е. адекватно воспринимать услышанное, запоминать и анализировать. При проведении собеседования не менее важно все время контролировать его ход, т. е. сделать так, чтобы претендент изложил необходимую информацию. Определяющим фактором отборочного собеседования служит умение составлять суждение, что равнозначно принятию решения.

Ниже приводятся характерные ошибки, совершаемые при проведении отборочного собеседования:

- проводящий собеседование имеет собственное стереотипное представление о «хорошем» кандидате и применяет его к претенденту, не оценивая последнего по действительным достоинствам;
- зачастую мнение о претенденте складывается лишь на основе первого впечатления, в самом начале собеседования;
- большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная информация о претенденте;
- причиной предубеждения выступает внешний вид и формальное заявление;
- заранее сложившееся мнение, подтверждение которому ищут в ходе собеседования;
- собеседование носит слишком эмоциональный характер.

Однако, несмотря на все сложности, собеседование остается наиболее широко практикуемым методом отбора, потому что использует столь значимый фактор, как возможность познакомиться лично с претендентами.

Другим методом отбора является использование тестов с типичными примерами рабочих ситуаций, предлагаемых претендентам, и с оценкой их

выполнения. Социологи и психологи разработали много видов различных испытаний (тестовых методов), которые помогают предсказать, как эффективно может кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предполагает демонстрацию умений претендента. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, технику работы на компьютере, показ речевых способностей путем устных сообщений или письменной работы.

Из зарубежной практики широко известны тесты на определение интеллектуального уровня и графические тесты, предназначенные для определения тех или иных характеристик человека. Однако для проведения тестирования требуются настоящие специалисты в этой области. В пользу достоверности и надежности тестирования свидетельствует тот факт, что в отличие от собеседования результаты тестирования не зависят от способности интервьюера контролировать ход собеседования, задавать направление беседы и быстро ориентироваться во всем многообразии получаемых ответов.

В тестах, разработанных на научной основе, вопросы тщательно сформулированы и служат для оценки таких характеристик, как:

- профессиональная подготовка – знания, умения;
- интеллектуальный уровень – потенциал человека, умение решать проблемы;
- наклонности – специальные качества (артистизм, коммуникабельность, сноровка, аналитические способности);
- личностные качества – темперамент, характер человека, тип личности;
- физические характеристики.

Однако практика использования тестов не очень обнадеживает в силу определенной условности и ограниченности предлагаемых ситуаций.

Передовые западные организации все шире используют для эффективного отбора, как правило, руководителей высшего звена центры оценки персонала. Здесь способности претендентов к выполнению сложных функций по руководству выявляются методами моделирования управленческих ситуаций. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение налаживать межличностные отношения, настойчивость, умение выступать. С этой целью они проводят официальные интервью, делают доклады перед группой слушателей, участвуют в деловых играх, упражняются с «корзиной для бумаг», когда в роли управляющего реагируют на различную информацию.

20.3. Адаптация персонала

Одна из главных проблем кадрового менеджмента – управление развитием персонала. Конечно, каждый предыдущий этап, который мы охарактеризовали ранее, предполагает нацеленность на развитие персонала. Однако наиболее полно воплощают в себе развивающие факторы этапы адаптации и обучения персонала, на которых мы остановимся ниже.

Адаптация персонала, понимаемая как обеспечение вхождения сотрудника в новую профессиональную, социальную и организационно-экономическую среду, представляет собой важный этап в кадровой работе. В настоящее время проблемы адаптации приобретают все большее научное и практическое значение в связи с высокой динамикой социально-экономической жизни в нашей стране.

Когда человек приходит на новую работу, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или нет в новые рамки. Например, в секторе НИР, где библиотекарь трудился прежде, сам характер работы диктовал стиль равноправных отношений с начальством, приветствовались методы неформального общения. На новом месте, в отделе компьютерных технологий, шеф – человек авторитарного склада – требовал точного соблюдения субординации, что вызвало у сотрудника известный дискомфорт и непонимание.

В жизнедеятельности любой библиотеки адаптация имеет большое организационное и социально-психологическое значение:

- уменьшает стартовые издержки, сотрудник быстрее достигает общих стандартов выполнения работы;
- снижает озабоченность и неопределенность, возникающие у новых сотрудников из-за боязни сделать что-то не так;
- сокращает текучесть кадров;
- экономит время руководителей и сотрудников, не отвлекаемых на ежеминутную помощь новичку;
- развивает позитивное отношение к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой.

Рассматривая этапы включения работника в деятельность организации, исследователи выделяют адаптацию первичную и вторичную. Первичная адаптация охватывает период первоначального включения личности в деятельность той или иной организации. Вторичная адаптация – все последующие изменения работы или профессии, вызванные не только переходом человека на новое место работы, в другую организацию, но также техническими, технологическими, организационными нововведениями на прежнем месте.

Выделяется несколько аспектов адаптации: 1) приобретение профессиональных знаний и умений, овладение соответствующими трудовыми операциями и приспособление к условиям труда; 2) включение в социальную жизнь организации в качестве полноправного ее члена на основе интернализации как официальных, так и неофициальных ролей.

Несмотря на различие сторон адаптации (профессиональной и социальной), необходимо отметить их тесную взаимосвязь. Усвоение профессиональных знаний и приобретение соответствующих навыков в библиотечной работе обусловлены процессом вхождения новичка в социальную среду библиотеки. И наоборот, полнота включения молодого человека в социальную жизнь библиотеки зависит от его успешности на профессиональном поприще.

Процесс адаптации личности в библиотеке может иметь различные отправные точки. Для девушки или юноши, пришедших в библиотеку со школьной скамьи, процесс адаптации исчисляется с их первого дня работы. Для выпускника колледжа, техникума или вуза культуры процесс адаптации, несомненно, начинается еще в учебных стенах. Первый – ознакомительный – этап начинается с принятия решения получить определенную квалификацию по избранной профессии и продолжается в течение первоначальной теоретической подготовки к обучению, во время ознакомления с учебным заведением или базовой библиотекой. При этом мотивы выбора профессии являются важным социально-психологическим фактором последующей профессиональной адаптации и в том случае, если вчерашний школьник поступит в институт или колледж, и в том случае, если он сразу пойдет в библиотеку.

Материалы исследований показывают следующую тенденцию: чем выше уровень осведомленности новичков о профессии, тем лучше у них показатели трудовой деятельности. Обоснованность, продуманность выбора профессии позитивно влияет на уровень адаптированности молодых людей.

Что касается вопроса о временных границах адаптации, то большинство отечественных исследователей считают диапазоном первичной адаптации период с первых дней работы в организации до трех лет. Однако есть и иная точка зрения, подкрепляемая эмпирическими исследованиями социологов и психологов, согласно которой этот диапазон шире – свыше пяти лет[1].

Среди факторов первичной адаптации исследователи выделяют личностные (включая состояние здоровья) и внешние факторы. Различия в характере протекания адаптации создаются индивидуально-типологическими свойствами человека. Так, инертным людям свойственно превентивное поведение в отличие от подвижных, которые склонны адаптироваться к среде скорее экспромтом. Определенное влияние на процесс адаптации оказывают пол, возраст, уровень общего образования и другие социально-демографические характеристики личности. Однако о роли этих факторов можно говорить только в соотношении с конкретными условиями среды библиотеки. Так, по данным О. А. Морозовой, высшее образование молодого библиотекаря облегчает быстрое овладение профессией и ускоряет процесс адаптации только в том случае, если он поступает на квалифицированную, интересную для него работу. Наоборот, высокий уровень образования затрудняет адаптацию библиотекаря, если он попал на неквалифицированную, не дающую ему удовлетворения работу.

Такие психологические особенности личности молодого сотрудника, как самооценка, уровень притязаний, восприятие самого себя, являются

---

[1] Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями : учеб. пособие. СПб., 1999. С. 76.

продуктом предшествующих воздействий социальной среды, в которой он находился до прихода в библиотеку. Сюда относятся: структура семьи, ее психологический климат, статус ребенка в семье, степень успешности и характер адаптации к школьной среде.

Адаптация молодых библиотекарей, приехавших в крупный город из маленького города или села, протекает значительно сложнее по сравнению с адаптацией коренных жителей.

Отметим далее роль факторов среды самой библиотеки. К предметной области относятся содержание труда, его условия и организация. Под социальной средой подразумеваются специфика формальной и неформальной организаций, стиль руководства, социально-психологический климат. Накопленные к настоящему времени психологические знания позволяют заключить, что степень адаптированности личности есть результат того, насколько среда организации со всеми ее условиями и предоставляемыми для работников возможностями соответствует их ожиданиям. При этом имеются в виду не только ожидания сегодняшнего дня, но и те, которые связаны с планами на будущее.

Многообразие факторов, влияющих на адаптацию, говорит о том, что для каждого нового сотрудника библиотеки должны применяться индивидуализированные критерии.

Адаптация личности — это процесс, который характеризует не только начальный период включения индивида в деятельность той или иной организации. Все последующие изменения работы, включая порой и приобретение новой специальности, неизбежно влекут за собой определенные периоды его приспособления к наступившим переменам — вторичную адаптацию. Причем, если процесс первичной адаптации в жизни одного и того же человека отмечается только единожды, то в ситуации вторичной адаптации он обычно оказывается не раз и не два. Вторичная адаптация также может сопровождаться значительными затратами интеллектуальных и физических сил, нервно-психической энергии. Самым значительным фактором, диктующим важность вторичной адаптации, являются инновации. Внедрение нововведений в деятельность организации является сложным комплексным процессом, оказывающим весьма противоречивое влияние на социально-психологическое состояние коллектива и отдельных его членов. Так, в сфере ближайшего окружения работника наблюдается улучшение взаимоотношений, которое служит своеобразной компенсаторной функцией, позволяя минимизировать степень напряженности, вызванную нововведением. В то же время возникают оппозиционные группы, в которых превалируют настроения конфронтации.

Большое значение в инновационных процессах имеет целый ряд факторов: пример непосредственного руководителя, источник нововведений, зрелость коллектива, возраст его членов и др.

Таким образом, профессиональная и социальная адаптация персонала занимает важное место в обеспечении эффективного функционирова-

ния библиотеки, что требует создания системы управления процессом адаптации.

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- организация семинаров, курсов по различным аспектам адаптации;
- цикл лекций для новых сотрудников, дающих представление о целях, тенденциях развития, приоритетах библиотеки;
- краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- организационно-подготовительные работы при введении новшеств;
- подготовка замены кадров при их ротации;
- индивидуальные беседы с новыми сотрудниками;
- беседы с новыми сотрудниками, проводимые сотрудниками, ушедшими на пенсию.

20.4. Организация системы обучения персонала

Организованная должным образом система обучения персонала выполняет двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивации. Вследствие усовершенствования знаний и умений в процессе обучения библиотекари эффективнее решают задачи, в которых заинтересована библиотека. Путем создания у работника чувства мастерства и признания руководством его заслуг повышается удовлетворенность человека своей работой.

Преимущества от обучения сотрудников могут быть следующие:

- более высокое качество работы;
- сокращение ошибок;
- лучшая адаптируемость к инновациям;
- меньше необходимость жесткого контроля;
- более высокий уровень удовлетворенности работой, что проявляется в сокращении текучести кадров и пропусках работы.

Необходимость обучения обусловлена различными обстоятельствами.

Создание на базе библиотек правовых, информационных и экологических центров повлекло за собой организацию и проведение целого цикла обучающих семинаров, на которых библиотекари осваивали новые сферы деятельности. В самом общем виде это может быть:

- внедрение новых технологий, которые требуют новых или улучшенных навыков;
- изменение методов библиотечной работы;
- изменение групп информационно-библиотечного обслуживания;
- сделанное заключение о неэффективности работы;
- нехватка квалифицированных сотрудников на определенном участке;
- намерение руководства улучшить качество работы;
- продвижение или перевод сотрудника на другой участок работы.

Одно из основных положений, которое мы хотели бы выделить, заключается в том, что обучение не должно оцениваться только по затраченным на него средствам. Более перспективным является отношение к обучению как к вложению средств в человеческие ресурсы библиотеки, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям, а именно с точки зрения того, является ли этот способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ, и включает следующие этапы: определение потребности в обучении, распределение ресурсов на обучение, составление плана обучения, составление учебной программы, реализация учебной программы, обоснование обучения, оценка процесса обучения.

Определение потребностей в обучении может предприниматься на различных уровнях. Потребности библиотеки в целом анализируются высшим руководством, отделом кадров, учебным отделом в соответствии с общими целями и планами работы с персоналом. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение стоящих перед библиотекой задач.

Следующий уровень анализа – потребности в обучении коллектива структурного подразделения библиотеки. Обычно они определяются руководителем этого отдела. Требуется внимательный ситуационный анализ. Целесообразно изучить, что составляло проблемы в работе отдела, что не получалось у отдельных сотрудников и почему. Изучаются основные показатели отдела (количество жалоб читателей, уровень пропусков, текучесть кадров), а также такие вопросы, как способность замещения отсутствующих коллег, как работают другие подразделения и т. п.

Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самих библиотечных процессов. Основное требование здесь – определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы. Здесь может помочь должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения.

Уровни определения потребностей обеспечивают систематический подход к обучению. Однако, кроме того, очень важно учитывать мнение и склонности самих библиотекарей, что люди хотят сами, что им самим необходимо для личного развития.

Второй этап в цикле обучения – *распределение ресурсов*. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения являются средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он является сотрудником библиотеки, и время обучаемого).

В некоторых библиотеках обучение персонала не является приоритетным. Следует традиционное оправдание, что в нынешние трудные времена

невозможно выделить средства на обучение. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г. С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой инвестиционный проект.

Третий этап в процессе обучения – *составление учебных планов и программ.* На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции библиотечной деятельности, требующие улучшения или развития. Желаемый конечный результат должен быть зафиксирован в четко сформулированных целях обучения. Например, цель курса «Менеджмент», преподаваемого в Академии переподготовки работников искусства и культуры, формулируется как «подготовка и повышение квалификации в области управления учреждениями культуры на основе принципов и закономерностей менеджмента». Задачи курса в соответствии с этой целью: обучение специальным знаниям, умениям и навыкам в области теории и практики профильного управления; раскрытие возможностей и перспектив менеджерской деятельности в учреждениях культуры; овладение методами стратегического планирования, организации, анализа, мотивации социально-культурной деятельности; управления кадровыми, информационными, материальными, финансовыми, технологическими ресурсами.

Приведем другой пример. В программе курса «Социальные коммуникации», преподаваемом на Высших библиотечных курсах Российской государственной библиотеки, цель сформулирована так: «Ознакомление с историей возникновения и развития различных теорий массовой коммуникации как видом деятельности и социальным процессом, а также современными теориями коммуникаций».

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей.

Выяснение целей обучения дает возможность ответить на ряд вопросов: когда и в течение какого времени проводится обучение? Какова наиболее подходящая методика обучения? Каким должно быть оптимальное содержание курса?

Методы обучения и их выбор. Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на:

- методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;
- методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей);
- методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Таблица 6.3. **Методы обучения**

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
«Копирование» – прикрепление начинающего работника к специалисту, он учится, копируя действия опытного человека	Деловые игры – коллективная игра, включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений Учебная ситуация – реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа
Наставничество – занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы Делегирование – передача сотруднику задачи из сферы деятельности руководителя Метод усложняющих заданий – специальная программа действий, выстроенная по степени важности, расширения объема задания и повышения сложности Ротация – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной квалификации и расширения опыта Использование учебных методик, инструкций	Моделирование – воспроизведение реальных условий работы Тренинг сензитивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими Ролевые игры (моделирование ролевого поведения) – воспроизведение действий на определенном участке работы с целью получения практического опыта

Обучение на рабочем месте проводится в обычной рабочей ситуации и осуществляется в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной библиотеки и только для ее сотрудников.

Преимущества обучения на рабочем месте заключаются в следующем:

- это менее дорогостоящее мероприятие, чем обучение с отрывом от основной работы;
- обучение проводится в тех же рабочих условиях и с тем же оборудованием, на котором придется работать дальше, поэтому позже не возникнет никаких проблем;
- с самого начала обучаемый погружен в рабочую атмосферу, впоследствии ему не придется адаптироваться к незнакомой обстановке и незнакомым людям.

В то же время специалисты отмечают недостатки обучения на рабочем месте:

- инструктор, поскольку это коллега по работе, может не иметь навыков преподавания, у него может не быть достаточно времени, чтобы обеспечить должный уровень обучения;

- существует опасность вывода из строя дорогостоящего оборудования;
- обучение происходит в рабочей обстановке, что создает для обучаемого существенные переживания, он стесняется своих ошибок, не застрахован от едких комментариев своих коллег; а, как известно, стресс подавляет способности к обучению;
- невозможна теоретическая подготовка, более основательная и фундаментальная.

Обучение вне работы проводится внешними учебными структурами: институтами, академиями, колледжами, методическими центрами. Преимущества такого обучения заключаются в следующем:

- обучение проводится квалифицированным преподавателем, что создает гарантию высокого качества;
- наличие специального учебного оборудования;
- новая специальность осваивается постепенно в соответствии с плановыми этапами, что позволяет надежно освоить специальность;
- создается психологически более комфортная обстановка, поскольку собираются люди с одинаковой целевой установкой;
- более точно рассчитываются затраты на обучение, поскольку это — самостоятельный вид деятельности.

И все-таки необходимо учитывать недостатки обучения вне работы:

- выше затраты на отдельное помещение, учебное оборудование, преподавателей, которые могут быть оправданы, если имеется регулярный приток обучающихся или несколько библиотек используют схемы группового обучения своих сотрудников;
- многие виды работ можно освоить только в реальных условиях библиотеки с их установившимися методами, приемами, сетью взаимоотношений с другими работниками. Например, многие направления методической работы познаются только на практике конкретной библиотеки, поэтому любые теоретические занятия выглядят искусственными;
- иногда возникают трудности, связанные с переносом знаний, полученных в процессе обучения, в реальную действительность, особенно из благоприятной среды обучения в агрессивную среду библиотеки, где работает данный человек.

Оценка результатов обучения является важным этапом построения всей системы обучения. Проверка действенности обучения позволяет сделать процесс обучения целенаправленным, точно определяя направления его совершенствования.

Для сотрудника, прошедшего курс обучения, должны быть созданы возможности практического применения полученных знаний, умений, навыков. Может случиться, что, вернувшись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью. Через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше или вообще уволиться из библиотеки.

К сожалению, программы обучения часто бывают исключительно сложными с точки зрения проверки их действенности. Многие виды библиотечных работ просто неизмеримы, и поэтому проверка остается преимущественно субъективной. Например, деятельность заведующего отделом, который прошел курс обучения менеджменту, может быть оценена только руководством библиотеки до и после прохождения курса. Путем сравнения результатов можно прийти к выводу, что улучшение работы имеет место, но не следствие ли это того факта, что менеджер просто стал старше и опытнее? Другое возможное объяснение (вероятно, более логичное) улучшения навыков менеджмента – события, которые произошли за время обучения, могли сильно помочь менеджеру в освоении премудростей профессии.

Оценка обучения возвращает нас назад, к началу цикла обучения. С помощью такой информации возможно усовершенствовать учебные планы, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении.

Полная оценка позволяет оценить эффективность затраченных на обучение средств и их окупаемость. Это наиболее сложный уровень оценки, который должен проводиться специалистами кадровых и экономических служб.

Методы профессионального обучения удачно систематизированы в книге двух английских авторов Х. Т. Грэхема и Р. Беннета «Управление человеческими ресурсами»[1]. Они выделяют:

- методы по выработке адекватного отношения к работе;
- методы обучения профессиональному умению;
- методы освоения знаний;
- методы повышения квалификации руководящих кадров.

Для руководителя важно выработать адекватное отношение сотрудника к работе, поскольку именно этот фактор определяет общий подход человека к тому, что он делает, например, способ общения с читателями, степень настойчивости и ответственности в выполнении заданий, стремление избежать ошибок. Молодой библиотекарь, только что со школьной скамьи, может проявлять такое отношение к читателям, которое отнюдь не способствует работе и бросает тень на репутацию библиотеки. И если такое отношение не попытаться изменить, человек никогда не добьется успеха на данном поприще. Обучение работника адекватному отношению к работе, если оно отсутствует или неверно, задача крайне сложная, поскольку мотивы того или иного отношения часто слишком глубоко скрыты в тайниках личности и выявить их за короткое время невозможно. Обычно методы корректировки отношения сводятся к следующему:

- включение в группу других работников, чье отношение к работе считается правильным;

---

[1] Грэхем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие : пер. с англ. М., 2003. С. 418–440.

- прикрепление новичка к старшему и опытному сотруднику;
- анализ ситуационных примеров, специально разработанных для формирования правильного отношения к работе;
- участие в ролевых играх, когда от работника требуется воспроизведение в заданной ситуации поведения, характерного для специалистов, чьи роли они исполняют, например, связанные с увольнением или беседой с проблемным читателем;
- треннинг-группы – метод обучения, ставший популярным в последнее время. Он заключается в том, что группа обучающихся занимается обсуждением рабочего поведения каждого из участников. Целью работы треннинг-групп частично является попытка спровоцировать сдвиги в отношении и поведении работников путем демонстрации им того, что думают о них окружающие, частично – показать им важность личного поведения в групповом процессе, а частично – улучшить навыки социального взаимодействия. Надо сказать, что этот метод эффективен в среде молодых, а вот большинством женщин-библиотекарей воспринимается скептически.

20.5. Перемещение по должности и увольнение

Особое значение в современной системе кадрового менеджмента приобретают проблемы использования персонала, что понимается как комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого трудового потенциала работников. Основными принципами рационального использования персонала являются:

- обеспечение рациональной занятости людей;
- стабильная и равномерная нагрузка в течение рабочего периода;
- соответствие трудового потенциала работника его квалификации;
- разнообразие работ и возможности гибкого маневрирования в процессе деятельности.

Следовательно, продвижение сотрудников, размещение их на соответствующих рабочих позициях являются важнейшими условиями развития самой библиотеки, обеспеченной подготовленностью коллектива к решению новых и более сложных задач.

Идея продвижения вперед по однажды выбранной линии работы заложена в понятии *карьеры*. Существует много определений этого понятия. Разделяются «служебно-профессиональное продвижение» как предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти, и «карьера» как фактическая последовательность занимаемых ступеней.

В. Глюк, автор программы подготовки руководящих кадров, управление карьерой определяет как официальную программу продвижения работников по службе, которая помогала бы им раскрывать свои способно-

сти, применять их наилучшим образом с точки зрения организации. Значительный личностный мотив заложен в определении этого понятия, даваемого в книге «Человеческие ресурсы управления», написанной в соавторстве американским (Дж. Иванцевичем) и российским (А. Лобановым) учеными: «Карьера есть индивидуально осознанные изменения позиции и поведения, связанные с относящимися к работе опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека».

Эта дефиниция акцентирует внимание на том, что термин «карьера» не означает иного успеха или неудачи, кроме как в собственном суждении индивида (субъективно осознанное), и включает не только официальную программу продвижения по службе, но и внутреннюю позицию и поведение. Другими словами, карьера есть поступательное изменение профессиональных возможностей, связанных с работой.

Конечно, люди всегда в своей деятельности продвигались каким-либо образом, но лишь недавно стали уделять серьезное внимание факторам, наиболее важным с точки зрения профессионального развития и карьеры. Они отражены в табл. 6.4., 6.5.

Таблица 6.4. **Факторы влияния на развитие карьеры**

Внешние факторы влияния	Внутренние факторы влияния
Государственные требования, инструкции, законы	Цели
Профсоюз	Организационный стиль
Экономические условия	Характер работы
Состав рабочей силы	Организационно-технологические условия
Место расположения библиотеки	Коллектив (рабочая группа)
	Стиль руководства

Таблица 6.5. **Программы продвижения персонала**

Виды управленческой работы	Люди	Критерии эффективности
Разные возможности занятости	Возможности	Исполнение
Анализ работы	Позиции, подходы	Правовое соответствие
Планирование	Вкусы	Удовлетворенность
Вознаграждения	Интересы	Прогулы
Пособия	Особенности личности	Текучесть
Дисциплина		Количество конфликтов
Трудовые отношения		Количество жалоб
Безопасность и здоровье		Количество инцидентов

Внутрибиблиотечные трудовые перемещения. Наиболее распространены следующие причины такого рода перемещений: предоставление работы, которая больше соответствует способностям и квалификации сотрудника; перемещение сотрудника на должность, которая приносит ему большее удовлетворение; содействие овладению смежной специальностью для обеспечения взаимозаменяемости; расширение опыта сотрудника.

Существуют квалификационные, межпрофессинальные и междолжностные перемещения. Квалификационные перемещения связаны с переходом с менее квалифицированных работ (техническая обработка литературы) на более квалифицированные работы (научная обработка литературы). Особенностью межпрофессиональных перемещений на современном этапе является то, что к ним относится не только собственно переход от одной профессии к другой (например, из систематизатора в методисты), но и овладение дополнительными профессиями, актуально необходимыми сегодня. Методисты овладевают профессией маркетолога, библиотекари отдела обслуживания – профессией социолога, справочно-библиографического отдела – профессией информационного технолога. В библиотеке, где многофункциональность деятельности требует участия профессионалов других отраслей, межпрофессинальные перемещения бывают обусловлены необходимостью освоения педагогами, психологами, экономистами, программистами профессий библиотечной специализации. Овладев дополнительной профессией, работник полностью или частично может не только совмещать еще одну должность, но и содействовать расширению сферы коллективной организации труда.

Междолжностные перемещения связаны как с изменением места приложения труда (сотрудник абонемента становится заведующим отделом обслуживания), так и с расширением и усложнением выполняемых функций (библиотекарь – старший библиотекарь).

Ротация кадров. Это процесс регулярной сменяемости кадров в соответствии с принципом «подобрать каждому работнику нужное место». Ротация способствует лучшему использованию персонала, поскольку результатом продуманной ротации является формирование профессионала широкого профиля, который в будущем станет умелым руководителем. Если библиотекарь в ходе ротации работает и на абонементе, и в читальном зале, и в филиале библиотеки, и в пункте выдачи, то формируется работник с глубоким и всесторонним знанием процесса информационно-библиотечного обслуживания, способный эффективно участвовать в общей работе.

Перевод на новые рабочие места может происходить в течение всей трудовой деятельности, но существуют периоды наибольшей и наименьшей активности. Самый интенсивный период ротации – следующий после адаптации, ограниченный моментом, когда сотрудник достигает максимального уровня компетентности и может найти подходящее место для применения своих способностей. Со временем процесс адаптации замедляется.

Ротационную мобильность нельзя противопоставлять стабильности рабочих мест, а нужно сочетать с нею, поскольку именно стабильность позволяет обеспечивать качественную работу.

Увольнение (высвобождение) персонала должно всегда предусматривать комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации.

В общем процессе управления кадровым потенциалом увольнение является весьма значимой функцией. Детально проработана процедура увольнения в американском менеджменте. В последнее время этому направлению кадровой деятельности уделяют значительное внимание европейцы. К сожалению, практически не разработана данная проблематика в отечественных организациях вообще и в библиотеках, в частности.

Процедура увольнения всегда крайне трудна для всех, кто в ней принимает участие. Здесь очень тесно переплетаются производственные, социальные, психологические, личностные моменты. В управлении кадрами библиотеки следует признать серьезность и важность этого процесса, тщательно увязать его как с общими целями библиотечной деятельности, так и с другими этапами кадровой политики, наконец, глубоко и всесторонне определить организационные принципы увольнения.

Разновидностями увольнения являются:

- увольнение по инициативе сотрудника (по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Относительно беспроблемным является уход по собственному желанию. Администрация библиотеки практически не участвует здесь. Однако желательно провести «заключительное интервью» в целях выяснения истинной причины ухода для выявления узких мест в библиотеке или для того, чтобы как-нибудь повлиять на решение увольняющегося.

В основе двух других видов увольнения лежит проблемная ситуация, создаваемая тем, что факт увольнения противоречит реализации жизненно необходимых функций человека: материальное обеспечение, идентификация творческого потенциала, утверждение социального статуса.

Увольнение по инициативе администрации чаще всего связано с необходимостью сокращения штатов или закрытием библиотеки. Переживания по этому поводу болезненные как для руководителя, так и для увольняемого. Попав в такую ситуацию, начальник испытывает угрызения совести, чувство вины и даже некоторую солидарность. Человек, которому грозит безработица, переживает депрессию. Поэтому от того, как организован процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, – либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

Современные методики рекомендуют «щадящее увольнение». Итальянский юрист Луиза Брента предложила основные правила «прощального разговора». Такой разговор никогда не следует назначать перед выходны-

ми днями или праздниками, связанными с необходимостью объясняться уволенному с семьей и друзьями. Нельзя проводить такой разговор прямо на рабочем месте увольняемого или в рабочем помещении, где много других сотрудников. Разговор не должен продолжаться более 20 минут. Сам руководитель должен подготовиться к беседе, чтобы быть максимально искренним.

В европейских странах получила распространение разработанная в США комплексная программа мероприятий, проводимых при увольнении сотрудника. Она включает юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций; помощь в обретении новой работы; психологическую поддержку при увольнении; формирование новой системы целевых профессиональных устремлений, новых схем профессионального продвижения.

Третий вид увольнения – выход на пенсию – характеризуется рядом особенностей, отличающих его от первых двух: точность планирования во времени; существенные изменения в личной сфере сотрудника; наглядность перемен в этой сфере для окружающих; определенный разлад пенсионера с самим собою. В связи с психологической проблемностью процесса ухода на пенсию зарубежными исследователями предложено организовывать курсы подготовки к выходу на пенсию. Они включают: правовые нормы и положения, экономические аспекты дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного досуга и др.

Еще более эффективна методика «скользящего пенсионирования», предусматривающая систему мероприятий по последовательному переходу пенсионера от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию: неполный рабочий день или неполная рабочая неделя; установление порядка выплаты пенсионной страховки и постепенные изменения в оплате труда.

Резюме

1. Тремя этапами кадрового планирования являются оценка наличия, оценка будущих потребностей и разработка программ развития трудовых ресурсов библиотеки.

2. Формирование кадров представляет собой процесс, состоящий из набора (создания резерва кандидатов на рабочие места за счет внешних и внутренних источников); отбора, основанного на использовании методов собеседования, испытаний, организации центров оценки.

3. Развитие трудовых ресурсов включает: адаптацию, подготовку и обучение кадров.

Вопросы для обсуждения

1. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?

2. Каковы главные условия для успешной адаптации персонала?

3. В чем принципы «щадящего увольнения»?

4. В чем смысл систематической модели обучения? Как трансформируется система повышения квалификации библиотечных кадров?

Рекомендуемая литература

1. Грэхем, Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие пер. с англ. / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.

2. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 1992. С. 563–594.

3. Модели и методы управления персоналом : рос.-британ. учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез, 2001. 464 с.

4. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1997. 512 с.

Глава 21. Мотивация и стимулирование персонала

21.1. Мотивация как функция управления персоналом

Классическое определение мотивации в менеджменте – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации[1]. Наряду с планированием, организацией, контролем, мотивация – одна из основных функций управления. Именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективной деятельности. Таким образом, в процессе деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения трудовых обязанностей[2].

Мотивация персонала отражает как проблемы, так и достижения каждой библиотеки. В истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а скорее вопреки ей – на основе эффективно работающих моральных и материальных стимулов.

В основе теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

---

[1] Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 1992. С. 360.

[2] Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2005. С. 14.

Мотивация представляет собой стратегическое направление деятельности любой организации, поскольку это долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала[1].

В отличие от мотивации стимулирование как тактика деятельности является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Может показаться, что мотивация и стимулирование в качестве методов управления трудом противоположны по направленности. Первое направлено на изменение существующего положения, второе – на его закрепление. Но при этом они взаимно дополняют друг друга. Процессы мотивации и стимулирования могут совпадать и взаимоусиливаться.

Углубленные исследования психологического содержания мотивации требуют более детального различения процессов и структур, входящих в круг «регуляторов деятельности». В большем уровне различения нуждаются понятия «потребность», «мотив», «ценность», «побуждение», «цель».

По одной из наиболее популярных точек зрения, потребности – это непосредственные жизненные отношения человека с миром. Они действуют здесь и теперь, отражают текущее состояние указанных отношений[2].

Личностные ценности подобны «консервированным» отношениям с миром один на один. Посредством ценностей человек переживает свою принадлежность к социальному целому. В потребностях человек всегда одинок, в ценностях – не один. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом: по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие. В то же время иерархия ценностей находится в неизменном индивидуальном положении.

Различаются параметры влияния потребностей и ценностей на мотивы. Потребности стимулируют действия в определенном направлении, а ценности притягивают. Субъективно потребности воспринимаются как нечто внутри нас, толкающее к чему-то снаружи. Ценности воспринимаются как нечто внешнее, относящееся к миру. По мере удовлетворения потребность насыщается, ценность принципиально не насыщаема. Поэтому движение к ценности есть «вектор в бесконечность» (Д. А. Леонтьев). Потребности переживаются человеком как воплощение индивидуальных желаний, ценности – как объективно желаемое положение вещей не только для носителя ценности, но и для окружающих. Личностные ценности

---

[1] Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М., 1997. С. 367.

[2] Модели и методы управления персоналом : рос.-брит. учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 464 с.

не всегда осознаются в достаточной степени, но от этого они не менее действенны.

Применительно к трудовой деятельности, потребность – это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Количество и разнообразие потребностей огромно. Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. Первичные потребности вызваны физиологией человека, и они, как правило, врожденные. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе в данной организации.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой их проявления. Все множество потребностей личности составляет источник, мотив деятельности индивида. Когда потребность ощущается человеком, она побуждает в нем состояние устремленности.

Способы достижения эффективного труда в организациях связаны с побуждениями людей. Побуждение трактуется как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижение цели.

Цель в этом смысле – это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт называют законом результата.

Для побуждения людей к эффективной деятельности традиционным способом является вознаграждение, которое в нашем контексте мотивации имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми часто ассоциируется это слово. Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя[1].

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой ра-

[1] Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М., 1992. С. 365.

боты, самоуважения. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение можно определить как стимулирование труда. Стимулирование ориентировано на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

В условиях, когда уровень жизни населения России недостаточно высок, большое значение придается материальному стимулированию, которое может быть выражено в денежной и неденежной форме.

В управлении персоналом выделяют различные типы мотивации, т. е. преимущественную направленность индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Таких типологий может быть множество в зависимости от целей исследований. Для наших целей мы используем типологию, предлагаемую в учебнике «Управление персоналом организации», принадлежащем перу ведущих отечественных ученых в этой области[1].

Можно выделить три основных типа мотивации работников:

1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и творческое начало труда;

2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;

3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Основная масса работников (не менее 80%) в настоящее время, по исследованиям специалистов, относится ко второму типу мотивации: мотивационное ядро основано на высокой (в их понимании) заработной плате.

Показатели мотивации – это отношение к труду и его отдельным компонентам, удовлетворенность трудом, которая определяется как состояние сбалансированности запросов, предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов. Это эмоционально-оценочное отношение личности к выполняемой работе, которая в значительной степени определяет эффективность трудового поведения.

К критериям удовлетворенности можно отнести: 1) хорошую заработную плату; 2) возможность продвижения или карьерного роста; 3) стиль руководства, ориентированный на сотрудников; 4) участие в принятии решений; 5) разнообразная деятельность; 6) возможность контакта с коллегами и т. п.

Исследование мотивации работников библиотеки было проведено в январе 2006 г. в СОУНБ им. В. Г. Белинского. Сотрудникам было предложено оценить: степень удовлетворенности своим трудом; факторы,

[1] Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М. 1997. С. 368.

влияющие на повышение эффективности их труда; факторы мотивации персонала.

Результаты анкетирования показали, что максимальную удовлетворенность трудом приносят следующие параметры трудовой деятельности:

- развитые контакты с непосредственным руководителем – среднее значение 3,6;
- развитое взаимодействие с членами коллектива – среднее значение 3,47;
- стимулы в работе, такие как свободный доступ к фонду библиотеки, доступ к сети Интернет через компьютеры библиотеки – среднее значение 3,5;
- удобный график работы – среднее значение 3,3.

Наибольшую неудовлетворенность трудом сотрудники библиотеки испытывают от следующих факторов:

- низкий уровень оплаты труда – 1,3;
- несправедливость в оплате труда – 1,9;
- непрестижность библиотечной работы в обществе – 2,1.

Согласно опросу, самыми значимыми факторами повышения эффективности труда стали:

- увеличение заработной платы – 76%;
- участие в принятии управленческих решений – 6%;
- регулярное повышение квалификации – 6%;
- изменение содержания труда – 2%;
- четкое разграничение полномочий между сотрудниками – 2%.

Малозначимыми факторами для повышения эффективности труда библиотекари считают:

- изменение содержания труда на более творческий, разнообразный – 24%;
- улучшение социально-психологического климата – 21%;
- регулярное повышение квалификации – 17%;
- изменение системы оплаты труда – 17%;
- участие в принятии управленческих решений – 8%;
- повышение самостоятельности и инициативности – 8%.

Практически все сотрудники СОУНБ им. В. Г. Белинского стали участниками экспресс-самооценки, цель которой – выявление мнения о состоянии библиотечной деятельности и возможных направлениях ее совершенствования. Результаты опроса показали, что удовлетворенность персонала трудом – одна из самых слабых сторон деятельности, что совпадает с данными аналогичных исследований для большинства российских библиотек.

21.2. Эволюция концепций мотивации

Воззрения на природу мотивации развиваются достаточно интенсивно на протяжении всего девятнадцатого столетия. Было разработано много теорий мотиваций, в которых отчетливо доказано, что истинные причины, за-

ставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны. Можно выделить несколько направлений в этом процессе.

На протяжении многовековой истории развития человеческой цивилизации руководители использовали различные приемы для достижения своих целей. Подчас эти приемы были весьма эффективны. Они ведь работали в течение многих сотен лет, а современные теории созданы только в последние полвека. Образуется дилемма. Руководители, не имеющие специальной психологической подготовки по работе с кадрами, используют лишь эти простые и прагматичные методы, укоренившиеся в сознании и культуре. Но игнорирование теорий мотивации приводит к неэффективному руководству, многочисленным ошибкам, разочарованию в работе.

Одним из широко распространенных и применяемых методов, с помощью которого можно было намеренно воздействовать на людей, является «политика кнута и пряника». Во многих исторических и литературных источниках, например, в Библии, мифах и легендах Древнего мира, средневековых преданиях о рыцарях Круглого стола, русских народных сказах есть масса примеров, как короли, вожди (руководители) предлагают в награду герою за выполнение миссии полцарства или обещают смертную казнь за невыполнение задачи: «Не то мой меч – твоя голова с плеч».

Научное подтверждение этой мотивационной концепции имело место в трудах английского экономиста Адама Смита. В своей книге «Исследование о природе и причинах богатства народов», изданной в 1775 г., А. Смит утверждает, что для хорошего труда нужен лишь хороший «пряник».

Исторически первым направлением, безусловно, может считаться тот раздел научного менеджмента, который предложен во всемирно известных методиках Ф. Тейлора. Ведущая заслуга Тейлора состоит в привнесении научного метода, до этого используемого в естественных науках, в исследование труда и управления. Реже отмечается другой его вклад – разработка метода рационального вознаграждения работающих за результат труда.

Тейлор выделил как минимум три причины низкой производительности труда:

- классовую солидарность – рабочие уверены, что, повышая производительность, они снижают тарифы и сокращают число рабочих мест;
- природную склонность человека работать медленно;
- низкий уровень профессионального обучения и отсутствие точного инструктажа о наиболее эффективных методах работы.

Важнейшей целью рациональной организации труда, с точки зрения Ф. Тейлора, должна быть максимизация прибыли работодателя в сочетании с повышением благосостояния его работников. Необходимо было создать такие условия, при которых работник был бы заинтересован трудиться быстрее и качественнее.

Тейлор сформулировал основные принципы научной организации труда:

- изучение и классификация всех действий и операций, выполняемых сотрудниками; поиск самых эффективных стратегий;
- тщательный отбор рабочих, их обучение лучшими наставниками, увольнение всех несправляющихся;
- материальное поощрение скорости и точности работы;
- сотрудничество рабочих и администрации; каждый выполняет те функции, которые у него лучше получаются.

Тейлор ввел понятие «урок» как формы оплаты труда, которая должна прийти на смену другим формам оплаты труда (поденной, сдельной, премиальной). Урок представляет собой строго определенное ежедневное задание, норму выработки (по аналогии со школьными уроками).

Концепцию Ф. Тейлора развивали его последователи. Г. Ганнт разработал систему оперативного управления и календарного планирования, а также систему заработной платы с элементами повременной и сдельной оплаты труда.

Супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет впервые начали заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой.

Последним достижением тейлоризма стала «философия практики» Генри Форда. Форд указывал, что одна из целей промышленности – это не только снабжать потребителей, но и создавать их. На своих заводах он ввел самую высокую оплату труда, установил 8-часовой рабочий день, открыл школы со стипендиями, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников. Жестким требованием организации производства было введение машинного труда для тяжелых работ, оперативное внедрение научно-технических новшеств. Обязательные параметры производственной среды – это чистота, гигиена, уют, строгий учет психофизиологических характеристик работников при их распределении для выполнения различных операций (монотонных или требующих творческого подхода).

Постепенно благодаря эффективности, с которой организации применяли рекомендации науки управления, жизнь трудящихся стала улучшаться. Но чем больше она улучшалась, тем отчетливее становилось ясным, что простой «пряник» не всегда заставляет людей трудиться усерднее. Поэтому специалисты в области менеджмента стали искать новые решения проблемы мотивации психологическими методами.

Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах их теоретического изучения.

В 30–50-х гг. прошлого столетия на Западе получила распространение неоклассическая школа, возникшая поначалу эмпирически вследствие то-

го, что классическая школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организаций.

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений. Новая теория выдвинула требование «человек – главный объект внимания». Создатели школы использовали достижения психологии и социологии, наук о человеческом поведении в управлении.

Возникновение школы человеческих отношений связано с именем немецкого психолога Г. Мюнстерберга, который считается основателем психотехники (отбор кадров, тестирование способностей, совместимость людей в процессе труда и т. д.).

Ярким представителем данной школы была Мэри Паркер Фоллетт, изучавшая социально-психологические отношения в небольших группах. Она выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая может быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Особая заслуга в обосновании постулатов школы человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мэйо. Эксперименты Э. Мэйо в Хотторне обнаружили значительное влияние на труд других факторов – психологических.

С началом опытов на заводе «Вестерн электрик» было напряженное положение, отмечалась высокая текучесть высококвалифицированных кадров. Руководители фирмы искали способы повышения производительности труда, опираясь на теорию Тейлора. Например, устроили хорошее освещение рабочих мест, но в течение трех лет не было установлено прямой связи между улучшением условий труда и повышением выработки. Начало экспериментов Мэйо заключалось в том, что, помимо изменения освещения, он стал менять и время перерывов для отдыха, время работы, методы оплаты труда. Однако это не дало результатов, несмотря на то, что по теории Тейлора производительность труда должна была увеличиться. Тогда была собрана группа работниц (шесть сборщиц реле), которым выделили отдельную комнату, оснащенную приборами для измерения производительности, температуры, влажности. Работницы должны были работать в умеренном темпе, не стараясь обгонять друг друга. Через два с половиной года эксперимента было обнаружено, что производительность труда каждой работницы возросла на 40%! Факт необъяснимый в рамках прежних концепций. Но Элтон Мэйо, соединявший в себе таланты управленца и психолога, понял, что решающее значение в этом имели особые отношения, которые сложились между людьми. Работницы невольно организовали неформальную сплоченную группу, для которой характерны были взаимопомощь и поддержка.

Эксперименты показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду путем развития межличностных отношений.

Мэйо призывал активизировать характерные для каждого человека духовны стимулы, самым сильным из которых является стремление человека к посто-янной связи со своими товарищами по работе. Таким образом, Хотторнски эксперименты выявили мотивацию к труду в межличностных отношениях.

Концепция человеческих отношений доминировала в менеджменте до середины 1950-х гг. Исследования поведения человека в труде дают некоторые общие объяснения мотивации и позволяют создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте. Однако проведенные Мэйо исследования не дали возможности построить модель мотивации, адекватно поясняющую побудительные мотивы человека к труду.

Многогранность и неоднозначность процесса мотивации находит отражение в ряде мотивационных теорий, подразделяющихся на две большие группы – содержательные и процессуальные. В основе содержательных теорий находится анализ потребностей основного фактора, определяющего мотивацию. Процессуальные теории стремятся учесть поведенческие аспекты мотивационного процесса, определяемые конкретной ситуацией.

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

Обратим внимание еще на одну очень интересную теорию мотивации. *Теория мировоззренческих установок личности* Эдуарда Шпрингера мало известна в России, но ее применение, несомненно, способствует совершенствованию управления персоналом. Согласно этой теории, движущими факторами поведения человека являются его жизненные ценности и убеждения.

Мировоззрение, определяющее глубинную мотивацию поступков человека, не является неизменным – оно постепенно формируется в процессе воспитания и образования, обретения жизненного опыта и развития врожденных склонностей индивида.

Согласно теории Шпрингера, основанной на ценностной ориентации личности, существует шесть видов мировоззренческих типов личности:

- теоретический – стремится к познанию и осмыслению того, что происходит, к выявлению закономерностей;
- утилитарный – проявляет интерес к деньгам, материальным ценностям и всему, что ценно с практической точки зрения;
- индивидуалистический – отличается стремлением к власти и достижению высокого социального статуса;
- эстетический – демонстрирует склонность к познанию мира и самовыражению через форму и гармонию;
- социальный – проявляет милосердие и любовь к людям, живет и действует ради других;
- традиционный – ориентирован прежде всего на поиск высшей истины, смысла, первопричины жизни.

Главным образом теория Шпрингера помогает прийти к четкому пониманию того, что именно мотивирует конкретного сотрудника. Имея представления об этом, руководители ориентируются в сложной комбинации материальных и нематериальных средств мотивации.

В трудах отечественных ученых (В. А. Ядов, А. Г. Здравомыслов, В. П. Рожин, А. Н. Леонтьев, Н. Ф. Наумова, И. Ф. Беляева и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности.

Большой интерес представляет подход известного отечественного социолога В. А. Ядова, сформулировавшего диспозиционную концепцию социального поведения личности. Она состоит в том, что каждый человек обладает сложной системой диспозиций (личных предрасположенностей), регулирующих его поведение. Они образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, имеющих сложную структуру. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций:

1) установки, обусловленные потребностями биологического характера, в простейших ситуациях, бытовых условиях;

2) социальные установки, формируемые на основе потребностей и общении в обычных повседневных обстоятельствах;

3) базовые социальные установки, характеризующие общую направленность интересов личности в определенную сферу труда или досуга;

4) система ценностных ориентаций личности.

Другой концепцией, представляющей интерес, является теория деятельности, создателем которой является А. Н. Леонтьев. В основе его теории лежат потребности, мотив определяется как тот предмет, который отвечает потребности, а в силу этого побуждает поведение.

Другие отечественные ученые (А. Г. Здравомыслов, В. П. Рожин) подчеркивали различия между мотивами и стимулами. Под мотивами подразумеваются внутренние побуждения человека, а стимулы трактуются как внешние воздействия.

Для выделения современного направления развития концепций мотивации может быть использован внешний по отношению к мотивации технологический критерий. Именно применение современных информационных технологий приводит к усиливающейся индивидуализации работы, при которой и сама мотивация работника может быть также глубоко индивидуализирована (О. Тоффлер). Настало время постмодернизма (З. Бауман), не признающего общих схем и общих оценок и демонстрирующего, что каждый может быть полезен обществу ровно в той мере, в какой захочет этого сам.

Востребованность концепций мотивации и методик стимулирования столь велика, что практика менеджмента готова принимать к использованию теории, появившиеся не только из психологической среды, но и разработанные в рамках самого менеджмента. Скорее всего, как свидетельст-

вуют авторы российско-британского учебного пособия по управлению персоналом[1], психологическая наука оказалась в долгу у менеджмента, предоставив лишь часть из того, что могло бы быть использовано.

21.3. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации стараются определить потребности людей, побуждающих их к действию, особенно при определении объемов и содержания работ. Рассмотрим теории четырех ученых, работы которых имели наибольшее значение для современных концепций мотивации. Это А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, К. Алдерфер.

Теория А. Маслоу. Основоположником и одним из наиболее ярких представителей гуманистической психологии был Абрахам Маслоу. Из его работ руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию личности человека. Создавая свою теорию, Маслоу шел необычным путем. Он не был экспериментатором, не прибегал к использованию анкет или интервью. У него был свой метод – биографический: он изучал истории жизни, биографии великих людей.

Вот что говорят в своей трактовке теории Маслоу психологи Кэлвин Холл и Гарднер Линдсей: «Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии вслед за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека»[2].

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Общий вывод, который делает А. Маслоу о базовых потребностях, следующий: «Наше представление об иерархии потребностей будет более реалистичным, если мы введем понятие меры удовлетворенности потребностей и скажем, что низшие потребности всегда удовлетворены в большей мере, чем высшие. Если в целях наглядности воспользоваться конкретными цифрами, пусть и условными, то получится, что у среднестатистического гражданина физиологические потребности удовлетворены, например, на 85%, потребность в безопасности удовлетворена на 70%, социальная потребность — на 50%, потребность в самоуважении — на 40%, а потребность в самовыражении — на 10%. Ни одна из упомянутых нами

---

[1] Модели и методы управления персоналом : рос.-брит. учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 464 с.

[2] Цит. по: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М., 1992. С. 367.

потребностей почти никогда не становится единственным, всепоглощающим мотивом поведения»[1]. Например, для удовлетворения социальных потребностей, которые, как правило, ярко выражены в библиотечных коллективах, следует проводить следующие мероприятия:

1) развивать те виды деятельности, которые позволяют людям больше общаться;

2) стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;

3) создавать условия для социальной активности членов коллектива вне рамок учреждения;

4) больше общаться с подчиненными.

Очень важно создавать условия для реализации потребностей высокого уровня – в уважении, самовыражении. Ведь это потребности талантливых людей, которые, будучи реализованы, принесут большую помощь в развитии всей организации. Так, для удовлетворения этих потребностей руководитель может применить следующие меры:

1) предлагать более содержательную, творческую работу;

2) высоко оценивать и поощрять успехи в работе и творческие способности;

3) широко делегировать полномочия, поручая сложные и важные обязанности;

4) обеспечивать возможности для обучения и развития.

Несмотря на то, что теория А. Маслоу дала весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Теория Маслоу подвергается критике со следующих позиций.

Во-первых, теория предполагает, что люди стремятся достичь удовлетворения потребностей более высокого уровня после того, как удовлетворены потребности более низкого класса. Однако некоторые индивидуумы испытывают сильное желание получить, например, символы служебного статуса, даже если при этом его текущие физиологические потребности и потребности в безопасности должным образом не удовлетворены.

Во-вторых, у человека может быть совершенно иной взгляд на иерархию потребностей, отличный от предложенного Маслоу. Для некоторых мужчин и женщин потребность в уважении окружающих может быть гораздо более важной, чем потребность в привязанностях. Несомненно и то, что некоторые потребности из иерархии Маслоу у некоторых людей могут просто отсутствовать. Один человек придает чему-то большую важность, для другого – это достаточно тривиально.

Однако следует обратить внимание, что наличие у человека потребности в чем-либо во многом зависит от восприятия человека, а восприятие в огромной степени определяется традициями, культурой, стилем жизни

[1] Маслоу А. Мотивация и Личность. СПб., 1999. С. 99.

общества, в который вписан человек. По наблюдениям английских специалистов Х. Т. Грэхема и Р. Беннетта[1], многие желания фактически являются заученными ответами на давление внешней среды, это потребности скорее не физиологического, а социального происхождения. Например, реклама может породить у целевой аудитории потребность в том, о чем раньше создавшие ее люди никогда и не думали.

Кроме того, люди сильно различаются по тому, как они удовлетворяют свои потребности. Это определяется, прежде всего, культурными различиями, обусловленными множеством традиций, законов и обычаев. Немаловажны различия в восприятии, поскольку в целом люди воспринимают мир с точки зрения своих самых неудовлетворенных потребностей. Например, яблоневый сад для отдыхающего – пленительный уголок природы, для художника – прекрасный пейзаж, а для голодного человека – возможность поесть. Наконец, все люди имеют различные физические и интеллектуальные способности и склонности, поэтому один может достичь самовыражения творческими изысканиями, другой – своими спортивными достижениями.

Теория СВР Клейтона Алдерфера объединяет потребности человека в три группы:

1. Потребности существования (С – в аббревиатуре СВР) – физиологические и потребности в безопасности.

2. Потребности взаимосвязей включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей.

3. Потребность роста – побуждают людей к реализации своих способностей, к самоутверждению, к самовыражению.

В отличие от К. Маслоу, Алдерфер считает, что движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня, и человек переключается на удовлетворение этих потребностей, даже если они были полностью удовлетворены. Движение с более высокого уровня на более низкий называется фрустрацией, т. е. разочарованием, крушением надежды на удовлетворение. Позитивной реакцией на разочарование может быть еще одна попытка решить проблему: путем поиска пути, обходящего препятствие, или путем выбора альтернативной цели. Разочарование может также дать различные формы негативной реакции, опровергающей общее правило, что всякое поведение человека имеет смысл и направлено на достижение цели. Разочарование постигает сотрудников в следующих случаях.

1. Методы и стиль работы жестко контролируются.

---

[1] Грэхем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / пер. с англ. М., 2003. С. 95.

2. Работу, которую выполняют, оказывается бессмысленной и ненужной.

3. Жалобы и проблемы решаются руководством совсем не так оперативно и внимательно, как хотелось бы.

4. Сотрудников не поставили в известность или они не могут понять причин принятых руководством решений, которые касаются лично их.

Негативная реакция по своей природе может иметь несколько форм. Наиболее часто встречаются:

- агрессия – физическая или вербальная;
- регрессия – возвращение к поведению, характерному для ребенка (надутый, обиженный вид, слезы);
- смирение – полное примирение с неудачей, апатия, сотрудник может опаздывать на работу, рано уходить, уклоняться от принятия решений;
- фиксация (закрепление) – настойчивое продолжение бессмысленного поведения.

Разочаровавшиеся в работе сотрудники могут негативно реагировать, их поведение может принять следующие формы: опоздания, прогулы; низкое качество работы; нежелание брать на себя ответственность; склоки и препирательства с коллегами, споры с руководством. Следует использовать всякую возможность, чтобы снизить степень разочарования, в частности, следующим образом:

- сформулировать должностные обязанности таким образом, чтобы они подразумевали большую значимость;
- улучшить подготовку сотрудников;
- следует отмечать успехи в работе;
- улучшать коммуникации, совершенствование консультирования и процедур разрешения споров.

Теория Дэвида МакКлелланда делает основной упор на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Потребность во власти проявляется как стремление воздействовать на других людей и контролировать ход событий. В рамках иерархии А. Маслоу, эта потребность выражена нечетко, попадает в промежуток между потребностями в уважении и самореализации. Потребность власти характерна для энергичных, открытых людей, не боящихся конфронтации, активно отстаивающих собственные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют повышенного внимания со стороны других. Такие люди востребованы в управленческих структурах, поскольку для них здесь много возможностей проявить потребность власти и реализовать ее. Вовсе необязательно, что эти люди – карьеристы в негативном плане. МакКлелланд в своей работе «Два лица власти» отмечает: «Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основой является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой

лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и специализированные формы для проявления своего воздействия. Положительный или специализированный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях коллектива, определении таких целей, которые подвигнут людей на их выполнение, в помощи коллективу при формулировании цели, во взятии на себя инициативы по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать»[1].

Потребность успеха также находится где-то посредине между потребностями уважения и самовыражения. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Если необходимо мотивировать человека с потребностью успеха, перед ним необходимо ставить задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудач, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развивать инициативу, регулярно и определенным образом поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими. Мотивация на основании этой потребности аналогична социальным потребностям в теории Маслоу. Люди, обладающие этой потребностью, заинтересованы в компании знакомых, дружеских отношениях, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности заинтересованы в работе, дающей возможности широкого социального общения. Соответственно их руководители должны сохранять атмосферу, расширяющую межличностные отношения и контакты. Полезно уделять таким людям больше внимания и периодически собирать их отдельной группой.

Теория мотивации Ф. Герцберга. Во второй половине пятидесятых годов прошлого века Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. На основе исследований, которые должны были установить, когда работники чувствуют себя хорошо или плохо после выполнения служебных обязанностей, Герцберг выделил две большие категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация – с самим

[1] Цит. по: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М., 1992. С. 371.

характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с концепцией Маслоу. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям, потребностям безопасности и уверенности в будущем. Мотивации в теории Герцберга сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если будет удовлетворена одна из таких потребностей, то человек будет работать лучше. Герцберг же считает, что работник станет обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. В управлении теория Герцберга применяется через программу «обогащение труда», направленную на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности, ответственность за задание, ощущение самостоятельности в выполнении работы.

Хотя теория Герцберга эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались критические замечания. В основном они были связаны с методами исследований. Действительно, когда людей просят описать ситуации, когда им бывало хорошо или плохо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности, а неблагоприятные – с ролью других людей и вещей, которые объективно от опрашиваемых не зависят. Поэтому результатам исследования трудно претендовать на объективность. Кроме того, Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует не всегда.

Таким образом, хотя Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней.

Впоследствии исследователям стало ясно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на потребностях людей и связанных с ними факторов, определяющих их поведение, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане.

В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения своих целей и какой конкретный тип поведения он при этом выбирает. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного данной личностью типа поведения.

В настоящее время насчитывается свыше 50 различных процессуальных теорий мотивации. Однако в практике управления выделяют: теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости С. Адамса, комплексную теорию мотивации, именуемую моделью Портера – Лоулера. Несколько особняком стоит теория «Икс» и «Игрек» Д. Мак-Грегора.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания рассматриваются как оценка данной личностью вероятности определенного события. Выпускники магистратуры Библиотечно-информационного института МГУКИ, например, ожидают, что окончание курса позволит им получить более хорошую работу, а если работать с полной отдачей сил, то можно продвинуться по служебной лестнице.

Анализируя мотивацию труда, теория ожиданий выделяет три важные взаимосвязи: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждения; валентность или ценность поощрения (вознаграждения).

Ожидания в отношении затрат труда и результатов (З – Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Например, сотрудник научно-методического отдела, проведя удачный семинар по библиотечному маркетингу в филиале ЦБС, может ожидать, что это позволит ему претендовать на организацию самостоятельной группы маркетинга, которую он возглавит. Люди, конечно, могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемому результату. Если они чувствуют, что нет прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то в соответствии с теорией ожидания их мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, его плохой профессиональной подготовки или из-за того, что ему не дали достаточно прав и возможностей для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р – В) подразумевают ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутые результаты труда. Упомянутый в прежнем примере сотрудник вправе ожидать, что при организации группы маркетинга возрастет его авторитет, увеличится его заработная плата. Так же как и в предыдущей связке, если человек не будет ощущать четкой зависимости между достиг-

нутыми результатами и желаемым поощрением, то мотивация к труду будет ослабевать. Если человек уверен, что достигнутые им результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация его труда тоже будет слабой.

Третий фактор – *валентность* (ценность поощрения или вознаграждения) – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Так как у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые работником результаты, может не иметь для него никакой ценности. Если методист рассчитывал на заведование группой маркетинга, то прибавка к зарплате для него не столь значима. В тех ситуациях, когда валентность низка, то ценность получаемого вознаграждения для работника не слишком велика, то теория ожидания предсказывает, что мотивация также будет ослабевать. Если значение любого из этих трех важных для определения мотивации факторов будет мало, то мотивация будет слабой, а результаты труда низкими.

Соотношение этих факторов выражается следующей формулой:

$$\text{Мотивация} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{валентность}$$

Теория ожидания представляет различные возможности для руководителей, желающих повысить мотивацию своих работников. Руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. Для эффективной мотивации руководитель должен устанавливать твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, который они ожидают получить от подчиненных, и внушить им, что они смогут добиться этих результатов, если будут прилагать к этому усилия. Работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Необходимо подчеркнуть, что для людей, обладающих творческими способностями, ценным вознаграждением является не столько повышение в должности или материальное вознаграждение, сколько возможность реализации своего проекта.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. *Теория справедливости (равенства)* Стейси Адамса утверждает, что работник сравнивает отношение полученного им вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносит его с вознаграждением других работни-

ков, выполняющих такую же работу. Работник свой вклад оценивает по ряду параметров: образование, стаж, квалификация, возраст, творчество.

Если проведенное сравнение не устраивает работника, он оценивает отношение к себе как предвзятое. Он ощущает неудовлетворенность, которая может вылиться в целый ряд негативных последствий (сокращение трудовых усилий, конфликты, уход в другую организацию). Такое положение объясняется и такой человеческой страстью, как элементарная зависть.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости путем изменения уровня затрачиваемых на работу усилий или, пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, либо начинают работать менее интенсивно, либо стремятся повысить свое вознаграждение, добиваясь этого у администрации. Другие же сотрудники, которые считают, что им не доплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее, так как они менее склонны изменять свое поведение и свою деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практической мотивации сотрудников: пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. При этом следует отметить, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками той же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Руководитель не должен отмалчиваться, а пояснить работнику, что его более высокооплачиваемый коллега получает больше, так как обладает большим опытом, позволяющим сделать его труд более результативным. Добавить, что, когда его результативность достигнет уровня коллег, он станет получать такое же повышенное вознаграждение. В любом случае необходимо, чтобы информация о вознаграждениях была широко доступна всем работникам.

В нашей отрасли проблема справедливого вознаграждения за труд стоит очень остро. Так, наблюдается существенная разница в оплате труда библиотекарей, как разных отделов, так и библиотек. Зачастую это приводит к затяжным конфликтам, мешающим нормальному функционированию.

Упомянем *теорию постановки целей Э. Лока*. Мотивация человека, по его мнению, определяется целями и удовлетворенностью результатом труда по достижению целей. Уровень исполнения работы зависит от 4 характеристик: сложности, ясности и определенности, выгодности (приемлемости), готовности приложить усилия для достижения (приверженности цели). Выделяются еще две группы факторов: организационные и факторы способностей человека. Однако, хотя эта теория известна достаточно широко, она сложна для применения на практике.

Модель Портера – Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элемен-

ты теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера–Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме того, в теории Портера–Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутреннее вознаграждение, такое как чувство удовлетворения от выполненной работы, ощущение компетентности, самоуважение, а также внешнее вознаграждение (похвала руководителя, премия, продвижение по службе).

Один из важных выводов теории Портера–Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно мнению, которое исповедуют на этот счет некоторые руководители. Находясь под влиянием более ранних теорий, они считают, что удовлетворение ведет к достижению более высоких результатов или, попросту говоря, более довольные работники трудятся лучше. Авторы теории, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности труда. Проведенные исследования подтвердили точку зрения авторов о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Модель Портера–Лоулера показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта теория показывает, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение, восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы мотивации.

Теория «Икс» и «Игрек» Дэвида Мак-Грегора описывает типы и поведение руководителей, в менеджменте ее часто относят к теории власти и лидерства. В качестве поведенческой характеристики руководителя Д. Мак-Грегор выделил степень его контроля над подчиненными. Крайними полюсами этой характеристики являются автократичное и демократичное руководство. Там, где господствует стиль *X*, там существует принудительная и нормативная мотивация, а в системе *У* – убеждение, позитивное воздействие на личность человека, создание представлений, объединяющих его с организацией. Соответственно принятие на вооружение негативной концепции (теории *X*) ведет к отстранению подчиненных от выработки решения, подавлению инициативы мелочным контролем, а позитивная концепция (теория *У*) предполагает привлечение сотрудников к управлению и осуществление менеджерами лишь общего руководства и контроля.

21.4. Методология оценки персонала

Оценкой персонала называют «целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места»[1]. Наряду с термином «оценка» в теории и практике управления персоналом широко применяется термин «аттестация» как «вынесение суждения об эффективности работы сотрудника»[2]. Каждый руководитель непрерывно составляет мнение о своих подчиненных и в этом смысле аттестует их.

Из этих определений следует, что под оценкой персонала обычно подразумевается запланированная, строго формализованная и стандартизованная процедура оценки сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности, осуществляемая через определенные промежутки времени. Однако было бы ошибкой сводить такую оценку только к установлению степени соответствия сотрудника занимаемой должности[3]. Систематическая продуманная оценка становится важным инструментом развития персонала.

В связи с этим, оценка персонала всегда персонифицирована, она является не только важнейшей проблемой кадровой политики, но служит основой развития любой библиотеки, особенно в период реорганизации или реструктуризации. Руководство должно ориентироваться на новые условия, новые приоритеты ценностей, оценивать собственные возможности и возможности персонала, потому что для работы в современных сложных социально-экономических условиях необходимы «новые сотрудники».

Правильное использование оценки персонала содействует решению задач библиотеки и конфликтных ситуаций. Оценка создает ясность во взаимодействии, служит дополнительной подстраховкой при управлении персоналом, и, не подменяя личное мнение руководителя, все же влияет на его формирование.

Роль оценки персонала этим не ограничивается. Ее необходимость напрямую связана с эффективностью работы всей организации. Ведь именно оценка создает основу для решения вопроса о том, кто и для решения какой задачи будет использован.

Одновременно надо учитывать, что оценка людей является деликатной областью. Ее иногда называют «ахиллесовой пятой» профессионального роста руководителей, однако это необходимый элемент в системе управле-

---

[1] Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М., 1997. С. 368.

[2] Грэхем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / пер. с англ. М., 2003. С. 341.

[3] Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. Управление персоналом : учеб. пособие. Минск, 2002. С. 177.

ния персоналом. В ведущих организациях она стала действующей составной частью всей системы менеджмента, потому что позволяет увидеть будущее и определить направления развития кадрового потенциала.

С системой оценки персонала тесно связаны многие понятия, такие как мотивация, система заработной платы и премирования, планирование карьеры, повышение квалификации, кадровое регулирование.

Оценка персонала решает главным образом следующие задачи:

- установление функциональной роли оцениваемого сотрудника и выбор места для него в организационной структуре;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении ряда дополнительных задач, таких как установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам или удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

В основном, оценка результатов труда служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Каждая библиотека должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает библиотеке, поскольку позволяет ей заполнять вакансии теми людьми, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и самим работникам, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе – отличный способ признания выдающегося исполнения работы.

Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективной работы на новой должности. К сожалению, иногда повышают тех людей, которые хорошо выполняют свои нынешние обязанности, но не располагают необходимым потенциалом для эффективной работы на новом месте. Особенно сложна в этом аспекте оценка должностей и управленческих постов. Отличного библиографа сделали руководителем отдела. Если отсутствует эффективная система оценки, может случиться так, что в результате теряют хорошего специалиста и приобретают посредственного руководителя. Следует ли оценивать должность заведующего научно-методическим отделом выше должности директора? Кто занимает более высокую должность – начальник отдела кадров или начальник производственного отдела? Должность начальника отдела кадров, вероятно, более ценна, но до сих пор менее престижна. Важно знать, что оценка должностей имеет огромное значение не для определения оклада или меблировки служебных помещений, а для оценки сотрудника, занимающего эту должность.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется, если человек работает неудовлетворительно, но это — старый заслуженный сотрудник, и его увольнение было бы неэтичным. В такой ситуации перевод — это понижение в должности. Человек приносит пользу, но не блокирует карьеру способному молодому работнику или не препятствует реализации целей организации.

Следует обратить внимание на такую ситуацию. Если сотруднику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но человек не хочет или не может работать по установленным в этой организации деловым стандартам, то необходимо проявить здоровый рационализм: договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей данной библиотеки. Все эти факторы демонстрируют, что без эффективной системы оценок результатов деятельности невозможно принять обоснованное управленческое решение.

Кроме административной функции, оценка результатов выполняет важную информационную функцию, которая заключается в информировании сотрудников об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела каждый человек знает, не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является слабостью в его работе и в каком направлении необходимо совершенствоваться. Наличие соответствующей программы и гласность развивают инициативу, чувство ответственности, стимулируют стремление работать лучше.

Наконец, оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация должным образом вознаграждает их благодарностью, зарплатой, повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление ведет к эффективной работе в будущем. Очень редко сотрудники добиваются одинаковых результатов при выполнении одних и тех же задач. В связи с этим естественен поиск наиболее справедливой системы оплаты труда, при которой особенно поощряются успехи и достижения. Большинство сотрудников видит в системе оценки их работы справедливое и объективное признание достигнутых ими результатов, что, в конечном счете, приводит к дополнительным усилиям при выполнении поставленных перед ними задач.

Совершенно иной тип мотивации предполагает система оценок посредством целенаправленных мероприятий по повышению квалификации сотрудников. Выявленные руководителям интересы сотрудника поощряются путем предложения различных форм повышения квалификации (например, курс переподготовки в Российской академии, компьютерные курсы, курсы по изучению иностранного языка). В этом случае организация получает двойную пользу: с одной стороны, прямую — квалифицированный персонал, с другой, косвенную — высокую степень мотивации сотрудника.

Все три функции оценки результатов труда – административная, информационная, мотивационная – взаимосвязаны, т. е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, мотивирует человека к хорошей работе.

Различают два вида деловой оценки: оценку кандидата на вакантную должность и текущую периодическую оценку сотрудников организации. Оба вида оценки позволяют решать в основном аналогичные задачи.

Отечественная и зарубежная практика деловой оценки кандидатов на вакантную должность позволяет говорить о четырех этапах, определяющих содержание процесса этого вида оценки. К ним относятся: анализ анкетных данных, наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы), проверочные испытания, собеседование.

Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится, как правило, к двум основным этапам:

1) оценка результатов работы, а также факторов, определяющих степень достижения этих результатов;

2) анализ динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также соответственно динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Чтобы давать информацию, необходимую для задач нашей организации и не вступающую в противоречия с законом, система деловой оценки должна обеспечивать точные и достоверные данные. При отлаженной продуманной системе возможность получить достоверные и точные данные увеличивается. Основу для такого системного процесса деловой оценки обеспечивает следующее:

- установление стандартов результативности труда для каждого рабочего места и критериев ее оценки;
- выработка политики проведения деловой оценки, предполагающая решение вопросов, когда, сколь часто и кому следует проводить оценку;
- закрепление за определенными лицами оценочных функций, наряду с обучением сотрудников методики самооценки;
- обсуждение оценки с сотрудником;
- принятие документированного решения[1].

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям библиотеки;
- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного, нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов

[1] Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993. С. 121.

службы управления персоналом библиотеки или специализированных оценочных центров;
- определение времени и места подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Мероприятия, с помощью которых реализуется система оценки персонала, представлены в табл. 6.6[1].

Таблица 6.6. **Взаимосвязь целей и методов оценки персонала**

Цели	Мероприятия	Методы
Сбор информации о социально-психологическом климате и имидже, а также оценка мероприятий по работе с персоналом	Опрос сотрудников	Устный и письменный опрос, интервью с группами, анализ документов и т. д.
Получение информации о взаимоотношениях в коллективе, удовлетворенности трудом, руководством	Организация опроса сотрудников и интервью	Структурированное и неструктурированное интервью, анализ документации
Анализ систем оплаты труда	Оценка результатов труда и трудовых отношений	Различные методы оценки персонала и анализ документации
Исследование резервов развития персонала и его результативности	Тестирование	Методы оценки персонала, деловых качеств сотрудников, тестирование
Выявление уровня квалификации сотрудников и степени их соответствия должностям	Аналитическая оценка процессов труда. Оценка поведения, отношений и результатов	Анализ документации (личностная оценка структуризации решаемых задач, оценка персонала)
Выявление по различным критериям слабых подразделений	Сравнительная оценка с аналогичным подразделением	Статистический анализ и методы сравнения
Исследование структуры рынка труда	Организация наблюдения за рынком труда	Текущий анализ опубликованной информации, связь с учебными заведениями и агентствами по трудоустройству

[1] По материалам кн.: Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. Управление персоналом: учеб. пособие. Минск, 2002. С. 178.

Центральным вопросом любой деловой оценки являются установление ее показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором – соответствие сотрудника профессиональным требованиям. Сюда относятся, в частности, качество выполняемой работы, ее количество и ценностная оценка результатов. Для оценки необходимо довольно большое число критериев. Отбор таких критериев – непростая задача. Следует предусматривать оценку как объемов работы (например, число читателей, записавшихся на юношеский абонемент), так и ее результатов (например, уровень проведения массового мероприятия), либо оценивать и то, и другое.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на следующие группы: результативности труда, профессионального поведения, личностных качеств.

В оценке результативности труда различают так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели. Жесткие показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективному количественному анализу, например, со стороны руководителя. Наиболее соответствуют жестким показателям подразделения библиотеки, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: отдел маркетинга, отдел комплектования, бухгалтерия и т. п.

Мягкие показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата, например, в научно-исследовательском отделе.

Серьезной является проблема получения взвешенной оценки из различных критериев. Например, у библиотекаря высокий рейтинг по одному показателю (на юношеский абонемент записалось много читателей), но низкий по другому (организация читательских конференций и других форм массовой работы); каков же общий рейтинг этого работника?

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда специалисты рекомендуют соблюдать следующие правила:

- не отдавать предпочтения какому-либо одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными аспектами деятельности;
- определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные сторо-

ны результативности труда, но, с другой стороны, не перегружали оценку[1].

Эти правила важны не только для данной, но и для последующих групп показателей.

Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы (или условия) достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения. Под факторами или условиями достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления, как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы. Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т. п.

Третья группа показателей оценки – личностные качества. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке, учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности.

Если мы наблюдаем людей при выполнении ими определенной работы, то мы можем говорить в основном об их образе поведения или достигнутых результатах и в меньшей мере о свойствах личности. Сложность заключается в том, что какой-либо образ поведения может стать результатом действия непроявленных свойств личности. Однозначность оценки этих свойств возможна при неоднократном и достаточно постоянном наблюдении за сотрудником, что фактически является делом очень сложным и нередко ведет к искаженному восприятию сотрудника оценщиком, так как не обеспечивается систематичность оценки. При этом определенное свойство личности может рассматриваться как потенциал достижения результата для одного человека, а для другого таковым может и не быть.

Указанные особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей. Предпочтения зависят от конкретных задач самой оценки. Если задача – повышение результативности труда на рабочих местах, то критерии должны относиться непосредственно к результативности труда. Если для этой или

[1] Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М., 1997. С. 368.

потенциальных работ необходимы навыки общения и личные качества – делают упор именно на них.

Исследования, проводившиеся в ряде организаций США с эффективной системой оценки показали, что для служащих этих организаций частота использования разных критериев составляла: качество работы (93%), объем работы (90%), знание работы (85%), рабочая дисциплина (79%). Личными качествами, используемыми в роли критериев, были: инициативность (87%), коммуникативность (87%), надежность (86%).

Относительно вопроса о времени проведения оценки существуют различные подходы. В принципе, возможно назначать оценку на некоторую произвольную дату (например, на день принятия человека на работу) или же проводить аттестацию всех сотрудников в заранее определенный день или дни. С административной точки зрения второй подход удобен, однако у лиц, проводящих оценку, подобная ситуация может вызвать стремление «закончить побыстрее». Помимо прочего, это также увеличивает количество ошибок, вызванных эффектом ореола. И, наконец, такой подход нарушает обычный рабочий распорядок, что снижает эффективность оценки.

В связи с этим, более рациональным представляется назначение оценки на дату окончания работы по каждой отдельной задаче. Так, например, для преподавателей – это окончание учебного года, для библиотекарей – отчетные год или полугодие.

Для сотрудников, выполнение работы которых не связано с точной датировкой, может использоваться метод, когда руководитель и сотрудник договариваются о длительности периода «рабочего цикла», по истечении которого будет проводиться оценка. Еще одним подходом является назначение даты аттестации при существенном изменении эффективности труда работника в лучшую или худшую сторону.

Важным вопросом является частота проведения оценки. В компаниях США обычным бывает довольно частая периодика оценок: 74% служащих проходили оценку один раз в год. 25% служащих оценивались раз в полгода, около 10% проходили оценку чаще, чем раз в полгода.

Исследователи выяснили, что чем раньше сообщаются работнику результаты оценки, тем больше результатов она дает. Например, работа станет более эффективной, если руководитель исправит ошибку сотрудника при составлении компьютерной программы сразу и покажет ему, как внести изменения.

При проведении оценки возникает вопрос, кто ее должен проводить. Главным действующим лицом в оценке персонала обычно является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. Мнение будущего непосредственного руководителя является определяющим при проведении оценки кандидатов на вакантную должность.

В ряде случае этим занимается комиссия, состоящая из нескольких человек. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником.

Оценку могут проводить также коллеги сотрудника. Для эффективности этой системы необходимо знание коллегами уровня его результативности, а также, чтобы люди доверяли друг другу, не стремились выиграть один у другого в зарплате и должностном статусе.

Возможен вариант, когда подчиненные оценивают работу своего руководителя. Особенно эффективно это в учебном заведении, когда, например, студенты оценивают работу деканата.

Для оценки работника на каком-либо важном посту целесообразно использовать людей, не имеющих непосредственного отношения к организации. Однако следует иметь в виду, что такие люди не будут обладать соответствующим ситуации объемом информации.

И, наконец, самооценка. В данном случае человек оценивает себя при помощи методов, используемых другими оценщиками. Этот подход используется в большей степени с целью развития навыков самоанализа у сотрудников, нежели для оценки эффективности труда.

При формировании текущей периодической оценки обобщаются: а) мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; б) подчиненных, в) специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника. В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

Конечно, представляется возможным и даже желательным использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка руководителя может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки комиссии сравниваться с оценкой подчиненных или коллег.

Деловая оценка при всей ее значимости остается одним из самых сложных и проблемных подсистем управления персоналом. В связи с этим, для того чтобы разработать конкретные рекомендации, данный раздел мы завершим анализом проблем, которые встречаются при деловой оценке.

Многие работники недоверчиво и осторожно относятся к оценочным мероприятиям, в основном, из-за опасения в их необъективности. Субъективная предрасположенность и фаворитизм являются, действительно, серьезными проблемами.

Многие оценки результативности труда оказываются нежизнеспособными, потому что они плохо разработаны, в частности, базируются на неправильных критериях оценки либо громоздких методах. Оценка становится данью форме, а не содержанию в том случае, если критерии сосредоточены на личных качествах, а не на выходной результативности сотрудника. Некоторые оценочные системы требуют больших затрат времени или обширного письменного анализа.

Проблемы могут возникнуть в случае, если плохо подготовлены лица, проводящие аттестацию. Недостаточная или чаще всего в нашей сфере не по профилю подготовка лиц, проводящих оценку, может привести к ряду вопросов, связанных со стандартами оценки. Это так называемый «эффект ореола» – излишняя снисходительность или требовательность; «усреднение» оценок; чрезмерная акцентировка «свежих» впечатлений, личная предвзятость.

Проблемы со стандартами оценки возникают в связи с несхожестью восприятия значений слов, используемых для оценки сотрудника. Такие слова, как «отлично», «хорошо», «адекватно», «удовлетворительно» могут означать разное для оценщиков: некоторые из них слишком часто, а другие слишком редко ставят «отлично». Также и оцениваемые сотрудники воспринимают эту оценку по-разному. Необходимо возможно более четкое определение смысла каждой характеристики.

Эффект ореола является одной из основных проблем большинства систем деловой оценки. Он возникает в случае, если производящее оценку лицо аттестует человека на основе общего – положительного или отрицательного – впечатления. Предположим, что, услышав громкий спор между руководителем отдела обслуживания и заведующей читальным залом, директор библиотеки сделает вывод, что человек плохо справляется с работой. В данном случае, он – жертва эффекта ореола, поскольку только на основе одного отрицательного аспекта поведения игнорируются остальные характеристики сотрудника.

Снижают объективность оценок, как снисходительность, так и излишняя требовательность оценщика. Конечно, быть объективным довольно сложно для каждого. У руководителя надеты свои «розовые» либо «темные» очки, через которые он и воспринимает своих подчиненных.

Многие лица, производящие оценку, избегают ставить высокие или низкие оценки. Они придерживаются взгляда, что все работники примерно одного среднего уровня и, скажем, ставят свои подчиненным рейтинг 4 при шкале оценки от 1 до 7.

Одной из проблем систем оценки является временной разброс оцениваемых качеств. Лица, производящие оценку, забывают о качествах, оцениваемых раньше, и находятся под свежим впечатлением качеств, оцениваемых в данный момент. И получается, что человек оценивается только по работе в несколько последних недель, а не по работе за большой период. Это называется оценочной ошибкой по свежести впечатлений.

Исследования показывают, что на проставляемых рейтингах может сильно сказаться личная предвзятость. Если оценщику один работник нравится больше, чем другой, то это может повлиять на выставляемые оценки. Эта же проблема относится к предрассудкам относительно целых групп людей и даже секторов или отделов. Ошибка личной предвзятости появляется также тогда, когда более высокий рейтинг ставится сотруднику, который имеет сходные черты или чем-то похож на самого оценщика, и наоборот.

Указания на предвзятость прослежены многими исследователями. Так, одно исследование выявило систематическую тенденцию занижения оценки лицам старше 60 лет по показателям «эффективность труда» и «потенциальность развития» по сравнению с молодыми работниками. В других исследованиях была выявлена тенденция выше оценивать мужчин, нежели женщин при прочих равных условиях.

Существенные результаты по преодолению этих проблем и формированию эффективной системы деловой оценки дают программы обучения оценщиков. Например, включение методики оценки персонала в программу подготовки менеджеров или специальные короткие программы в курсах повышения квалификации.

Для того, чтобы система оценки работала, и работала хорошо, необходимо, чтобы и сам коллектив видел ее справедливость и действенность, чтобы люди интересовались своей работой и стремились к лучшим результатам.

Существуют три основных, традиционно применяемых блока методов оценки персонала:

- оценка по деловым качествам (балльная или небалльная, т. е. оценка на основе выбора вариантов качеств, которые наиболее соответствуют личности оцениваемого);
- оценка по результатам деятельности, в частности по степени выполнения установленных задач с учетом их значимости;
- система тестовых методов оценки.

Специалисты отмечают, что реализация этих методик на практике сталкивается с целым рядом проблем.

Первой из них является изолированное рассмотрение решения задачи, т. е. необходимость введения специфических критериев для оценки степени ее выполнения. В деятельности библиотеки это – одна из самых сложных проблем. Здесь трудно структурируются и разделяются управленческие, творческие, функциональные задачи.

Кроме того, в работе библиотечного коллектива сложно выделить вклад отдельного сотрудника из общего результата работы. При этом должна осуществляться оценка уже реализованных решений, уже проведенных мероприятий, а также степени достижения решений, которые продолжают выполняться и носят переходный или стратегический характер.

Ошибочным является применение дискретной оценки вместо непрерывного процесса измерений показателей оценки, включающей оценку прошлого вместо опережающей оценки будущего развития. Ошибочно проведение оценки результатов без обсуждения их с сотрудниками, а также фиксация достигнутого вместо развития достижений.

Иногда имеет место недостаточное внимание к отношениям между оценивающими и оцениваемыми, что обусловливает субъективный подход к выбору экспертов или методик оценки, настроению и мотивации участ-

вующих в оценочном процессе. Вероятными средствами решения указанных проблем на практике могут быть:

- точное соблюдение процедур и сроков проведения оценки;
- выбор профессиональных и независимых организаторов оценки;
- объективность;
- преодоление эффекта субординации или неформальных отношений;
- выбор адекватных роду деятельности методик оценки;
- научный анализ результатов оценки.

При оценке используют несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей:

- метод шкалирования, когда характеристика значения устанавливается на шкале для каждого сотрудника;
- метод упорядочивания рангов, при котором несколько оценок выстраиваются в ранжированный ряд относительно одного значения;
- метод альтернативных характеристик, предполагающий, что отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя[1].

Шкала оценок – наиболее часто используемый метод аттестации. Его основу составляет список личностных характеристик или факторов, против каждого из которых размещается шкала, состоящая, как правило, из пяти пунктов. Руководитель или другой оценщик отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи сотруднику.

Метод шкалирования может проявлять себя в двух формах: метод градации и метод оценочных шкал. При методе градации оценщику предлагается шкала с балльным определением значения показателей, причем эти баллы представляют степень выраженности показателя. Пример использования метода градации проиллюстрирован ниже:

Показатель:
Соблюдение установленных (согласованных) сроков

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Редко	*Часто не соблюдается*	*В основном соблюдается*	*С некоторыми исключениями*	*Всегда*

Этот метод удобен и экономичен, поскольку не связан с большими затратами на разработку. Но при этом возникает целый ряд проблем. Числовое выражение показателя делает возможным широкое поле интерпретации у оценщика (например, в зависимости от уровня его собственных претензий). При оценивании это называют ошибками снисходительности или строгости.

---

[1] Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М., 1997. С. 262.

Субъективизм снижается при использовании другой разновидности метода шкалирования — метода оценочных шкал с описанием количественной оценки. При этом числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению. Различия будут состоять в объеме и степени конкретизации отдельных описаний. Пример использования рассматриваемого метода представлен в табл 6.7.

Таблица 6.7. **Описание количественных оценок шкалы**

Показатель оценки: инициативность
(находчивость; творчество; способность работать, не имея детальных инструкций; готовность выдвигать новые идеи и предложения)

5	4	3	2	1
Никогда не требует контроля; имеет множество идей, без помощи других решает проблемы	Редко требует контроля; изобретателен, выдвигает новые идеи	Требует контроля время от времени; иногда предлагает новые идеи	Требует частого контроля; просит дать инструкции	Требует тщательного контроля; ждет указаний

Ранжирование предполагает расстановку сотрудников по порядку в зависимости от их заслуг и достижений. Как правило, ранжирование проводится по их реальной способности выполнять работу, хотя иногда учитываются только несколько выбранных характеристик.

Иногда встречается такая ситуация, что многие сотрудники могут быть сопоставлены лишь по отдельным значениям шкалы, которые соответствуют двум градациям. При этом необходимо соблюдать дифференциацию между сотрудниками (например, по шкале размера заработной платы определенной категории работников).

В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд, например, показатель «добросовестное выполнение заказов»: сотрудник 1 / сотрудник 2 / сотрудник 3.

Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов.

Использование этого метода аттестации не представляет большой трудности для руководителя, особенно если число его подчиненных невелико. Кроме того, результаты ранжирования, проведенного несколькими руководителями, хорошо знающими своих подчиненных, практически всегда совпадают.

Ранжирование можно использовать для определения размера оплаты труда и до некоторой степени определения путей более эффективного использования работника, но только не для определения потребностей в обучении или обеспечения мотивации.

Рассматриваемый метод обладает рядом недостатков: ненормируемые затраты времени при оценке значительных групп сотрудников, отсутствие возможности сравнения групп. Также нельзя сделать достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница в результатах работы между сотрудниками 1 и 2 может быть большой, а между сотрудниками 2 и 3 – незначительной. Эти различия нельзя выявить из упорядочения рангов.

Разновидностью методики упорядочения рангов является классификация, в рамках которой работников распределяют по нескольким заранее установленным категориям достижений на основании общей эффективности деятельности всего коллектива. Как правило, этих категорий пять.

Эта схема аттестации хорошо зарекомендовала себя в однородной группе подчиненных. Ее результаты обычно бывают согласованными, т. е. при осуществлении ее несколькими оценщиками результат часто совпадает. Однако при применении этой схемы часто срабатывает принцип усреднения, когда избегают крайних категорий. Большинство работников относят к серединным категориям, а в самые крайние — самый хороший и самый плохой работник — попадают лишь единицы. Для преодоления этой тенденции иногда применяется обязательное распределение — менеджерам просто указывают на необходимость заполнения всех пяти категорий в соответствующих пропорциях, как в нижеследующей схеме:

Плохие работники	Работники ниже среднего уровня	Средние работники	Работники выше среднего уровня	Отличные работники
10%	20%	40%	20%	10%

Обязательное распределение по пяти категориям, однако, является неподходящим способом оценки работников, если их общая численность не превышает 40 человек.

Метод альтернативных характеристик отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу. Пример такого перечня приведен в табл. 6.8.

Кроме рассмотренных выше методов оценки, существует еще одна разновидность: метод без предварительной установки показателей оценки. В процессе оценки разрабатываются существенные и специфические для должности измерения результатов труда. Оценщик становится более независимым и гибким в выборе конкретных способов ведения оценки.

Ключевая идея метода лежит в измерении эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

Таблица 6.8. **Использование метода альтернативных характеристик**

Сотрудник	
Соблюдает все сроки	
Имеет сложности при координации различных задач	
Чувствительно реагирует на критику	
Работает с полной отдачей сил	
Трудно контактирует с внешним окружением	
В условиях дефицита времени работает безошибочно	
Обладает аналитическими способностями в отчетах и сообщениях	

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

1) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода времени;

2) по его истечении оцениваются результаты – как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу деловой оценки. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

3) руководитель указывает на возможности совершенствования и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Метод открытой аттестации представляет собой инновацию сравнительного недавнего времени, которая была введена в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки. Вместо того, чтобы заставлять руководителя оценивать ряд персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, новый метод сосредотачивает внимание на характере выполнения работы. При этом от руководителя требуется всего несколько фраз об аттестуемом работнике вместо проставления галочек в столбцах.

Данный метод известен во множестве вариаций. Наиболее общепринятая из них – попросить руководителя дать ответы на четыре вопроса о своем подчиненном.

Каковы сильные стороны работника в том, что непосредственно относится к его работе?

Каковы слабые стороны работника в том, что непосредственно относится к его работе?

Каким потенциалом обладает работник в отношении продвижения?

Требуется ли работнику обучение?

Другой подход заключается в том, чтобы поручить руководителю составить список работ, выполненных подчиненным за прошедший год, и предложить действия, направленные на улучшение эффективности его работы.

В некоторых зарубежных организациях заведено правило, при котором все работники одновременно составляют списки проделанной за год работы (собственные версии) и на их основании предлагают свой перевод на новую должность или обучение, которые, по их мнению, будут полезны для их карьерного роста. И прежде чем проводить аттестационное собеседование, работники и их руководители обмениваются составленными ими списками.

Открытый метод нельзя использовать непосредственно для определения размера оплаты труда, но он очень эффективен для других целей аттестации. Этот метод высоко интеллектуален, и вероятно, он является оптимальным в социокультурной сфере, позволяя при отсутствии четкой структуризации должностных обязанностей сотрудников выявить определенные различия в эффективности их работы. В противоположность этой схеме аттестации шкалу оценок легче заполнить, и она представляется более подходящей, если сотрудники выполняют стандартную, в основном, рутинную работу.

Шкала ожидаемых моделей поведения представляет собой интересную разработку в области методов аттестации персонала. Этот подход, который иногда именуется техникой *BARS* (от англ. — *Behaviourally Anchored Rating Scale* — «Шкала оценок характерного поведения»)[1].

Этот метод требует от руководителя выбора тех вариантов поведения подчиненного, которые аттестующий считает типичными для данного работника. Например, руководитель аттестуемого работника в графе «Способность противостоять стрессам» должен выбрать один из предложенных вариантов ответа на вопрос, начинаемый словами: «Я ожидаю, что данный работник в условиях стресса будет вести себя следующим образом». Далее следуют варианты ответов:

- сохранит спокойствие — 5;
- будет расстроен — 4;
- проявит раздражительность — 3;
- будет действовать беспорядочно — 2;
- полностью потеряет контроль над собой — 1.

Напротив каждого варианта ответа, как мы видим, указано соответствующее количество баллов, показывающих относительную желательность такого поведения. Так, в данном примере вариант «будет расстроен» в условиях стресса оценивается четырьмя баллами по сравнению с одним баллом в случае, если работник в условиях стресса полностью теряет контроль над собой, что, конечно, гораздо хуже. Выбранный вариант поведения считается типичным для данного работника.

При всей обоснованности методики система *BARS* считается среди специалистов сложной, требующей определенных временных затрат.

---

[1] Методика описана в кн.: Грэхем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие : пер. с англ. М., 2003. С. 345.

Какой же метод оценки следует использовать в том или ином конкретном случае? В США наиболее часто используется метод графической шкалы рейтинга[1]. Широко применяем и описательный метод, чаще всего как часть графической шкалы рейтинга. Распространены анкеты. Классификацию использует 10–13% работодателей. Метод управления по целям (задачам) чаще всего используется при оценке результативности труда менеджеров и работников, непосредственно не связанных с производственной деятельностью.

Результаты исследований показывают, что каждый из этих методов иногда бывает результативен, а иногда совершенно неприменим. Главное при этом – не сами методы, а формы их использования. Оценщики, не прошедшие подготовки, или лица, не имеющие ни таланта, ни желания, могут свести на нет любой метод. Тем не менее, некоторые общие предпочтения сведены в нижеследующую таблицу.

Таблица 6.9. **Отбор критериев для выбора метода оценки персонала**

База оценки	**Шкала оценок**	**Ранжирование**	**Классификация**	**Обязательное распределение**	**Метод альтернативных характеристик**	**Метод открытой аттестации**	**Шкала ожидаемых моделей поведения**
Затраты на разработку	средние	средние	низкие	низкие	средние	высокие	высокие
Затраты на использование метода	низкие	низкие	низкие	низкие	высокие	низкие	низкие
Легкость использования для оценщика	легко	легко	легко	трудно	средне	легко	легко
Ясность для понимания оцениваемыми	легко	легко	легко	сравнительно трудная	удовлетворительная	удовлетворительная	удовлетворительная
Применимость для принятия решений о повышении по службе	да	удовлетворительная	да	удовлетворительная	да	да	да
Применимость для принятия решений по оплате труда	да	удовлетворительная	нелегко	нелегко	удовлетворительная	да	да
Применимость для советов по повышению квалификации	удовлетворительная	удовлетворительная	нет	нет	да	да	да

[1] Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993. С. 136.

Резюме:

1. Мотивация — это процесс побуждения отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.
2. Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований и делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд). Элементы психологии были введены в теорию управления в работах Элтона Мэйо — основателя поведенческой школы управления.
3. В рамках процессуальных теорий мотивации также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.
4. Деловая оценка персонала — это запланированная, строго формализованная и стандартизованная процедура оценки сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности, осуществляемая через определенные промежутки времени. Предполагает использование широкой системы показателей и методов. Систематическая продуманная оценка становится важным инструментом развития персонала.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение мотивации.
2. В чем различие между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
3. Рассмотрите, какую роль в мотивации играют три фактора, используемые теорией ожиданий: усилия — результаты, результаты — вознаграждения, удовлетворенность вознаграждением.
4. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования в практике управления?
5. Обсудите методы деловой оценки персонала.

Рекомендуемая литература

1. Грэхем, Х. Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие : пер. с англ. / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 1992. С. 359–388.
3. Модели и методы управления персоналом : рос.-брит. учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 464 с.
4. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1997. 512 с.
5. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. М. : ГроссМедиа, 2005. 224 с.

Глава 22. Руководитель в системе управления

22.1. Современные требования к профессии и личности руководителя

Сложность и специфика задач, решаемых современной библиотекой, определяет особую роль руководителя библиотеки. Это менеджер-профессионал, достигший такого уровня мастерства, компетентности и морально-личностных качеств, что может активно осуществлять позитивные вклады, как в развитие библиотеки, так и в развитие работающих в ней библиотекарей. Ответственность в делах, умение рисковать в нетрадиционных ситуациях, чувствительность к инновациям, умение управлять конфликтами, стремление к самосовершенствованию, высокая работоспособность, устойчивость к стрессам, общее позитивное отношение к жизни – вот далеко не полный перечень качеств, выдвигаемых перед руководителем современным менеджментом.

В настоящее время роль руководителя в системе управления, его профессиональные и личностные качества, способы их обретения являются предметом дискуссий. Это неслучайно, поскольку современная система требует определенного, достаточно высокого уровня управленческой компетенции руководителей, совокупности лидерских качеств и личностных способностей. В то же время проблема управленческих кадров – одно из узких мест осуществления перестройки руководства библиотекой. Часть директоров, успокоенная востребованностью библиотеки и сравнительной стабильностью ее функционирования, уходит от проблем сегодняшнего дня, предпочитая традиционные формы управления, и тем самым лишает библиотеку положительной перспективы.

Другие, наоборот, в стремлении осовременить библиотеку, огульно внедряют те методы западного менеджмента, которые противоречат принципам библиотечного обслуживания.

Сформировать корпус управленцев нового типа – задача исключительно сложная. Один из очевидных путей в этом направлении состоит в освоении теории и практики менеджмента, который всегда подразумевает и менеджера-руководителя, субъекта управления. Образ менеджера как профессионала, обладающего специальными знаниями в области управления, создается и поддерживается в менеджменте всей системой обучения, разнообразнейших научных исследований, разветвленных информационных сетей, диверсифицированных деловых и консультационных услуг.

Принцип профессионализма руководства родился одновременно с менеджментом и эволюционировал вместе с ним как незыблемое кредо. Ф. Тейлор, с именем которого связано становление менеджмента в качестве самостоятельной области знаний, доказывает, что «принципы научного менеджмента» (это взято в кавычки потому, что так называется книга

Ф. Тейлора, вышедшая в 1914 г.) применимы ко всем видам человеческой деятельности и, если их использовать правильно, они дадут поразительный результат. И хотя принципы научной организации труда разрабатывались в то время на «внеменеджерском» уровне управления непосредственным производством, нельзя не отметить, что именно Ф. Тейлор поставил задачу компетентного управления, отделив его от производственных операций. Он отказался от линейной системы организации, разработав в качестве альтернативы функциональную систему управления, обозначил функцию планирования как ведущую в системе управления.

Административная (классическая) школа, развивавшая в 1920-е гг. общие методологические основы научного менеджмента, достаточно строго и определенно указывала на необходимость управленцев высокой квалификации. Крупнейший представитель этой школы А. Файоль, который сам три десятилетия был руководителем крупной французской горнодобывающей и металлургической компании, писал: «Рассудительный и расчетливый менеджер – это человек, который имеет все знания, необходимые для разрешения стоящих перед ним управленческих, технических, коммерческих и финансовых проблем, а также достаточную физическую и интеллектуальную энергию и работоспособность...»[1].

В других школах и концепциях менеджмента изучались элементы деятельности менеджеров, распределение их времени, неформальные моменты управленческого труда. Например, М. Фоллетт («школа межличностных отношений») уделяла много внимания проблемам власти и авторитета. Другой яркий представитель этой школы Э. Мэйо разделил функции менеджера на экономическую (максимизация цели организации) и социальную (обеспечение эффективной работы трудовых объединений и групп).

В рамках эмпирической школы, которую принято называть «менеджеризмом», предпочтение отдается непосредственному опыту управления президентов и вице-президентов компаний, крупных бизнесменов, консультантов, деятельность которых в качестве менеджеров – сплав науки и искусства. В этой связи особое значение придается личности и профессиональной подготовке менеджера. Эмпирики отмечали, что есть много доказательств, что лучший конструктор, например, не становится однозначно хорошим управляющим. С другой стороны, человек ничем себя не проявивший при выполнеии функциональных обязанностей, нередко оказывается прекрасным менеджером.

Следовательно, искусство управления является чем-то отличным от умений специалиста в том деле, которым управляют. «Хороший менеджер, – писал В. Ньюмен, – может получить все возможное от своих подчиненных, не зная в точности, как каждый из них выполняет свою работу, но

[1] Цит. по: Дункан Д. У. Основополагающие идеи в менеджменте: уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : пер. с англ. М., 1996. С. 84.

будучи в достаточной степени осведомлен о возможностях каждой области деятельности, путях ее использования для достижения результатов».

Хорошо известный в нашей стране как автор популярной книги «Практика управления» П. Друкер разделяет эту позицию, считая, что менеджер выполняет две профессиональные обязанности. Первая – создание из имеющихся ресурсов производственного единства и управление им подобно дирижеру оркестра. Однако дирижер имеет перед собой партитуру, а менеджер – одновременно и композитор, и дирижер. Вторая задача менеджера состоит в том, чтобы в каждом решении и действии учитывать требования настоящего момента, перспективы организации и ее будущее.

Современные концепции менеджмента, основанные на стратегическом и инновационном управлении, еще в большей степени ориентированы на профессионализм руководителя. Он складывается из двух сфер деятельности, причем очень непростых. Первая группа задач направлена во внешнюю среду организации, где решаются проблемы установления благожелательных контактов с населением, административными и финансовыми органами, с партнерами и конкурентами. Внутри организации задача менеджера – улучшение планирования, высокая организация деятельности, решение социальных вопросов коллектива. Какова бы ни была теоретическая позиция руководителя, на практике ему сегодня в период крупномасштабных изменений, приходится обращаться к принципам стратегического управления.

Близок к этому профессионализм инновационного менеджера, который выступает в качестве катализатора совместной деятельности. Он ведет поиски цели, мобилизует на ее выполнение людей, вырабатывает и изменяет стратегию. Инновационный менеджер должен обладать мировоззрением, позволяющим ориентироваться во внешней среде и сопоставлять ее изменения с перспективной целью организации. Это ведь очень высокий уровень управленческого профессионализма! Для того чтобы вывести организацию из застоя, такой руководитель умеет разрешать противоречия и проблемы, подбирает соответствующие кадры на ключевые позиции, осуществляет прорыв к новому состоянию.

Исследования показывают, что управленческая работа по своей сути очень сильно отличается от неуправленческой. Комментируя это, Генри Минцберг, который обобщил более ранние исследования и сам провел фундаментальные исследования по изучению труда высших руководителей, отмечает в своей книге «Природа управленческого труда»: «Почти всякая работа в обществе требует специализации и концентрации. Станочник, овладев техникой изготовления какой-то детали на своем станке, может потом в течение многих недель заниматься этой операцией. Инженеры и программисты порой затрачивают месяцы на разработку какого-то моста или компьютерной программы. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее, характерным для него будет кратко-

временность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности»[1].

Популярна концепция Г. Минцберга, представляющего содержание работы менеджера как выполняемые им роли. Роль, по его определению, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают те или иные руководящие должности, и именно это определяет их служебное поведение. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Так, актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя как личности они могут давать собственную интерпретацию этих ролей.

В своих работах Г. Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. В табл. 6.10 представлена такая типизация ролей, и приводятся примеры для каждой роли.

Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель более эффективно выполняет роли, связанные с принятием решений: распределением ресурсов, улаживанием конфликтов, ведением переговоров от имени организации.

Как утверждает Г. Минцберг, все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы руководителя, независимо от характера конкретной организации. Действительно, директор библиотеки каждый день взаимодействует с сотрудниками. К нему приходят коллеги для получения инструкций, для решения своих проблем, связанных с работой, а иногда просто пообщаться. Директор в результате получает большой объем информации, которая обрисовывает ему ситуацию в библиотеке. Например, в отношении комплектования, библиотечного обслуживания или об удовлетворенности сотрудников состоянием дел в библиотеке, которая далеко не всегда может быть получена из формальных источников. Информация помогает директору принять обоснованные решения по поводу существующих или потенциальных проблем.

---

[1] Цит по: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М., 1992. С. 36.

Таблица 6.10. **Типология управленческих ролей**

Роль	Описание	Характер деятельности
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в функции которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных; ответственный за набор, развитие работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия, связанные с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает контакты с внешней средой	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает информацию специализированного характера, которую успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Осуществление контактов, связанных с получением информации (знакомство с профессиональной литературой, командировки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, своим сотрудникам; часть информации носит фактический характер, другая требует интерпретации для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью распространения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (совещания, обзоры, беседы)
Представитель	Представляет информацию внешним организациям относительно планов, политики, действий, результатов работы организации; выступает в качестве эксперта в данной области	Участие в заседаниях, устные выступления, переписка с внешними организациями и лицами
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами; разрабатывает перспективные направления, планы и проекты, приносящие положительные изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, аналитические обзоры ситуации, включающие инициирование и разработку проектов совершенствования деятельности организации

Окончание табл. 6.10

Роль	Описание	Характер деятельности
Решающий проблемы	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается в ситуации сложных и неожиданных проблем	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всех ресурсов	Действия, связанные с составлением и выполнением бюджета; распределение полномочий, планирование работы подчиненных, составление рабочих графиков
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Таким образом, профессионализм как основа управления признается во всех концепциях менеджмента, формировавшихся на протяжении его столетнего эволюционного пути. Более того, несмотря на существенную специфику развития и применения менеджмента в национальном масштабе, менеджер-профессионал является категорией высшего порядка, обусловливающей международный характер менеджмента.

В США менеджмент – массовая профессия. Ни в одной стране нет такого числа специальных учебных заведений, готовящих менеджеров.

Профессионализм японского менеджера формируется постепенно, методом ротации, когда в первые 10–12 лет работы служащих переводят из отдела в отдел каждые 2–3 года, где они приобретают дополнительные знания. Лишь в возрасте 35 лет сотрудники имеют шанс получить первую руководящую должность, но зато на японских фирмах все, вплоть до президента, учатся. Обучение организует сама фирма, вкладывая в это большие средства.

В европейских странах зарегистрировано около 300 полноценных центров подготовки менеджеров. В них большое значение имеет изучение социальных, страновых и международных аспектов управления.

Признается, что подготовка и формирование менеджеров в разных странах очень сблизились и по существу, и по методам организации обучения, особенно в последние два десятилетия. Менеджмент как профессия становится поистине интернациональным.

В российских условиях принципиальное понимание того, что управленческая деятельность носит профессиональный характер, складывается довольно трудно. Ведь управление в течение десятилетий осуществлялось в рамках командно-административной системы, где профессионализм определялся, скажем так, совокупностью иных качеств. Для замещения руководящих должностей в библиотеке использовались традиционные методы административного назначения:

- учет результатов предыдущей деятельности кандидата (хороший заведующий сектором или отделом выдвигается на вышестоящую должность, например, становится заместителем директора);
- анкетные данные, из которых становится ясным и уровень образования, и опыт работы, где не так давно решающую роль играли сведения о партийности;
- мнение вышестоящего руководства и людей, знающих кандидата по совместной работе;
- интуиция работников отдела кадров.

Однако у этих методов много недостатков. Прежде всего, они консервативны, поскольку требуют значительного промежутка времени для выявления способности кандидата к руководящей деятельности. Кроме того, в них ограничена прогностическая значимость: действует, так называемый «принцип Питера» – тенденция продвигать руководителя до уровня его некомпетентности. Приходилось сталкиваться с ситуацией, когда заведующая отделом библиотеки, прекрасно работавшая, пользовавшаяся авторитетом как у сослуживцев, так и у вышестоящего руководства, совершенно растерялась, став заместителем директора. Она «утонула» в массе текущих дел из-за неспособности управлять большим коллективом и решать крупные проблемы развития библиотеки.

А всегда ли можно доверять интуиции вышестоящего руководства? Как следует из «золотого» правила управления, сильный руководитель подбирает себе сильных помощников. Но ведь существует и антитезис: у слабого руководителя – слабые заместители. Поэтому на его должность может быть назначен вовсе неподходящий кандидат.

Все эти рассуждения подводят к формулировке следующего определения. Менеджер занимает постоянную управленческую должность и наделен полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности. Следовательно, понятие «менеджер» как обозначение современного руководителя-профессионала может употребляться применительно:

- к руководителю библиотеки любого уровня управления, если административные функции осуществляются им современными методами;
- организатору конкретного вида работ (например, методической помощи, маркетинговых или социологических исследований, руководителю программы или проекта);
- руководителю по отношению к подчиненным.

Принципиальная модель современного менеджера обоснована в учебном пособии ведущих российских ученых Ф. М. Русинова, Л. Ф. Никулина, Л. В. Фаткина «Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений» (рис. 33).

В этой модели выделенные шесть блоков указывают не только на то, какими знаниями должен обладать менеджер как профессионал-управленец, но и какие личностные свойства необходимы для того, чтобы он состоялся в качестве успешного руководителя.

Рис. 33. Принципиальная модель современного менеджера

Знания и умения современного менеджера так, как он воспринимается во всем мире, можно описать следующей формулой:

Эффективный руководитель = лидер + власть + стиль работы + карьера

Следовательно, руководителю библиотеки предъявляются в первую очередь требования высокого профессионализма и компетентности именно в области управления. Недостаточно быть специалистом библиотечного дела. Необходимо знать: закономерности и принципы управления, теорию и практику современного менеджмента, теорию организации и методы моделирования организационных структур библиотеки, формы и методы мотивации целенаправленного поведения людей в процессе библиотечного труда, современные парадигмы мотивационного управления, системный подход к проектированию маркетингового комплекса в библиотеке, методы комплексного анализа библиотечной деятельности. Руководитель должен знать действующее законодательство и основы правового регулирования разных сфер комплектования и информационно-библиотечного обслуживания. Руководитель должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление, обладать способностями идти на взвешенный и разумный риск. Уметь осуществлять социологические и маркетинговые исследования, прогнозировать развитие библиотеки с учетом потребностей пользователей и изменений во внешней среде.

Мастерство менеджера проявляется в самых разнообразных областях: наличии и способности применять конкретные знания, умении работать с широким кругом людей, определении проблемных зон и поиске альтернатив.

В связи с этим представляют интерес результаты исследования, проведенного Ф. Лузенсом и его коллегами. Они изучили работу 450 менеджеров и установили особенности управленческой деятельности:

1) чрезвычайно интенсивный характер;

2) фрагментарность, скоротечность и разнообразие действий руководителя;

3) словесный характер – словесное управленческое общение занимает больше 80% времени руководителя, и лишь незначительная часть уходит на разработку управленческих решений и директив;

4) время руководителя распространяется на общение с подчиненными, коллегами по профессии внутри и вне организации, на контакты с вышестоящим руководством.

Как правило, эффективный менеджер, т. е. проявляющий выраженные способности к руководству, тратит на осуществление традиционных функций управления 19% своего рабочего времени; 44% – на взаимодействие с работниками внутри организации; 26% времени он уделяет управлению человеческими ресурсами и 11% – поддержанию рабочих контактов за пределами организации.

Личные качества менеджера. Не раз задавался вопрос: нужны ли определенные свойства личности для того, чтобы стать руководителем? Долгое время эти проблемы не обсуждались. Главным для советского руководителя считались исполнительность, точное и своевременное выполнение приказов и указаний сверху. А если и перечислялись требования к руководителю, то казалось, что такими качествами наделяется не живой человек, а нечто роботизированное.

В менеджменте, справедливо полагая, что руководство – не просто разновидность обязанностей или определенный уровень квалификации, а профессия – считается, что так же, как далеко не каждый человек пригоден к работе художника, музыканта, библиотекаря, педагога, то не каждый способен к управленческой деятельности. Способности руководителя – это специальные знания, умения, компетентность, информированность, которые чаще всего проявляются в его управленческой деятельности.[1] Это, по точному выражению нашего психолога Б. М. Теплова, «практический интеллект» в противоположность теоретическому (считаемому высоким) интеллекту, способному к большим обобщениям.

Каков же, по научным представлениям, психологический портрет современного руководителя? Основываясь на исследованиях американского психолога М. Шоу, отечественный ученый Р. Л. Кричевский в обобщенный портрет руководителя включает:

- биографические характеристики;
- способности;
- личностные черты.

Одна из главных биографических характеристик – возраст руководителя. Зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности менеджеров в разных странах, выявили много интересного. В американских компаниях

[1] Психология управления : курс лекций. Новосибирск ; М., 1997. С. 33.

средний возраст президентов составляет 56 лет. К примеру, Ли Якокка, признанный в мире как «менеджер № 1», стал вице-президентом автомобильной компании Форда в 36-летнем возрасте, четверть века спустя привел к триумфу бывшую на грани катастрофы корпорацию «Крайслер». В Японии руководителями становятся поздно, а средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 64 года. Зафиксирован солидный возраст многих крупных менеджеров. Поэтому, очевидно, невозможно подходить формально к установлению оптимального возрастного рубежа менеджера. Ли Якокка протестовал против установления потолка в 65 лет для руководителей. В своей книге «Карьера менеджера» он писал: «Я всегда считал нелепой практику, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправлять в отставку. Мы должны полагаться на старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью». В связи с этим логичным выглядит введенное отечественными учеными понятие «психологический возраст». Действительно, возраст – это не только природная, но в значительной мере социально детерминированная характеристика человека.

Другая биографическая характеристика – пол руководителя. Как правило, менеджмент считается мужским делом, и абсолютное большинство современных теорий управления ориентировано на мужчин-руководителей. Однако современные реалии требуют рассмотрения сущностных характеристик личности менеджера.

XXI век, определяемый футурологами как «век женщины», характеризуется активным освоением ими всех сфер жизни общества. В настоящее время представительницы «слабого пола» возглавляют большие и успешные организации. Тем более, проблема женщин-руководителей, успешной и эффективной реализации ими управленческих функций, особенно остра в традиционно «женской» библиотечной сфере, где руководители библиотек преимущественно женщины.

Значительные перспективы в решении этой проблематики открывает чрезвычайно популярный сегодня гендерный подход, обусловливающий необходимость рассмотрения менеджмента с новых позиций. Гендер понимается как сложная социокультурная конструкция: различия в ролях, поведении, ментальности, эмоциональных характеристиках между мужчинами и женщинами, творимые (конструируемые) обществом. Другими словами, понятие «гендер» подчеркивает, что поведение и качества мужчин и женщин конструируются и определяются социально.

Один из наиболее дискутируемых вопросов – гендерные различия в менеджменте. Ведущие исследователи гендерных проблем выявили три базовых ценностных ориентира женщин-менеджеров в России. Это гуманизм, повышенная ответственность и стремление к новизне. Женщины сильнее зависят от других, поэтому их этические принципы более ярко выражены, чем у коллег-мужчин. Проявлением социальной ответственности

служит ориентация, с одной стороны, на гуманный менеджмент, а с другой — на благотворительность и поддержку.

В последние десятилетия выявляется отчетливая тенденция приема на работу в качестве менеджеров именно женщин, потому что в отличие от мужчин-боссов, которые любят подгонять сотрудников и настраивать их друг против друга, женщины-менеджеры не только объединяют коллектив, но и умеют вдохновлять людей, демонстрируя восхищение самыми незначительными успехами. Даже в ситуации, требующей наказания подчиненного, женщины чаще прибегают к мерам морального и психологического воздействия, а не к администрированию. Здесь работает тот самый эффект, к которому стремятся женщины-политики, добиваясь нового законодательства, а именно — очеловечивания интересов.

Женщина-руководитель лучше микширует конфликты, чем мужчина: она больше вникает в суть конфликта, тщательнее анализирует его причины для того, чтобы исключить его в будущем. Оценивая женскую конфликтность, специалисты указывают, что женщины более склонны к социальному партнерству.

Различия между мужчинами и женщинами отчетливо проявляются в стиле руководства и методах влияния на подчиненных. Мужчины-менеджеры придерживаются стиля, который специалисты называют «деловым»: свою работу они видят как серию дел (или сделок) с подчиненными, т. е. награждением за успехи или наказанием за некачественную работу. При этом чаще всего они пользуются властью, которую дает занимаемая ими руководящая должность.

Одной из ведущих черт управленческого стиля женщины-менеджера является психологизм — всесторонне продуманный учет человеческого фактора. Женщины-менеджеры осуществляют руководство таким образом, чтобы подчиненные преобразовывали свои интересы с учетом интересов группы, ставя перед собой более широкие цели. Основной характеристикой такого стиля является активное взаимодействие с подчиненными. Женщины-менеджеры полагают, что люди (именно люди, а не персонал, подчиненные работники или кадры) работают лучше, когда они довольны собой и своей работой, поэтому своей обязанностью руководители считают создание ситуаций, которые способствуют таким мироощущениям. Основой подобного руководства через взаимодействие служит привлечение к деятельности во всех ее проявлениях[1].

Особые требования к руководителю складываются в преимущественно женских коллективах. По мнению психологов, набор личностных качеств, необходимых руководителю-мужчине и руководителю-женщине, возглавляющим женский коллектив, не может быть одинаков. Руководителю-мужчине самое важное найти неформальные подходы и методы управле-

---

[1] Цветкова О. Л. Гендерные аспекты самоменеджмента в библиотечном деле : лекция. М. : МГУКИ, 2002. 39 с.

ния, поскольку в женском коллективе развиты именно неформальные контакты, регулирующие многие социально-психологические процессы. Основное требование к руководителю-женщине, прежде всего, эмоциональная стабильность. Наилучший стиль руководства с ее стороны кроется в гибком сочетании неоднородных качеств: доброты и строгости, женственности и деловитости, спокойствия и требовательности, мягкости и воли.

Важным биографическим показателем признается высокое образование руководителей. В современных условиях востребованным является наряду с дипломом о профессиональном образовании наличие второго образования по менеджменту, маркетингу, экономике или психологии.

Второй блок личностных характеристик руководителя составляют *способности*. Причем, способности к управлению проявляются довольно специфично. Казалось бы, что успешным должен быть высокий интеллектуал. Однако американские исследователи установили, что наиболее эффективными руководителями оказались не те, которые имеют высокие или низкие показатели интеллекта, а те, у кого они занимают промежуточное положение. Этот парадокс, на наш взгляд, объясняется тем, что у высокоинтеллектуального менеджера нет достаточного взаимопонимания со своими подчиненными, а это, несомненно, снижает эффективность совместной деятельности. Р. Л. Кричевский, отмечая подобные наблюдения, предлагает шире использовать термин «практический интеллект», введенный отечественным психологом Б. М. Тепловым, который он употребил в классической работе «Ум полководца». Практический интеллект некая противоположность теоретическому (считаемому высоким) интеллекту, способному к большим обобщениям. Но, как справедливо замечает Б. М. Теплов, «нет ни малейшего основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического».

Наиболее адекватно влияние политических, социальных, психологических изменений на личность руководителя в современном мире представили английские консультанты по управлению М. Вудкок и Д. Френсис в книге «Раскрепощенный менеджер». По их мнению, от умелого менеджера в настоящем и будущем требуются:

- способность управлять собой;
- наличие разумных личностных ценностей;
- наличие четких личных целей;
- упор на постоянное саморазвитие;
- навык решать проблемы;
- восприимчивость к инновациям;
- умение влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить;
- способность обучать подчиненных и развивать их мастерство;
- способность формировать эффективные трудовые коллективы.

Способность управлять собой выступает как важнейшее качество руководителя в связи с трудностями, проблемами, конфликтами, возникающими в деятельности любой библиотеки. Например, при сокращении штатов директор должен принять решение об увольнении: или молодого сотрудника с высшим образованием, недавно пришедшего в библиотеку, или библиотекаря пенсионного возраста, с которым вместе проработали много лет, деля и успехи, и неудачи. Закономерным решением руководителя будет увольнение именно этого работника, однако в этом случае от него потребуется максимум психологической стабильности.

По исследованиям эмоциональную стабильность как необходимое качество современного руководителя выдвигает на первый план женский коллектив. Для женщин очень важен руководитель-оптимист, не теряющий спокойствия в самых сложных ситуациях. Неумение управлять собой приводит к личной неудовлетворенности и неизбежно к неудачам в работе, ухудшению отношений не только в коллективе, но и в семье, угрозе разрушения здоровья, возрастанию стрессов. Способность управлять собой требует умения рационально распределять время (что предполагает сбалансированность в подходе к работе и быту), а также энергичности и жизнестойкости, которые помогают справляться со стрессами. Молодой руководитель должен обратить пристальное внимание на воспитание в себе этих качеств. Эмоционально стабильный менеджер обладает большим чувством собственного достоинства, свободно выражает эмоции, развивает разумное общение с окружающими. Планируя свое рабочее время, он, конечно, не забывает о перерывах для отдыха и берет на себя только те нагрузки, с которыми может справиться.

Одно из самых главных требований — *наличие разумных личностных ценностей,* под которыми понимается самое важное, стоящее для человека, то, что составляет систему его жизненных принципов. Именно они определяют все поведение менеджера и диктуют выбор правильных, однозначных решений. Так, если для руководителя важнейшая ценность – человеческая личность, то демократичность управления становится неотъемлемым стилем его деятельности; если руководитель видит в библиотеке источник духовности, то ему просто установить критерии мотивации своих подчиненных; если руководитель воспитан в уважении к женщине, то он никогда не позволит себе накричать на нее. Напротив, руководитель, которому не ясны его личностные ценности, не имеет твердой основы для действий, склонен к принятию спонтанных и сиюминутных решений. В связи с этим каждому менеджеру важно и целесообразно определить и выработать главные ценностные установки. Как правило, основой для этого служит уверенная и активная жизненная позиция, положительное и открытое отношение к окружающим.

Менеджер, имеющий разумные личностные ценности, последователен, твердо стоит на своем, но не ортодоксален, поэтому подвергает пересмотру свои ценности и может изменить их под влиянием накопленных

данных. Директор библиотеки, сформировавший ценностные установки в прежние годы, в современных условиях, естественно, изменяет их в пользу, например, менеджмента и маркетинга.

Следующее необходимое качество руководителя — *способность ставить четкие личные цели*. Ясные обоснованные целевые установки в профессиональной и личной сфере позволяют менеджеру выработать критерии, по которым он может судить о важности того, что делает, выработать приоритеты, убедиться в правильности выбранного пути, наметить реальные средства достижения целей. Все это дает дополнительные силы и возможности для получения ощутимых результатов. Многие менеджеры считают, что целевые установки помогают достичь большей эффективности в управлении, если установлены временные пределы и конкретный конечный результат.

Большинство видов деятельности в области менеджмента требует высокого индивидуального развития. Поэтому работа менеджера, которая постоянно меняется и предъявляет новые требования к нему, предполагает *высокую способность к саморазвитию*. Понятие деловой карьеры осознается сейчас как важное и продуманное стремление к профессиональному и должностному росту. Современный руководитель, будь то директор крупной библиотеки или заведующий сельским филиалом, сможет эффективно выполнять управленческие функции лишь при условии постоянного повышения квалификации в той или иной форме – чтение профессиональной литературы, получение консультаций, стажировки, участие в семинарах и конференциях, обучение на курсах и в институтах. Как видно, для повышения квалификации библиотечных кадров имеются весьма широкие возможности. Способность к саморазвитию основывается на умении руководителя анализировать собственные поступки и решения с целью самооценки, устанавливать обратную связь с окружающими, быть открытым и правдивым.

Первоочередная обязанность руководителя – *решение проблем,* поэтому знания и опыт в этой сфере являются ключевыми для их успешной работы. Конечно, каждая возникающая проблема (например, привлечение новых читателей в библиотеку, частые опоздания сотрудника или перебои в книгоснабжении) требует от руководителя специфического подхода в зависимости от конкретных условий. Один путь решения проблемы будет целесообразен для массовой библиотеки, другой – для научной. Так, для привлечения новых читателей в сельскую библиотеку будет эффективен подворный обход, а в городской для этого лучше провести крупное мероприятие с участием других культурно-просветительских, образовательных, общественных учреждений. При решении социально-психологической проблемы с опаздывающим сотрудником руководителю необходимо найти конкретный способ: или наказания, или активной помощи в личных проблемах (например, устройство ребенка в детский сад), или что-нибудь другое.

Невозможно дать готовые рецепты, но соответствующие способности решения проблем должен развивать в себе каждый руководитель. Это

предполагает: знание методов, подходящих к определенной ситуации, использование системного, комплексного подхода, четкое определение ответственных за проблему и цели в работе каждого сотрудника, налаженное планирование, анализ, контроль, координация.

Неотъемлемое качество современного руководителя — *творческие способности,* весьма актуальные сегодня в условиях, когда необходимо адаптироваться к динамично меняющейся внешней среде и проявлять инновационный подход. Эта черта менеджера называется креативностью — способностью к творческому решению задач. Что характеризует такого руководителя? Он сможет смело нарушать традиции, испытывая потребность в переменах, предпочитает новаторские решения, идет на риск. Помимо этого, он ценит творческий потенциал в других людях, способен руководить творческими людьми, поддерживая инновационные идеи, поощряя новые предложения.

Директор московской ЦБС «Кунцево» М. Бутковская заряжает своим энтузиазмом весь коллектив библиотеки, выступая инициатором инновационных направлений, в частности, маркетинговой программы информатизации библиотечной деятельности. Творческая направленность деятельности централизованной библиотечной системы связана также с именами таких сотрудников, как И. Харькова, В. Шелудько и многих других библиотекарей — творческих личностей.

Несомненно, что в характеристике современного руководителя должно присутствовать *умение влиять на окружающих.* Действительно, трудно представить себе руководителя, идеи, взгляды, замечания которого не воспринимаются подчиненными. Умение влиять на окружающих — основной компонент руководящего авторитета, куда еще добавляется личное обаяние, манера поведения, одежда, наружность. Авторитетный менеджер уверен в себе, ясно излагает свои мысли, дает четкие указания, стремится быть настойчивым, прислушивается к другим, имеет убедительный внешний вид.

В настоящее время, когда руководители библиотек пересматривают традиционные и применяют инновационные подходы к управлению, особое значение приобретает *понимание стиля и практики менеджмента.* Ключ к эффективному управлению заключается в способности руководителя тщательно и углубленно анализировать ситуацию и на этой основе выбирать подходящую в данный момент философию, концепцию, методику менеджмента. Способность к свободному владению различными стилями руководства всегда привлекательна для окружающих, делает их единомышленниками менеджера, участниками решения новых сложных проблем. Исследования социологов показали, что невозможно ставить вопрос о преимуществах того или иного направления деятельности руководителя. Работа директора библиотеки наиболее эффективна, если он в равной степени умеет сочетать мотивацию труда подчиненных с формированием оптимального социально-психологического климата. Для этого он создает

позитивную рабочую обстановку, меняет стиль управления в зависимости от ситуации, всегда искренен и дружелюбен.

Иногда можно наблюдать, как не складывается работа из-за неудачного распределения обязанностей между сотрудниками, неудовлетворительной организации, плохих взаимоотношений в коллективе. В данном случае речь идет о том, что руководителю библиотеки для эффективного управления людьми требуется много знаний и навыков, которые в совокупности называются *способностью руководить*. Менеджер, обладающий такими способностями:

- постоянно анализирует свою роль по отношению к коллективу, вышестоящему руководству, общественным организациям;
- определяет задания для сотрудников, внимательно и глубоко анализирует приоритетные стратегические цели, адаптирует их к интересам и потребностям конкретных исполнителей;
- делегирует полномочия, создавая в коллективе творческий подход к работе;
- стимулирует хорошую работу похвалой, продвижением по службе;
- устанавливает и активно поддерживает «обратную связь» с подчиненными;
- умеет справляться с самыми разными «трудными» людьми: ленивыми, злыми, беспомощными, слишком эмоциональными или ожесточенными, самоуверенными или запуганными.

Практически все области деятельности менеджера требуют опоры на сильных, квалифицированных помощников, поэтому ключевой задачей управления становится *обучение подчиненных и развитие их способностей*. Менеджер – это по совместительству преподаватель, который создает в коллективе атмосферу, благоприятную для обучения своих сотрудников, развития их мастерства. Высокие педагогические способности руководителя проявляются в том, что он прекрасно знает сильные и слабые стороны окружающих, дает подчиненным сложные задания и ставит перед ними цели, требующие усилий, систематически консультирует сотрудников и оценивает их потенциал.

Если согласиться с тем, что менеджер – преподаватель, то очевидно, что он и воспитатель, так как его прямая обязанность – *создание сплоченного высокопрофессионального коллектива*. В современных условиях нестабильности, неопределенности перспектив любому руководителю библиотеки необходимо осознание важности коллективной работы, которая выступает ощутимым фактором поддержки и воодушевления. Руководитель, способный к формированию коллектива, поддерживает идеи коллективизма, правильно и умело подбирает кадры, заботится о каждом, создает оптимальный психологический климат. Больше всего педагогические способности менеджера проявляются именно в создании благоприятной трудовой обстановки. Чем выше уровень культуры управленческого труда руководителя, тем значительнее его влияние на социально-психологический климат.

Обобщая сказанное, еще раз повторим, что способности, которые требуется от умелого менеджера в настоящем и будущем, это:

- способность управлять собой, энергичность, оптимизм, умение справляться со стрессами и жизненными трудностями;
- наличие разумных личностных ценностей, определяющих ответственность, принципиальность руководителя и, в очень высокой степени его авторитет и влиятельность;
- определенность жизненных целей, обуславливающих последовательность всех действий руководителя, разумное распределение сил, объективность оценки деятельности коллег и подчиненных;
- способность к саморазвитию и обучению как осознанная потребность, отраженная в процессе непрерывного профессионального и личного самосовершенствования;
- умение решать проблемы, особенно необходимое в нынешних условиях постоянного обновления, выражается в способности выбирать подходящую методику, использовать комплексный подход, четко определять цели;
- творческие способности, выражающиеся в адекватном поведении в нестандартных ситуациях, в настроенности на инновации, умении руководить творческими людьми;
- умение оказывать влияние на людей, которое отражается в уверенности, убедительности изложения своих доводов, настойчивости в достижении намеченных целей;
- понимание особенностей управленческого труда, означающее владение различными стилями руководства, искренность в общении с подчиненными, создание в коллективе позитивного рабочего климата;
- умение обучать как преподавательские способности руководителя, формирующего в коллективе обучающую среду, дающего подчиненным сложные задания, точно оценивающего потенциал своих сотрудников;
- способности формировать коллектив, выражающиеся в поддержании идей коллективизма, правильном подборе сотрудников, в заботе об их потребностях, в строительстве здоровых межгрупповых отношений, в использовании конфликтов в конструктивных целях.

В обобщенный портрет руководителя включают также черты личности, пересекающиеся в некотором роде с перечисленными выше способностями. Здесь открывается широкое поле психологических исследований, где на первый план выдвигают самые разные личностные характеристики: способность доминировать, уверенность в себе, эмоциональную уравновешенность, стрессоустойчивость, стремление к победе, креативность, ответственность, предприимчивость, независимость, надежность, общительность.

Перечень способностей и личных качеств, которыми должен обладать менеджер в нынешних условиях, несет важную смысловую нагрузку. Речь

идет о самоменеджменте как о необходимости руководителя анализировать и правильно оценивать собственный управленческий потенциал. Довольно часто руководители в попытке оправдать собственное неумение или незнание ссылаются на объективные трудности (слабая материально-техническая база, низкий уровень финансирования и т. п.), не позволяющие им реализовать стратегические решения. Но главная причина кроется в нежелании перестроить свое мышление и использовать резервы, заложенные в самом себе.

Формирование новых организационных структур и механизмов управления библиотекой диктуют важность решения задачи разработки адекватной системы подготовки, переподготовки, последипломного обучения и научно-методического обеспечения менеджеров. Современность открывает нам поистине уникальную возможность обучения менеджеров, которые соединят в своей подготовке знания профессионального управления и специфики библиотеки. Таким образом, решаются две ключевые проблемы: приходит понимание сущности библиотеки, ее роли в современном обществе и вырабатываются механизмы управления этим сложным организмом.

При организации системы обучения необходимо дать ответы на первоочередные вопросы: кого, для чего, чему, как, кто будет учить, и сколько это будет стоить. Ввиду широты и сложности решения перечисленных вопросов рассмотрим часть из них: определить организационные формы подготовки библиоменеджеров, осветить содержание основных элементов организации обучения, решить задачи соответствующего контингента преподавательских кадров.

Прежде всего, обучение менеджеров должно быть сориентировано на людей, обладающих ярко выраженными потребностями в активных знаниях, образовании и самообразовании. Именно они органично воспринимают развивающую систему обучения, основанную на личном интересе обучающихся, их актуальных запросах, непрерывном мониторинге знаний, поддержке и дидактическом наставничестве со стороны преподавателей.

Стратегической задачей обучения менеджеров является проблемный подход к предоставлению материалов. Необходимо преодоление сохранившегося с прежних времен явления информационного изложения.

Явно выраженная прагматическая ориентация на получение конкретных рекомендаций от преподавателей опасна тем, что формирует узких специалистов, не способных решать проблемы инновационного характера, или столь многочисленные сегодня неалгоритмизируемые задачи в ситуациях с неполной информацией, дефицитом времени и т. д. В связи с этим, главным становится научить выявлять проблемы, определять суть проблемной ситуации, находить пути ее разрешения.

Не менее важной задачей обучения менеджеров является дифференциация цикла управленческих дисциплин. «Три кита», на которых стоит современный менеджмент (маркетинг, стратегический менеджмент и ме-

неджмент персонала), предопределяет дифференцированный подход к подготовке управленцев. Такой подход обеспечивает возможность специализации по таким актуальным направлениям, как маркетолог, менеджер по персоналу, методист. Труднее со стратегическим менеджментом. Он очень важен, но отставание российского библиотечного дела в этой области от мирового уровня столь существенно, что очень трудно перевести в практическую сферу обучения принципы и постулаты современного стратегического управления.

Для системы обучения менеджеров необходимо выработать не только стратегию, но и особую методическую тактику. Содержанием процесса обучения становится системное усвоение новых знаний, формирование новых навыков и умений, овладение методами новой профессиональной деятельности. К этим традиционным целям обучения добавляются еще две. Известно, что современная деловая жизнь, даже в такой некоммерческой сфере, как библиотека, предъявляет особые требования, во-первых, к психологическим качествам личности менеджера и, во-вторых, к его управленческой и коммуникативной компетентности. Следовательно, в процесс обучения должна быть включена такая цель, как выявление, оценка, формирование и развитие профессиональных свойств личности студента. Идея заключается в том, чтобы в процесс обучения была включена процедура профессионального отбора, основанная на комплексной оценке свойств личности (экспертные оценки, социометрика, результаты обучения и участия в ролевых играх).

Еще одна самостоятельная цель обучения менеджеров заключается в организации активного социально-психологического обучения навыкам и приемам межличностного общения, поскольку именно благодаря межличностным отношениям приводятся в действие все остальные объективные факторы любого направления библиотечной деятельности.

Решению этой цели способствует реализация такого фундаментального принципа, как обучение не только теоретическим знаниям, но способам и приемам практической деятельности. Обучение навыкам делового общения представляет собой пример реализации этого психолого-педагогического принципа.

К актуальным проблемам системы подготовки менеджеров относится включение механизма взаимного группового обучения. Современному руководителю принципиально важно владеть навыками формирования единой команды. Кроме того, в процессе взаимного обмена знаниями, мнениями происходит взаимообогащение новыми идеями, подходами не только студентов, но и преподавателя, который должен развивать методы групповой дискуссии.

Резюмируя сказанное, необходимо подчеркнуть, что подготовка руководителей библиотек на основе современного менеджмента открывает широкие возможности превратить научные и этические принципы из собрания абстрактных академических знаний в базовые профессиональные ценности.

22.2. Руководство и лидерство

В науке управления различают понятия руководства и лидерства. Руководство всегда связано с властью, руководители назначаются извне, получая властные полномочия, и действуют в системе официальных (формальных) отношений.

Власть может принимать разнообразные формы. Удобная их классификация предложена в американском учебнике «Основы менеджмента»:

- власть, основанная на принуждении, – руководитель может заставить подчиненного работать как надо;
- власть, основанная на вознаграждении, – руководитель обладает механизмами стимулирования хорошей работы;
- экспертная власть, основанная на влиятельности высокого профессионализма руководителя, обладающего широкими знаниями и умениями;
- эталонная власть, построенная на силе личных качеств (харизме) руководителя;
- законная власть, основанная на традиции, иерархии подчинения.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение цели.

Лидерство порождено неформальными отношениями, лидер выдвигается стихийно, признается своим окружением. По своей сути – это психологический феномен. Обычно лидером считают того человека, высокая степень влияния которого признается большинством при разрешении какой-либо проблемы. Функции неформального лидера заключаются в том, что он:

- устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого группового поведения (доброжелательность, ответственность, взаимопонимание, результативный труд) или негативные формы поведения группы (агрессивность, обособленность, стяжательство);
- мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя следовать эталону группового поведения, не приказом, а жестом, словом, давая оценку действиям членов группы.

Именно зависимость статуса каждого члена группы от групповой солидарности и внутригруппового контроля делает коллектив в социально-психологическом плане эффективным средством воспитания или, в более широком смысле слова, институтом социализации. Выделяют два полярных типа лидерства:

1) инструментальный (деловой) лидер – инициатор в решении проблемной ситуации, обладающий соответствующими знаниями, информацией, навыками;

2) эмоциональный лидер – человек, берущий на себя функции регулирования группового настроения (экспрессивные функции). Эпицентр

эмоциональных контактов. В позитивном смысле стремится предупредить и уладить конфликты, сгладить эмоциональное напряжение. В негативном плане может стать источником паники, недовольства, истерических реакций, асоциального поведения группы.

Между этими полярными типами неформальных лидеров распределены все остальные: координатора или контролера группового поведения, эксперта, представителя группы, арбитра, примера поведения для других, символа группы, носителя ответственности, фокуса положительных эмоций. Координатор распределяет роли, обязанности, задания. Контролер – это своеобразный наблюдатель за исполнением порученных ролей. Опыт, квалификация, знания эксперта необходимы для осуществления групповых целей. Функции символа, представителя группы позволяют неформальному лидеру выступать в качестве арбитра в решении проблемных ситуаций. Хорошо знакома лидерская роль «родной матери» как фокуса всех положительных эмоций, к которой идут за помощью или просто «поплакаться в жилетку». Существует и непопулярная, но тоже лидерская роль, называемая «носитель групповой вины» или «козел отпущения». Эта роль одномоментная. После выхода из проблемной ситуации, группа утрачивает иллюзии относительно действительных целей, а самое главное, личности своего лидера. Наука разграничивает понятия руководства и лидерства, но не противопоставляет их, поскольку между ними есть общие черты:

- руководитель и лидер выполняют роль координатора деятельности группы, только руководитель делает это на основе административно-правовых полномочий, а лидер за счет индивидуальной инициативы;
- руководитель и лидер осуществляют социальное влияние в коллективе только разными средствами;
- руководитель и лидер используют субординационные отношения, хотя в первом случае они четко регламентированы, во втором – заранее не предусмотрены.

Есть и еще нечто общее между руководителем и лидером. Трудно представить себе сильного менеджера, который не был бы хорошим лидером. Любая организация остро нуждается в лидерах, поэтому лидерство остается темой обширных научных исследований.

До середины XX в. превалировал поиск характерных черт, которые определяют лидера. К ним относятся, например, такие качества: физическая и эмоциональная выносливость, понимание целей и перспектив организации, энтузиазм, дружелюбие и приветливость, порядочность.

Исследования, направленные на идентификацию лидерских качеств, популярны до сих пор, очевидно, потому, что создание портрета лидера – задача благодарная. Все мы восхищаемся лидерами, все мы хотим, чтобы лидерами были решительные люди, вызывающие наше доверие. И как это важно для сотрудниц библиотеки, где наличие лидерских качеств у руководителя обеспечивает оптимизм и спокойствие работающих женщин.

В этой связи обращает на себя внимание удивительный факт. Еще в 1935 г. американский бизнесмен и ученый Ордуэй Тид осмелился обратиться к важному вопросу о женщинах-лидерах. Он установил, что часто сами женщины чрезвычайно критичны по отношению к женщинам-лидерам, а те, в свою очередь, предъявляют более высокие требования к подчиненным, чем коллеги-мужчины. Сохраняют актуальность убеждения О. Тида, что преуспевающие лидеры – это женщины, которые остаются самими собой, у кого физическое совершенство и проницательность дополняются гордостью за целостность своей индивидуальности и женственность.

Вопрос о том, как директора библиотек могут интерпретировать подобные убеждения, остается открытым. Но, как и любая другая, теория личных качеств, основанная на идеальных представлениях, во многих своих проявлениях не соответствует практике.

В последующие десятилетия исследователи отошли от упрощенного понимания лидерства как совокупности необходимых качеств и занялись поисками более надежных признаков, которые позволили бы предсказать характерные особенности лидерских способностей. Как свидетельствует У. Д. Дункан, динамичная природа лидерства и притягательность темы для менеджеров, безусловно, обеспечивают непрерывность совершенствования наших знаний в этой области исследований.

Особенные результаты были достигнуты в рамках ситуационного подхода, отличающегося своей реалистичностью. Здесь утверждается, что не существует единственно верного способа руководства, так же как и оправдывающее себя во всех ситуациях лидерское поведение. Стиль лидерства существенно варьируется в зависимости от конкретных обстоятельств в конкретный временной период. В небольшой библиотеке служебная власть лидера слаба, отношения с подчиненными неформальны и позитивны. В крупной библиотеке служебная власть лидера более определенна, а отношения с подчиненными непрерывно совершенствуются, пока более подходящим не окажется стиль руководства, ориентированный на четкое выполнение работы в рамках формализованных процедур. Но совершенно невозможно предугадать в случае, если ситуация изменится, какие личные качества станут определяющими при появлении лидера.

Менеджеры любят говорить о лидерстве, а исследователи любят его изучать. И это понятно, потому что и функционирование, и развитие любой организации сегодня зависит от квалификации ее лидеров. Любой руководитель должен стремиться стать лидером. Это то достижение, которое не дают никакие властные полномочия.

22.3. Стиль руководства

Стиль руководства относится к числу часто употребляемых, но в то же время недостаточно научно разработанных понятий. Если не считать индивидуального и ограниченного опыта руководителя, выдвигающего собствен-

ную теорию, стиль руководства ограничивался формальными установками, что хорошо и плохо. В связи с этим, трудно выработать обоснованные принципы и рекомендации, которые способствовали бы совершенствованию управления.

В отечественной литературе существует много определений понятия «стиль руководства». Его рассматривают как комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействия на подчиненных и общения с ними. В свое время, желая разделить понятия стиль и методы руководства, употребляемые в неразрывном терминологическом словосочетании, мы предложили определять стиль как управленческое поведение менеджера. В развитие этого определения, как считает Р. Х. Шакуров, необходимо рассматривать стиль в аспекте выполняемых социальных и психологических функций. А. Л. Журавлев и В. Ф. Рубахин выделяют факторы, формирующие стиль руководства на том или ином управленческом уровне:

- характер организации (производственная, научно-исследовательская, военная, социальная, сервисная);
- специфика стоящих задач (стратегические, текущие, рутинные, срочные, необычные);
- условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные, кризисные, экстремальные);
- способы и средства деятельности (индивидуальные, групповые);
- уровень развития коллектива (зрелый, незрелый, сплоченный, конфликтный).

С другой стороны, стилевые проявления управленческого общения относят к индивидуально-психологическим особенностям того или иного руководителя, что препятствует четкой классификации стилей руководства. Наиболее распространенная классификация противопоставляет автократический (или авторитарный, директивный) стиль демократическому (коллегиальному, товарищескому). Действительно, по всем параметрам эти стили – противоположные, что демонстрирует табл. 6.11.

В соответствии с таким делением наилучшим стилем всегда признается демократический, поэтому к нему надо стремиться и его воспитывать. Однако данная элементарная схема не адекватна многообразию и сложности управленческих ситуаций. Уже в 50–60-е гг. прошлого столетия в менеджменте была доказана ограниченность «поведенческого подхода», в рамках которого стили делились на авторитарный и демократический. Длительные и широкие эмпирические исследования, проведенные в менеджменте (П. Херси, К. Бланшар, В. Врум, Ф. Йеттон, Л. Портер, Э. Лоулер), которые подтверждаются библиотечной практикой, позволили обосновать выводы о соотношении стиля руководства, успешности работы, удовлетворенности трудом.

Во-первых, во многих ситуациях, как ни парадоксально, демократичный стиль не приводит к большей удовлетворенности в работе. Можно бы-

ло наблюдать, как сотрудники отдела обслуживания получали такое удовлетворение от дружеской атмосферы на работе, инициируемой руководителем, что много времени тратили на общение в ущерб читателям библиотеки.

Таблица 6.11. **Характеристика стилей руководства**

№№ п/п	Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стиль руководства	
		Авторитарный стиль	Демократический стиль
1.	Принятие решений	Вопросы решаются единолично	Решения обсуждаются с подчиненными
2.	Способ доведения решений до исполнителей	Приказ, распоряжение, команда	Предложение, просьба
3.	Распределение ответственности	Руководитель берет полностью на себя или перекладывает на подчиненных	Руководитель распределяет ответственность в соответствии с делегированными полномочиями
4.	Отношение к инициативе	Подавляется полностью	Поощряется, используется в интересах дела
5.	Отношение к подбору кадров	Боязнь квалифицированных работников	Подбор деловых, грамотных работников
6.	Отношение к собственным недостаткам	Отрицаются, все знает, все умеет	Постоянно совершенствуется и в личностном, и в профессиональном плане
7.	Уровень общения	Держится дистанция, необщительность	Дружеская настроенность, развитие различных форм общения
8.	Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль
9.	Отношение к дисциплине	Формальный, жесткий контроль	Разумные требования
10.	Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Поощряются только избранные, основным методом стимулирования считается наказание	Постоянно используются различные виды мотивации

Во-вторых, участие в принятии решений, как правило, оказывает позитивное влияние на удовлетворенность высококвалифицированных и опытных сотрудников; на других демократический стиль может оказать

противоположное действие. Директор библиотеки привлек рядовых сотрудников к проведению маркетингового исследования не только на уровне исполнителей, но и самостоятельного составления анкеты, анализа результатов. Неожиданно для него это вызвало антагонизм со стороны библиотекарей, не владеющих данной исследовательской методикой; для них демократия – не знак доверия, а угроза их стабильному профессиональному положению.

В-третьих, высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и даже производственный травматизм. Это же обычно, но не всегда, увеличивает результативность работы. Однако исследования показали, что нет обратной зависимости, и низкая текучесть кадров не обязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности. Библиотекарю не нравится его работа, но он не увольняется просто потому, что больше нигде не может устроиться.

В-четвертых, более высокий моральный настрой коллектива, создаваемый усилиями демократичного руководителя, не всегда повышает результативность и успешность работы. Некоторые ученые считают, что к высокой результативности ведет не высокий уровень психологического климата, а индивидуальный вклад каждого работающего, особенно если он вознаграждается.

Следовательно, то, что в наших представлениях кажется разумным и оправданным, не всегда соответствует реальной ситуации. В проведенных исследованиях постоянная зависимость между стилем руководства и эффективностью не была установлена. Это означает, что ни один стиль руководства не может считаться оптимальным в различных ситуациях. Во всех случаях действуют один или более дополнительных факторов. Чтобы определить эти факторы, теоретики основывались на ситуационном подходе. Наиболее известны четыре ситуационные модели, которые помогли разобраться в сложностях управленческого общения:

1. Ситуационная модель руководства Фидлера.
2. Подход Митчела и Хауса «путь – цель».
3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.
4. Модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.

Различные ситуационные модели подчеркивают необходимость гибкого руководства. Руководитель библиотеки, который хочет работать эффективно, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Наилучший стиль руководства – адаптивный, или, как удачно выразился Крис Арджирис, стиль, «ориентированный на ситуацию». В зависимости от специфики ситуации руководитель должен умело использовать преимущества того или иного стиля руководства и нейтрализовать его слабые стороны.

Замечательным образцом сильного руководителя, владеющего всей палитрой стилей руководства, был К. И. Абрамов. В руководстве кафедрой

К. И. Абрамов выступал как центральное звено в системе организационных и межличностных связей. Именно на нем замыкались нити влияний и право принятия решений. Сотрудники кафедры, признавая авторитет руководителя, проявляли лояльность даже к некоторой авторитарности стиля. В нем справедливо усматривалась забота о подчиненных, поскольку К. И. Абрамов полностью брал на себя тяжелые организационные обязанности, создавая возможности для проявления творческих и научных способностей сотрудников.

22.4. Принципы и правила самоменеджмента руководителя библиотеки

Обязанности руководителя библиотеки чрезвычайно разнообразны. Здесь и собственно библиотечная работа: организация обслуживания читателей, комплектование, использование, сохранение фонда, библиографическая и информационная деятельность. Большой объем работы приходится на планирование, внешние контакты с администрацией, руководителями образовательных, социальных, культурных учреждений. Необходимо повышать собственную квалификацию, ведь сколько новой интересной литературы по самым злободневным проблемам библиотечной жизни издается сегодня. Зачастую приходится решать сразу несколько вопросов. Вполне предвидима ситуация, когда в одно и то же время заведующая библиотекой должна подготовить срочную справку для вышестоящего руководства, выступить на семинаре, проходящем в центральной библиотеке с рассказом об опыте работы, да и группа учащихся одиннадцатого класса местной школы собралась в библиотеке на тематическую беседу.

Возникает досадливое чувство, что рабочий день не удалось использовать оптимальным образом, хотя не всегда сам руководитель повинен в этом. Перегрузка руководителя является следствием пересечения его многочисленных задач, необходимости одновременно заниматься многими делами. Кроме того, многие руководители слишком ориентированы на процесс деятельности (полезности действия) и недостаточно — на ее цель, т. е. на результативность.

В осуществлении профессиональных и личных планов помогает самоменеджмент — эффективное средство самоорганизации, т. е. умение четко планировать свою жизнь, свои дела как на день, неделю, месяц, так и на более длительную перспективу. Самоорганизация означает также способность рационально использовать свои силы и время, уметь расслабиться, снять напряжение, применяя средства аутотреннинга, релаксации. Организовать свою деятельность так, чтобы мобилизовать себя на достижение цели, чтобы работа приносила удовлетворение. Кроме того, самоменеджмент включает еще много «самостей»: самопознание (хорошее знание своих возможностей и недостатков), самоопределение (умение видеть реально существующие проблемы и прогнозировать действия по их разрешению), самореализация (уме-

ние проявить себя), самооценка и самоконтроль (умение адаптироваться к каждому новому виду деятельности), саморазвитие (совершенствование своих профессиональных, творческих и других качеств).

Крупнейший специалист в области рационализации труда менеджеров, руководитель Института рационального использования времени профессор Лотар Й. Зайверт указывает на десять преимуществ самоменеджмента:

1. Выполнение работы с меньшими затратами.
2. Лучшая организация труда.
3. Меньше спешки и стресса.
4. Лучшие результаты труда.
5. Больше удовлетворенности от работы.
6. Большая мотивация труда.
7. Рост квалификации.
8. Меньшая загруженность работой.
9. Меньше ошибок при выполнении своих функций.
10. Достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем[1].

Самоменеджмент значительно расширяет представления о традиционных факторах организации труда руководителя и в то же время не противоречит им. Планирование рабочего времени, ежедневный анализ рабочего дня, его структурирование и другие методы научной организации управленческого труда по-прежнему составляют основу самоменеджмента. Новое здесь – включение методики НОТ в систему управленческих функций целеполагания, планирования, принятия решений, организации, контроля, коммуникации.

Методика самоменеджмента направлена на то, чтобы:

- уметь видеть проблемы, формулировать управленческие задачи и определять приоритетные цели;
- иметь в виду, что память не беспредельна и не идеальна;
- постоянно развивать свои творческие способности, накапливать и генерировать новые идеи;
- создавать более гибкое и спокойное отношение к изменениям в жизни, в том числе в условиях стрессовых ситуаций;
- сформировать аккуратность, точность, самодисциплину;
- организовать свою жизнь как непрерывное творчество, непрерывное саморазвитие;
- высвободить время для разумного досуга (чтения, спорта, встречи с друзьями и интересными людьми), уделяя больше внимания своим детям и близким, родственникам, занятию любимым делом[2].

---

[1] Зайверт Л. Ваше время — в ваших руках (советы руководителям как эффективно использовать рабочее время) : пер. с нем. М. : Экономика, 1990. 232 с.

[2] Андреев В. Саморазвитие менеджера. М. : Нар. образование, 1995. 159 с.

Философия и методика самоменеджмента задает сценарий вашей жизни и является своеобразным руководством для повышения эффективности управленческой деятельности.

С чего начинается самоменеджмент? Конечно, с целеполагания, требующего выразить в виде четких намерений и точных формулировок наши явные и скрытые потребности, желания, задачи, а также сконцентрировать действия и поступки на эти цели и их выполнение. Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Цели определяются не только в профессиональной, но и в личной сфере на основе ситуационного анализа собственных сильных и слабых сторон, баланса личных успехов и неудач. Задайте себе вопросы: «Каких целей Вы хотите достичь?», «Согласуются ли они между собой?», «Существует ли главная цель и промежуточные на пути ее достижения?», «Что Вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем еще надо работать (слабые стороны)?»

Важно уяснить, с какими событиями придется считаться в ближайшие десятилетия личного временного ряда. Подобными особыми событиями могут быть: поступление детей в школу или возвращение сына из армии, выход на пенсию непосредственного начальника или родителей, истечение сроков платежей по кредитам или высвобождение вложенных средств и т. п.

Необходима ясность целей, обращенных в конкретные действия. Например, вместо желания вести здоровый образ жизни лучше обозначить цель: «заниматься плаванием в бассейне». Или неопределенность стремления развивать контакты с коллегами выразить в цели «зарезервировать каждую неделю час дополнительного времени для того, чтобы побеседовать с коллегами на профессиональные и личные темы».

Все желаемые цели делятся на долгосрочные (чего вообще мы хотим достичь в этом мире, в этой жизни?), среднесрочные (в ближайшие пять лет?), краткосрочные (чего мы хотим добиться в ближайшие 12 месяцев?). Когда будет проведена инвентаризация целей, выделены важнейшие карьерные и жизненные цели, ситуационный анализ даст ответ, какими средствами мы располагаем для их достижения. Направляющими вопросами для ситуационного анализа в профессиональной сфере могут быть следующие:

Каковы преимущества моей работы?

Каких успехов можно добиться?

Установлены ли приоритеты?

Согласованы ли мои цели с руководством?

Планируются ли дела?

Выполняю ли я своевременно свои задачи?

Часто ли при этом испытываю давление?

Какую пользу я приношу своими действиями?

На какой встречный эффект я могу рассчитывать (повышение зарплаты, продвижение по службе, налаживание контактов и т. п.)?

С какими неудачами я должна считаться?

Как велико влияние моей работы на мою личную жизнь?

Распространено утверждение, что настоящий руководитель «живет только работой», он неутомим, всегда на месте, независим от внешних условий и чрезвычайно мобилен. Однако может ли быть руководителем человек, не являющийся личностью, не имеющий личных интересов, жизнь которого лишена другого, кроме работы, содержания, человек, не признающий ни семейных, ни дружеских уз, рассматривающий досуг лишь как вынужденный перерыв в работе? Очевидно, что руководитель такого традиционного, технократического типа не сможет справиться с задачами, которые ставит современность. Поэтому ситуационный анализ включает как неотъемлемую часть направляющие вопросы и в личной сфере:

- Жизненный путь (крупнейшие успехи и неудачи)?
- Влияние семьи?
- Личностные параметры, черты характера, сильные стороны?
- В чем состоят конфликты с окружающим миром? Чем они объясняются?
- Дружеские связи? Вражда?
- В чем могут раскрыться личные возможности?
- Какие негативные, посторонние воздействия необходимо устранить?
- Какие позитивные воздействия надо поддержать?

В процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией и выводят на четкое формулирование целей, предполагающих уже фиксацию сроков и результатов.

Подготовку к реализации целей обеспечивает *планирование*. Преимущества планирования обнаруживаются в таких сферах самоменеджмента, как достижение целей, выигрыш во времени, установление приоритетов, сроков, резервов времени, повышение эффективности, делегирование дел. Сам процесс планирования аналогичен осуществлению одноименной управленческой функции, поэтому взгляды исследователей сходятся в том, что составляет его содержание.

Выбору главных направлений, которые помогли бы руководителю реализовать себя как на работе, так и в жизни, и там, и там добиваясь успеха, помогает *метод ключевых сфер*. Данное определение принадлежит Вернеру Зигерту и Лючии Ланг, авторам книги «Руководить без конфликтов»[1]. Помимо названия «ключевые сферы», бытуют также термины «целевые сферы», «сферы успеха», «ключевые задачи» и другие, подчеркивающие необходимость выделения приоритетов среди многочисленных целей.

Едва ли ни каждый директор библиотеки убеждается в том, что руководящие обязанности требуют такой самоотдачи, отнимают столько сил и энергии, что вечерами он (или чаще она) уже просто не в состоянии зани-

[1] Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990. 335 с.

маться домашними и семейными проблемами. Но есть и другие дела, до которых руки не доходят: самообразование, чтение интересных журналов, встречи с друзьями, хобби. Поэтому так важен метод ключевых сфер.

Опыт показывает, что активный человек сможет осилить всего несколько ключевых сфер: от трех до, максимум, девяти. От остального необходимо отказаться. Один из позитивных результатов применения метода ключевых сфер кроется в возможности выстроить жизненные приоритеты, выделить основное, сосредоточиться на нем, отодвинуть менее важное. Самое главное, выбор ключевых сфер делает осознанными все действия руководителя в соответствии с поставленными целями. Если определить в виде четких намерений и точно сформулировать значимую цель в собственной карьере, например, модернизировать свою сельскую библиотеку, сделав ее информационным, образовательным, культурным центром, то возникает мотивационный ориентир, который позволяет сконцентрировать силы и активность на практических направлениях реализации ключевой задачи, подчинить частности выполнению целого, главного. Так, в нашем примере, из стратегической цели логично вытекают конкретные перспективные дела:

- пройти обучение в Академии переподготовки и повышения квалификации работников культуры;
- принять участие в программе региональной общественной организации «Открытая Россия», выделяющей средства на приобретение новой литературы, компьютера с выходом в Интернет, факса, видеомагнитофона, видеокассет с образовательными фильмами;
- развивать контакты с местной администрацией, которые проведут ремонт и реконструкцию здания библиотеки;
- усовершенствовать знание английского языка;
- освоить в порядке самообразования компьютерные программы.

Помимо профессиональной области, к ключевым относится личная сфера, которая в очень большой степени способствует самовыражению и удовлетворению высших потребностей не только в жизни, но и в труде руководителя. В приведенном примере профессиональные цели необходимо увязать с тщательно продуманным жизненным планом:

- подготовить дочь к поступлению на библиотечно-информационный факультет университета (заодно есть возможность освоить компьютер и попрактиковаться в английском);
- похудеть до 70 килограммов, что будет способствовать повышению личного имиджа;
- освоить дачный участок и создать место отдыха.

Логика, подкрепленная многочисленными обстоятельными методиками, подсказывает, что планирование руководитель должен начинать с *долгосрочных целей*, постепенно переходя к плану на предстоящий год, квартал, месяц, неделю. Из долгосрочного плана выводится *годовой план* – конкретная расшифровка на данный год заданий перспективного плана

плюс годовые заявки, промежуточные сроки выполнения работ, рассчитанных на несколько лет, даты годовых совещаний, праздничные данные, различные традиционные мероприятия.

Квартальный план служит своеобразным средством контроля за выполнением годового плана, поскольку в течение года через равные промежутки времени появляется необходимость обдумать события истекшего периода и скорректировать годовой план: перенести сроки, установить ориентиры на ближайшие три месяца и определить, какие задачи в следующем квартале надо вычеркнуть, какие добавить.

Цели и задачи *месячного плана* переносятся из квартального, а также, в случае необходимости, из истекшего месяца. Поскольку с приближением временного горизонта повышается точность планирования, в месячном плане задачи учитываются с большей детализацией, расход времени ведется в часах. Еще более детальный прогноз предстоящего периода предполагается в *недельном плане*. Здесь присутствует более подробный распорядок всех дел руководителя в соответствии с их объемом и необходимом для исполнения временем.

Особое место занимает *дневное планирование* — последняя и очень важная ступень в системе постепенного продвижения вперед по пути реализации поставленных целей. Предлагаемый метод «Альпы» относительно прост и после нескольких упражнений потребует всего несколько минут для составления ежедневного плана. Метод включает пять стадий: 1) составление заданий; 2) оценка длительности акций; 3) резервирование времени; 4) принятие решений по приоритетам; 5) контроль (учет несделанного).

На первой стадии выписывается все то, что необходимо сделать за день. Это могут быть задачи из недельного или месячного плана, невыполненные вчера и добавившиеся сегодня дела, периодически возникающие задачи. При составлении списка предстоящих дел можно воспользоваться средствами мемотехники, применяя начальные буквы для обозначения видов деятельности: В — визиты; ПК — поездки, командировки; П — в процессе, в деле; К — контроль; ПР — деловые письма, переписка; Т — телефонные переговоры; Ч — чтение; Л — личные дела. Таким образом, можно так составить список дел, чтобы:

- распределять их по приоритетам;
- подразделять на длительные и краткие;
- перепроверять состояние дел, связанных с личным контактом.

На второй стадии оценивается продолжительность отдельных акций. Например: П — Разработка программы семинара по библиотечному маркетингу ... 2 час.; В — Иванова М. П. (комплектование фонда)... 1 час.; Т — управление культуры... 0,5 час.; ПК — центральная библиотека... 1,5 час.; Т — нехватка персонала... 0,5 час.; Ч — «Библиополе»... 1 час.; Л — поливка огорода... 1 час.

Необходимо помнить о том, что планы составляются лишь на часть своего рабочего времени. Как показывает опыт, лучше всего на 60%. Приблизи-

тельно 40% времени должно быть оставлено для неожиданных дел. Резервирование времени как содержание третьей стадии планирования делает управление гибким и адаптационным. Поможет в этом условное разделение рабочего времени на две основные группы: занятое и свободное. В свою очередь в занятом времени выделяется абсолютно и условно занятое. Абсолютно занятое время – часы, которые тратятся на мероприятия, где участие руководителя обязательно (совещания, заседания научно-методического совета, беседы, а также обеденный перерыв). К условно занятому времени следует отнести те часы, когда вероятность вызова на совещания в центральную библиотеку или вышестоящие административные органы наиболее высока. На это время не следует назначать никаких деловых встреч, и даже если Вас никуда не вызовут, его хорошо использовать как свободное время. Свободное время включает регламентированное и личное время. Регламентированное время предназначено для работы с людьми в рамках установленного распорядка работы библиотеки. Рекомендуется установить твердое время: для проведения летучек, семинаров, пятиминуток и других мероприятий; для приема посетителей (читателей, коллег и т. п.); для подписания деловых бумаг, требующих присутствия исполнителей. Установленные таким образом хорошие деловые традиции придают управленческой работе стройность, солидность, определенный психологический настрой. И, наконец, личное свободное время будет использоваться для встреч, работы с корреспонденцией, научной работы, подготовки докладов. Сюда вплетается и отдых.

На четвертой стадии выстраиваются приоритеты дел, и в соответствии с ними уточняются задачи дня. На этом этапе Вы выделите главное, отделяя важнейшее от спешного, перепроверите потребность во времени и постараетесь сократить его до минимально необходимого.

Пятая стадия даст возможность увидеть, что некоторые дела переносятся многократно со дня на день, оставаясь невыполненными. Тогда существуют две возможности: или, наконец, пора взяться за дело и завершить его, или столь же решительно отказаться от него.

В заключение приведем еще несколько советов, которые также могут способствовать развитию способностей руководителя:

1. Записывайте Ваши идеи всякий раз, когда они появляются.

2. На рабочем столе должны быть только материалы, над которыми Вы сейчас работаете. Все остальное должно быть за его пределами.

3. Создавайте вариации в Вашей жизни, расширяйте круг общения, чтения, разнообразьте досуг – это снимает напряжение и расширяет возможности для принятия творческих решений.

4. Определяйте приоритетность проблем, задач, целей.

5. Заведите привычку намечать конкретные сроки не только для выполнения крупных, но и мелких задач. Это даст возможность снятия напряжения, повысит продуктивность Вашей работы.

6. Планируя, оставляйте резерв времени, так как все предусмотреть невозможно.

7. Ежедневно какое-то время выделяйте только для самого себя, чтобы проанализировать, как прошел день, поразмышлять над тем, что Вам доставляет большее удовольствие или, еще лучше, отвлечься от обыденных дел и забот.

22.5. Методика подготовки выступлений и докладов

Руководителю библиотеки часто приходится выступать: на совещаниях, обсуждениях, дискуссиях, собраниях, конференциях. Различен объем доклада, разнообразна аудитория слушателей. Глубокое удовлетворение доставляет удачное выступление, когда удалось убедить аудиторию в правильности выбранного курса, привлечь внимание к новой идее, высказать мнение по насущной проблеме, сообщить необходимую информацию. Оно приносит руководителю ощущение силы, гордости, удовлетворенности.

Круг литературы, посвященной ораторскому искусству, необычайно широк. «От Ромула до наших дней» обсуждаются методы ведения публичного спора, организации дискуссии, убеждения оппонентов, и, кажется, что это – талант, дарованный свыше. Однако Дейл Карнеги, имя которого известно во всем мире, утверждает и доказывает, «что работа и практика избавят вас от страха перед аудиторией и принесут вам уверенность в себе и неизменную смелость». Недаром его книга называется «Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично».

Исходя из того, что выступления – необходимая и повседневная обязанность руководителя, поставим себе чисто прагматическую задачу: понять значение различных факторов в организации публичного выступления, предостеречь от возможных ошибок, трезво и реалистично взглянуть на привычные стандарты в формах и средствах воздействия на слушателей.

Начнем с банального вопроса: читать ли доклад по бумажке? Фактически все пособия выдадут отрицательный ответ, аргументированный вескими доводами: при чтении затрудняется контакт со слушателями, они начинают сомневаться в компетенции оратора и его знании предмета выступления. Однако практика показывает, что лишь очень опытные и талантливые ораторы могут обойтись тезисами. Обратите внимание: наиболее ответственные документы, где важна каждая формулировка, *читаются*.

Для многих полный текст выступления, написанный в период подготовки (как будто статья в журнале!), с абзацами, запятыми, тире и двоеточиями, превращается в беспроигрышное психологическое средство обретения уверенности. Кроме того, с таким текстом легко работать: регламентировать время выступления, при необходимости сократить его, расставить акценты, подчеркнуть удачные мысли, выделить абзацами главные идеи. Пускай подробный текст всегда будет с выступающим, даже если он не потребуется непосредственно при докладе. С практикой, опытом к докладчику непременно придет умение свободного изложения с элементами импровизации и остроумия.

Многие пособия рекомендуют начинать с составления плана доклада. Мы считаем, что это нецелесообразно, так как план в этом случае становится формализованным средством, связывающим свободное течение мысли.

Эффективную подготовку обещает метод «морфологического ящика» или, как его еще называют, «анализ проблемного поля». Лист бумаги делится на столбцы и строки. Первый левый столбец озаглавим «элементы», остальные – «составные части». Вверху, как принято, название темы, которая будет освещена в выступлении.

Приведем пример. На конференции, посвященной внедрению маркетинга в библиотеке, которая состоится в областной библиотеке, заведующая сельской библиотекой должна выступить с докладом «Формирование комплекса библиотечного маркетинга». Посмотрим, из каких элементов состоит проблема. Это будут как организационные, так и содержательные элементы: программа, слушатели, зал, визуальные средства, композиция доклада и т. д.

Данная методика совершенно не требует упорядоченности, жесткой систематизации, зато она наглядно выявляет проблемы, требующие внимания и разрешения.

Так, элемент *программа* включен потому, что здесь определяется жанр выступления: проблемный доклад, вводящий в новую тему, отчет о сделанном, информационное сообщение, полемический вызов, обмен опытом. В нашем примере это – обмен опытом по внедрению комплекса маркетинга в сельской библиотеке.

Помимо жанра доклада, составными частями элемента «программа» разумно записать «предварительное ознакомление», «когда я выступаю», «регламент выступления», «докладчики», «предыдущий докладчик». Каждый из них имеет значение для того, чтобы Вы на трибуне чувствовали себя уверенно.

Элемент *слушатели* возник по тем соображениям, что для выступающего важно, состоит ли аудитория из его коллег, или она – разнородна, где наряду с руководителями централизованной библиотечной системы присутствуют не только сотрудники областной библиотеки, но и приглашенные специалисты столичных библиотек, преподаватели библиотечных факультетов вузов культуры. При разделении этого элемента составными частями будут, очевидно: число слушателей (одно дело выступать перед десятью коллегами и совсем иное – перед большой аудиторией); профессиональный, квалификационный, даже возрастной состав аудитории. Анализ этого проблемного поля позволит выбрать стиль, тональность выступления, продумать терминологию и другие содержательные моменты.

Неслучаен элемент *зал*. Если Вам предстоит выступать в большом зале на трибуне с микрофоном, то в этом есть определенные плюсы: можно разложить записи, а микрофон позволит не напрягать голос. Но ведь некоторые совершенно теряются на трибуне, поскольку здесь требуется опре-

деленный навык. А самое главное, выступление с трибуны напрочь отличается от доклада, сделанного в небольшом зале или, более того, за круглым столом. Именно поэтому составные части элемента «зал» требуют внимательного предварительного изучения и анализа.

Элемент *композиция доклада* – один из важнейших, так как он служит залогом хорошего содержания. Здесь составными частями могут быть: разделы выступления с наименованиями, интригующее начало, кульминация, подытоживающее заключение.

Все, что возникает в проблемном поле, реализовать, может быть, и не удается. Могут встретиться повторы, дублирования, даже противоречия. Их легко зачеркнуть, но зато отчетливо выделяются квадраты, содержащие ключевые слова для обозначения оптимального варианта доклада.

Существенным моментом подготовки выступает *подбор материалов* для доклада. Не следует понимать материал в традиционном смысле только как набор фактов, данных, конкретной информации. Сюда должны входить мысли, идеи, побуждения, остроумные замечания по теме.

Понятно, что для подготовки доклада необходимо выделить достаточно протяженный отрезок времени, в течение которого можно читать, делать выписки, размышлять, вспоминать, наблюдать, пока на помощь ни придет подсознание, подсказывая ценные мысли, предложения, удачные словесные обороты.

Ради дополнительной уверенности в себе, необходимо иметь резерв информации, т. е. больше материалов, чем они могут быть использованы непосредственно в докладе. К сожалению, бывает, что молодой руководитель, едва ознакомившись с новым направлением, уже готов пропагандировать его на совещании, тем самым заведомо предопределяя неуспех его внедрения.

Когда сложилось четкое представление о докладе, и он хорошо продуман, собрано достаточно материала, то уместно составить *план*. Он сделает речь упорядоченной, логически связанной, последовательной.

Как видно, самое большое значение придается тщательной, выверенной подготовке доклада, той черновой организаторской работе, которая, как репетиция театрального спектакля, определяет успех самого выступления. Известный русский юрист А. Ф. Кони утверждал, что размер волнения докладчика обратно пропорционален времени, затраченному на подготовку выступления.

Аналогия с театром родилась здесь недаром. Поведение докладчика сродни игре артиста на сцене. Вопреки распространенным представлениям о том, что главным в докладе является содержание, Д. Карнеги свидетельствует: дело не столько в том, что вы говорите, сколько в том, как вы говорите это. В этом главная особенность публичного выступления. Доклад, произнесенный в невыразительной монотонной манере, совершенно не воспринимается слушателями. Еще одно остроумное высказывание по этому поводу принадлежит лорду Морли: «В речи имеют значение три ве-

щи: кто говорит, как говорит и что говорит. Из этих трех вещей наименьшее значение имеет третья».

В создании привлекательного для аудитории имиджа существенную роль играют следующие факторы: визуальность, установление и поддержание контакта с аудиторией, умение улавливать настроение людей, язык выступления.

Визуальность обозначает внешнюю привлекательность личности выступающего, которая, прежде всего, складывается из манеры поведения оратора. «Хорошие манеры» докладчика — это непосредственность и естественность, как в личной беседе, актерская аффектация акцентов, эмоциональная искренность. Особенно важно это в большой аудитории, где вы не слишком хорошо знакомы со всеми. Помните, что первоначальное достаточно стойкое впечатление о человеке складывается в первые полторы минуты. Что касается мимики и жестов, то здесь недопустима ни одна из крайностей. Их отсутствие создает впечатление скованности, «зажатости», неуверенности в себе. В то же время действует обратная зависимость: чем выше профессионализм и социальный статус человека, тем более сдержан он в мимике и жестах. Не цепляйтесь судорожно за трибуну или стул. Пританцовывание на месте, переступание с ноги на ногу, постукивание пальцами выдает ваше нервозное состояние. Это воспринимается негативно. Естественная манера поведения производит наиболее благоприятное впечатление.

Спокойная речь усиливает впечатление знающего, уверенного в себе человека. Но избегайте монотонности, повышайте голос на важных положениях доклада.

Установление и поддержание контакта с аудиторией. Перед началом выступления необходима психологическая пауза в 15—20 секунд. Если ее нет, то контакт с аудиторией установить трудно. Еще один закон психологии: установка определяет восприятие. Поэтому не начинайте выступление с извинений по поводу своей ораторской неопытности или недостаточной профессиональной компетентности. Наоборот, показывайте свои лучшие достоинства. Хорошо, если вас представят слушателям.

Обязательно приветствие. Если аудитория знакома, можно сказать о благоприятных впечатлениях прошлой встречи. Следует поблагодарить за возможность выступить в такой аудитории и т. п.

Умение улавливать настроение людей выражается в ориентации на их ожидания. Приемлем тон доверительный, уверенный, без морализации и назиданий, выражающий уважительное отношение к людям. Опытный докладчик предпочитает сказать «вы, конечно, уже знаете...», нежели «вы, конечно, еще не знаете...»; «вам, безусловно, известно мнение...», чем «вряд ли вам известно мнение...», и т. п. Тональность доклада указывает на внутреннюю культуру выступающего.

Язык выступления является визитной карточкой докладчика. Лаконичность, точность, выразительность языка способствуют лучшему воспри-

ятию излагаемой проблематики. По этой же причине фразы не могут быть длинными.

Для того чтобы вы могли удержать внимание слушателей в течение всего выступления, оно должно быть: содержательным, динамичным, доступным композиционно и логически организованным, соответствовать теме, месту и аудитории, акцентировать внимание на главном, вызывать интерес.

Постулаты методики публичного выступления практически неприменимы в ***письменном докладе.*** Если в устном изложении главное – как, то здесь на первый план выступает что, т. е. содержание. Разрабатывать идеи и предложения, отстаивать их перед вышестоящим начальством для получения согласия – будничная обязанность заведующего сельской библиотекой. Управленческое решение может быть разработано удачно, но изложено пространно и сложно, тогда скорее всего оно будет отвергнуто.

«Искусство составлять бумаги, которые не останутся без внимания» – так называется раздел в книге Дона Фуллера, точно отражающий принципы составления письменных докладов. Доклад должен быть выверенно целенаправлен на аргументацию основной идеи, поэтому требует тщательного планирования, четкого видения перспективы. В письменном докладе сбалансированы три элемента: адресат, содержание, акценты, которые призваны дать однозначные ответы на вопросы: Для кого предназначен доклад? Что в нем должно содержаться? Зачем его составили?

Ответ на вопрос «для кого?» определит подход к составлению доклада. Одно дело, если документ о программе маркетинговых исследований, намечаемых в библиотеке, адресован руководителю, внимательному и чуткому к новым идеям, и совсем другое, когда руководитель сопротивляется любым инновациям. Встречаются и такие начальники, которые видят в докладе не ваши планы, а лишь собственное представление о том, как это должно быть. Происходит своеобразное рассогласование направленности мышления автора и адресата.

Помимо сложных психологических нюансов, особенностей характера и восприятия адресата, существуют чисто утилитарные причины, которые необходимо учитывать автору доклада в силу иерархии подчинения. Это может быть неправильная оценка знаний руководителя по той проблеме, по которой представлен доклад. Недооценка приведет к поверхностности и неубедительности. Переоценка – к непониманию доклада.

Вторая причина рассогласования кроется в заранее сформировавшемся отношении начальства как к докладчику, так и к его предложению. «Шкала отношений» весьма широка – от полного доверия до полного неприятия, а между ними располагаются поддержка, согласие, сомнение, безразличие, предубеждение, сопротивление. Развернутое, подробное обоснование требуется в ситуации, когда у адресата стойкое предубеждение против ваших идей.

В заключение о *форме представления материала.* Иногда, желая представить солидный доклад, автор строит его «по всем правилам», включая

помимо обширной содержательной части множество элементов: преамбулу, формулировку целей, комментарии, примечания, резюме, таблицы, списки источников. Получив такой доклад, вышестоящий начальник из трех возможных вариантов — прочитать до конца, передать помощнику или отбросить совсем — скорее всего выберет последний. Предлагается определить форму доклада, руководствуясь логикой восприятия адресата:

- заинтересовать четким заголовком, используя слова «интерес», «выгода», «убыток»;
- объяснить, зачем написан доклад, связав его с интересами и заботами адресата, уместна фраза «если этого не сделать »;
- предложить, что вы считаете нужным сделать;
- изложить рекомендации;
- привести аргументы и доводы.

Выводы лучше привести в начале (!), а потом уже показать, как они получены.

Подытоживая все сказанное о методике подготовки выступлений и докладов, невозможно удержаться от констатации общеизвестной истины, которая, к сожалению, осознается далеко не всеми руководителями: только овладев искусством представлять свои идеи публично, можно эффективно выполнять свои управленческие функции.

Резюме:

1. Работа менеджера представляет собой совокупность действий по установлению эффективных межличностных отношений, налаживанию системы информационных взаимосвязей, координации усилий всего коллектива.
2. Большое значение в современном управлении имеет личность руководителя, которая определяется биографическими характеристиками, способностями, личностными чертами.
3. В науке управления различают руководство как феномен, связанный с проявлением власти, и лидерство, порожденное неформальными отношениями, функции которого — создание и поддержание эталонов группового поведения.
4. Эффективный руководитель, принимая во внимание ситуационные переменные, не ограничивается каким-либо одним методом, а использует различные стили и способы влияния, применяемые по отношению к конкретной ситуации.

Вопросы для обсуждения

1. Можно ли назвать руководителя библиотеки менеджером? Какие роли, выполняемые руководителем библиотеки, объединяют его с менеджером?
2. Какие профессиональные и личностные качества требуются библиоменеджеру? Обоснуйте ваши выводы.

3. Чем различаются понятия «руководство» и «лидерство» и что их объединяет?

4. Покажите на примере, почему демократический стиль руководства не всегда оказывается эффективным. Почему один и тот же стиль подходит не ко всем подразделениям библиотеки?

Рекомендуемая литература

1. Андреев, В. Саморазвитие менеджера / В. Андреев. М. : Нар. образование, 1995. 160 с.

2. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика : пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. М. : Дело, 1991. 320 с.

3. Зайверт, Л. Ваше время — в ваших руках : советы руководителям, как эффективно использовать свое время / Л. Зайверт. М. : Экономика, 1990. 232 с.

4. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 1992. 702 с.

5. Суслова, И. М. Менеджер библиотеки: требования к профессии и личности : учеб. пособие. 2-е изд. / И. М. Суслова. М. : Профиздат, 2000. 144 с.

6. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1997. 512 с.

Глава 23. Управленческое общение

23.1. Этика деловых отношений

Этика делового общения – система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе трудовой деятельности. Соблюдение норм этики служит критерием оценки профессионализма, как сотрудников, так и руководителя библиотеки.

Этические нормы делового общения базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют некоторые отличительные особенности, которые следует учитывать в руководстве коллективом. К числу закономерностей, определяющих особенности межличностных отношений в деловом общении, психологи относят следующие:

- Закон неопределенности отклика или зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий в их личностных особенностях, конкретной ситуации, специфики в передаче воздействия.
- Закон неадекватности отображения человека человеком, гласящий, что ни один из нас не может постичь другого с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека. Тем не менее, в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. В частности, можно отметить принцип универсальной талантли-

вости («нет людей неспособных, есть люди, занимающиеся не своим делом»); принцип развития («способности развиваются в результате изменений условий жизни и интеллектуально-психологических тренировок»); принцип неисчерпаемости («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

- Закон неадекватности самооценки, указывающий на невозможность самопознания вследствие того, что в психике каждого человека присутствует помимо логическо-мыслительного компонента огромная часть несознаваемого, эмоционально-чувственного, интуитивного.
- Закон расщепления смысла управленческой информации, действующий в процессе движения по иерархической лестнице управления, чем большее число людей использует какой-либо массив информации, тем сильнее искажения.
- Закон самосохранения, утверждающий, что для каждого человека ведущий мотив его поведения не столько физическая, сколько психологическая безопасность, т. е. сохранение личного социального статуса, чувства собственного достоинства.
- Закон компенсации, заключающийся в том, что при высоком уровне стимулов к работе или высоких требований среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной работы (например, природной памяти) возмещается другими способностями или навыками (организационными или информационными способностями).

Этика делового общения или служебный этикет составляют важную сферу трудовой жизни, диктующий правила поведения в ситуациях, когда люди выступают в официальных ролях руководителя или подчиненного, вышестоящего начальника или коллеги. Значение этих правил двояко. Они регулируют образ действия работников, задавая своеобразный сценарий и облегчая линии поведения в сложные моменты. Кроме того, служебный этикет формирует стиль отношений в коллективе. И здесь тесно переплетаются формальные и неформальные элементы служебного взаимодействия. Даже то, что на первый взгляд лишено личностного содержания (например, приказы, инструкции, директивы), приобретает психологическую окраску. Обоснованная инструкция или, наоборот, нелепый приказ заключают в себе не только функциональный, но и личностный фактор, доказывающий психологическую значимость формального коммуникативного взаимодействия.

Развитый служебный этикет служит интегральной характеристикой *социально-психологического климата.* В этом качестве используют также понятия «психологический климат», «морально-психологический климат», «эмоциональный климат», «моральный климат», «организационный климат». В большинстве случаев эти понятия употребляются примерно в идентичном смысле, что, однако, не исключает значительной вариативности в конкретных определениях.

В самом общем значении социально-психологический климат можно определить как состояние коллективной психики, обусловленное особен-

ностями жизнедеятельности данной организации[1]. Это состояние представляет собой своеобразный сплав эмоционального и интеллектуального – установок, отношений, настроений, чувств, мнений сотрудников. Все это – отдельные элементы социально-психологического климата. Отметим также, что состояния коллективной психики характеризуются различной степенью осознанности.

Социально-психологический климат формируется за счет множества разнообразных воздействий. А. Л. Свенцицкий, внимательно изучающий психологию управления организациями, разделяет их на факторы макросреды и микросреды.

Макросреда – широкое социальное пространство, широкое окружение, в котором осуществляет свою жизнедеятельность та или иная организация. Сюда входят, прежде всего, кардинальные особенности общественно-экономического устройства страны. Действительно, сколько перемен в социальном и психологическом взаимодействии библиотекарей вызвал переход к рыночной экономике. С одной стороны, открывшиеся возможности дополнительных доходов, связанные с развитием коммерческой деятельности, рождают инициативу, уверенность, хорошее настроение в коллективе. В то же время, в новых условиях из социально-психологического климата, в известной мере, вымываются такие понятия, как духовность, порядочность, взаимовыручка, что, конечно, не способствует его оптимизации.

К факторам макросреды относится также уровень развития материального и духовного производства, культуры общества в целом. Наконец, макросреда характеризуется и определенным общественным сознанием, отражающим общественное бытие во всей его противоречивости.

Все мы – и любая библиотека, и любой библиотекарь, являемся представителями своей эпохи, определенного исторического периода общественного развития.

Министерства, ведомства, административные органы, в систему которых входит та или иная библиотека, осуществляют по отношению к последним определенные управленческие воздействия, что также является фактором влияния макросреды на социально-психологический климат.

В этой связи необходимо указать и такой фактор влияния, как многообразные партнерские связи библиотеки с различными образовательными, социальными, культурными учреждениями и другими библиотеками.

В качестве существенного фактора, воздействующего на климат библиотеки, следует выделить уровень взаимосвязей не только с читателями, хотя и это немаловажный фактор, но и со всем населением региона, где находится библиотека.

---

[1] Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями : учеб. пособие. СПб., 1999. С. 116.

Микросреда библиотеки — это поле повседневной деятельности людей, те конкретные материально-технические и духовные условия, в которых они работают. Именно на этом уровне те или иные воздействия макросреды обретают для каждой личности свою определенность, связь с реалиями жизненной практики.

Какие же обстоятельства, условия повседневной жизнедеятельности формируют то или иное мироощущение и умонастроение коллектива, его социально-психологический климат?

Можно выделить целый ряд воздействий. Прежде всего, это организация и условия труда, включающие характер выполняемых операций, состояние оборудования. Большое значение имеют также особенности организации труда — ритмичность, взаимозаменяемость, сменность. Отметим также роль санитарно-гигиенических условий труда, таких как температура, влажность, освещенность, запыленность, шум и т. д.

Известно, что рациональная организация труда с учетом возможностей человеческого организма, обеспечение нормальных условий работы и отдыха людей воздействуют позитивным образом на психические состояния каждого работника и коллектива в целом. И наоборот, те или иные организационные неурядицы, недостаточность свежего воздуха, чрезмерный шум в помещении, ненормальная температура сказываются негативно на климате группы. Поэтому первейшее направление совершенствования социально-психологического климата состоит в оптимизации указанных выше факторов.

Другая группа воздействий — это собственно социально-психологические факторы. Начнем с такого фактора, как характер официальных организационных связей между членами коллектива. Они закреплены в формальной структуре. Возможные различия между типами такой структуры можно показать на основе выделенных Л. И. Уманским следующих моделей совместной деятельности[1].

- совместно-индивидуальная деятельность, когда каждый член группы делает свою часть общего задания независимо от других (обслуживание читателя на кафедре выдачи);
- совместно-последовательная деятельность, когда общая задача выполняется последовательно каждым членом группы (обработка литературы);
- совместно-взаимодействующая деятельность, когда задача выполняется при непосредственном и одновременном взаимодействии каждого члена группы со всеми другими членами (разработка программы, мероприятия).

---

[1] Уманский Л. И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии. М., 1977. С. 54–71.

Экспериментальные исследования показывают прямую зависимость между этими моделями и уровнем развития группы как коллектива. Так, сплоченность группы (единство ценностных ориентаций, единство целей и мотивов деятельности) достигается быстрее при третьей модели, чем при второй и тем более при первой.

Наряду с системой официального взаимодействия на социально-психологический климат библиотеки огромное влияние оказывает ее неофициальная структура. Безусловно, дружеские контакты во время работы и по окончании ее, сотрудничество и взаимопомощь формируют иной климат, нежели недоброжелательные отношения, проявляющиеся в ссорах и конфликтах.

В качестве примера обратимся к данным исследования, проведенного А. Л. Свенцицким. Анкету заполнили 375 сотрудников. Из 265 опрошенных, имеющих друзей в коллективе, 63% отметили, что у них обычно бывает хорошее настроение на работе. Из 99 опрошенных, которые заявили, что не имеют здесь друзей, о своем хорошем настроении на работе говорили лишь 45%. Следует также отметить, что 78% опрошенных, имеющих в данной группе друзей, выразили удовлетворенность работой. В то же время среди лиц, не имеющих здесь друзей, были удовлетворены работой только 68%.

Воздействует на социально-психологический климат характер руководства, проявляющийся в том или ином стиле взаимоотношений между непосредственным руководителем коллектива и остальными его членами. Обратимся опять к данным нашего исследования. Из 185 сотрудников, сказавших, что их непосредственный руководитель понимает заботы своих подчиненных, 72% отметили у себя наличие обычно хорошего настроения на работе. Из 73 человек, полагавших, что руководитель не понимает их забот, о своем хорошем настроении говорили лишь 44%. Результаты исследования подтвердили также зависимость удовлетворенности работой от стиля руководства. В первой из названных групп работников о своей удовлетворенности заявили 88%, во второй – только 55%.

Следующий фактор, воздействующий на климат группы, обусловлен индивидуальными психологическими особенностями ее членов. Отношение человека к различным явлениям рабочей жизни, выражаемое в его личных мнениях и настроениях, в поведении, представляет собой его индивидуальный «вклад» в формирование климата коллектива. Конечно, психика группы – это не сумма индивидуально-психологических особенностей каждого из ее членов. Это новое качественное образование. Следовательно, для формирования того или иного социально-психологического климата имеют значение не столько индивидуальные свойства его членов, сколько эффект их сочетания – уровень психологической совместимости.

Существуют два основных вида психологической совместимости: психофизиологическая и социально-психологическая. В первом случае подразумевается определенное сходство психофизиологических характеристик людей и на этой основе согласованность их поведенческих и эмоциональ-

ных реакций. Во втором случае речь идет об эффекте оптимального сочетания типов поведения людей в группе, а также общности их социальных установок, потребностей и интересов, ценностных ориентаций.

Для оценки социально-психологического климата в коллективе обычно используют различные варианты анкеты Ф. Фиддера. Ниже предлагается вариант опросника, предложенный В. Андреевым[1]. Тест включает в себя десять качеств, имеющих ярко выраженное полярное значение. При движении слева направо по шкале постепенно убывает негативное качество и возрастает позитивное.

При оценке соответствующих качеств на шкале надо кружком обвести ту цифру, которая характеризует социально-психологический климат в коллективе, применительно к каждой паре названных качеств (см. рис. 34).

Тест

1. Агрессивность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Доброжелательность
2. Лживость	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Честность
3. Отчужденность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сотрудничество
4. Враждебность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Дружелюбие
5. Приспособленчество	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Принципиальность
6. Равнодушие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Увлеченность
7. Апатия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Целеустремленность
8. Социальная незащищенность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Социальная защищенность
9. Безответственность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ответственность
10. Отсутствие условий профессионального роста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Наличие условий профессионального роста

Рис. 34. Оценка социально-психологического климата

Для оценки социально-психологического климата желательно опросить всех членов коллектива или хотя бы большинство. После этого суммируются баллы всех опрошенных членов коллектива, и выводится средний арифметический балл.

Шкала оценок социально-психологического климата

Среднеарифметический балл	Уровень социально-психологического климата
10–20 баллов	Очень низкий
21–30 баллов	Низкий

[1] Андреев В. Саморазвитие менеджера. М.: Нар. образование, 1995. 160 с.

31–40 баллов	Ниже среднего
41–50 баллов	Чуть ниже среднего
51–60 баллов	Средний
61–70 баллов	Чуть выше среднего
71–80 баллов	Выше среднего
81–90 баллов	Высокий
91–100 баллов	Очень высокий

Кроме того, предлагаемый опросник позволяет дифференцированно подойти к тому, на каком уровне (по десятибалльной шкале) проявляется в данном коллективе то или иное качество. Например, по шкале «агрессивность – доброжелательность» получен средний балл 8. Это говорит о том, что в данном коллективе доминируют доброжелательные отношения.

Как любое явление, связанное с общением людей, этика служебных отношений включает множество неформальных элементов: настроение, манеру приветствий и представлений, формы и методы критики.

Настроение как устойчивое психическое и эмоциональное состояние – одна из самых значительных сил, побуждающих человека к творческой работе и накладывающая отпечаток на поведение в коллективе. Групповое настроение содержит черты настроения отдельных людей, обладает заразительностью, массовостью, способностью передаваться от одного человека к другому. Не менее важно управлять своим настроением руководителю любого ранга в любых условиях, быть вежливым, приветливым, чаще улыбаться людям, поддерживая хорошее настроение и у себя, и у окружающих. Ничто так не передает ощущение силы личности, как невозмутимое, спокойное дружелюбие. Даже если подчиненный дерзит и хамит, менеджеру нужно без фальши обращаться с ним, как с уважаемым человеком – только искренний тон принимают люди. Такая цивилизованная форма взаимодействия, самодисциплины, личностной культуры может стать для руководителя своеобразным щитом, которым он ограждает себя от отрицательных эмоций со стороны подчиненного и инструментом воздействия на него. Другими инструментами служат активные психологические помощники: взаимная симпатия, создающая теплый комфортный фон отношений в коллективе, привязанность как результат долгой совместной работы, доверие, развивающиеся в форме глубокого уважения к каждому субъекту делового общения.

Этика приветствий и представлений при всей кажущейся простоте требует значительного внимания. Первичное правило состоит в том, что в любой ситуации приветствие должно показывать нашу расположенность и доброжелательность, здесь не может сказываться плохое настроение или нелюбовь к другому человеку.

Специфика права и обязанности быть первым в процессе приветствия или представления отражена в таблице.

Таблица 6.12. **Правила приветствия в различных ситуациях**[1]

№ п/п	Ситуация или вариант встречи сотрудников	Должен быть первым при:		
		Приветствии	Рукопожатии	Представлении
1.	Мужчина Женщина	+ 	 +	+
2.	Старший по возрасту Младший по возрасту	 +	+ 	+
3.	Старший по должности Младший по должности	 +	+ 	+
4.	Проходящий мимо группы Стоящий в группе	+ 	 +	 +
5.	Входящий в комнату Находящийся в комнате	+ 	+ 	 +
6.	Обгоняющий идущего Обгоняемый	+ 	+ 	
7.	Руководитель делегации, входящий в комнату Руководитель делегации, находящийся в комнате	+ 	 +	 +

Вошедший после других, даже если это директор библиотеки, обязан первым приветствовать присутствующих. А они не скандируют ответ, здороваются только те, кто ближе сидит, кому удобнее.

Остановившись и пожав руку знакомому, беседующему с незнакомыми вам сотрудниками, необходимо, назвав себя, приветствовать и их.

Конечно, первым приветствует начальника подчиненный, но, если это женщина, то руководитель здоровается первым.

В небольшой библиотеке с дружескими отношениями между коллегами, вполне уместно обращение друг к другу на «ты». А «вы» возникает при формальных или напряженных отношениях. Вообще же в служебных отношениях более уместно местоимение «вы», которое не только показывает культуру общения, но и служит инструментом поддержания служебной дисциплины, субординации. «Ты», применяемое ко всем подчиненным, демонстрирует, как правило, пренебрежение служебной этикой и ведет к панибратству.

Правила критики и ее восприятия. В процессе профессионального общения приходится сталкиваться с необходимостью, а иногда и с желанием высказать критические замечания в адрес подчиненного, своих сослуживцев, руководителя, партнеров по переговорам. Могут возникнуть претензии к внешнему окружению, к другому отделу или учреждению. И все же

[1] Знаком «+» обозначен первый из сотрудников, производящий действие.

критика – одна из самых деликатных областей взаимодействия, требующая максимальной осторожности и корректности. Правила делового общения предписывают: не злоупотреблять критикой, не унижать достоинства людей критическими придирками, не допускать перерастания критики в ссору.

Правила восприятия критики помогут снизить остроту рассматриваемой проблемы. Всегда следует помнить, что:

- нет бесполезной критики, она поможет в решении проблемы;
- необходимо деловое восприятие критики вне зависимости от того, кто критикует и в какой форме;
- отсутствие критики – это показатель пренебрежения или неверие в способность ее нормального восприятия;
- критика позволяет выяснить отношение критикующего к другой стороне, не повторить ошибок.

Внешний вид делового человека. Служебная этика диктует определенные требования к деловому костюму:

- единство стиля;
- соответствие стиля конкретной ситуации;
- разумная минимизация цветовой гаммы (так называемое «правило трех цветов»);
- сопоставимость цветов в цветовой гамме;
- сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды.

Особое значение атрибуты внешнего облика имеют для деловой женщины. Конечно, женская мода динамична, разнообразна и непредсказуема. Женщина не может быть одета, как другие, для нее одежда – фон самопрезентации, возможность подчеркнуть собственную уникальность и лучшие качества.

Несмотря на это, можно установить ряд устойчивых эталонов. В современной деловой литературе по этому поводу имеется значительное число различных советов. Обобщив их, познакомимся со следующим дайджестом.

Для службы наиболее приемлем костюм с юбкой или платье с длинным рукавом, причем самое «авторитетное» платье – серое в мелкую полоску. Лучшие цвета делового платья – темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, умеренно-синий, светло-синий.

Наименее подходящими цветами для делового платья оказались зеленый, оранжевый, светло-ржавый, ярко-желтый, пурпурный, нежно-голубой, розовый, ярко-красный.

Наиболее приятными для мужчин-коллег оказались цвета женской одежды: бледно-желтый, бежевый, бледно-розовый, розовый, темно-синий, черный, белый, цвета ржавчины, рыжевато-коричневый, красный. Кстати, перечислим и цвета, отталкивающие мужчин: серый, зеленый, ярко-желтый, оранжевый, лавандовый.

Итак, темно-коричневый цвет, так же цвет ржавчины и бежевый оказались равноприемлемыми как для делового платья, так и для платья, вызывающего интерес мужчин. Эти цвета можно рекомендовать для случая, когда после работы ожидают встречи или культурные мероприятия неделового характера, а времени переодеться нет.

Все названные цвета одежды деловой женщины предполагают однотонную ткань без рисунка. Это связано с тем, что невозможно исследовать огромное число вариантов одежды, даваемое различными рисунками. В одежде делового типа отдается предпочтение различным вариантам полосок и клеток в серых и серо-синих тонах. Отвергаются набивные ткани с изображением цветов, птиц, парусников, а также разного рода абстрактными рисунками.

В желтом, оранжевом и красном лучше всего смуглым брюнеткам, хотя белокожие блондинки также бывают хороши в желтом и красном. Желтый цвет считается цветом интеллектуалов, а когда-то был символом ревности. Все оттенки красного – это цвета войны, любви, агрессивности. Говорят, что красный цвет любят люди с горячими сердцами, но вспыльчивые и категоричные.

Розовый цвет – очень женственный, и все его оттенки любят как блондинки, так и брюнетки.

Оранжевый так же, как и красный – теплый цвет, но лишенный агрессивности красного.

Фиолетовый – это «ломаный» цвет, полученный от смешения пурпурного и синего. Когда-то, так же как и черный, считался цветом печали и траура, сейчас же все его оттенки распространены и популярны. Фиолетовый цвет обычно любят женщины с богатым и необычным внутренним миром. Он идет и к нежным светлым оттенкам кожи, и к смуглым, оливковым.

Голубой цвет, наверное, любим и женщинами, и мужчинами. Голубой действует успокаивающе и расслабляющее. Этот цвет ценят женщины спокойные, солидные.

Зеленый – цвет надежды, он, как никто другой, снимает усталость глаз. Говорят, что люди, любящие этот цвет, требовательны к себе и другим, но при этом терпимы, обладают художественными способностями. Когда-то сочетание зеленого с голубым считалось признаком плохого вкуса. Сейчас это кажется очень красивым, наводит на мысли об аквариумах, глубинах океанов. Так называемые «военные цвета» – бутылочный зеленый, оливковый, хаки – прекрасно смотрятся с кожаными аксессуарами. Коричневый – очень хорош в сочетании с бежевым и белым. Король всех цветов – белый.

Деловой женщине необходимо помнить о том, что длинные волосы, локоны, кудри может быть и привлекательны, но идут вразрез со служебным авторитетом так же, как яркая косметика. Еще одна черта у женщин, которая раздражает абсолютно всех мужчин в какой бы то ни было обста-

новке: это когда женщина начинает рыться в своей сумке, перебирая все вещи внутри. У деловой женщины незаменимым предметом должен стать атташе-кейс или сумка из хорошей кожи, где в полном порядке лежат служебные документы, ручка с надежным пером, карандаш.

23.2. Деловое общение руководителя библиотеки

Практически все, что делает руководитель библиотеки, требует контактов – с вышестоящим руководством, с коллегами по своей библиотеке или из других библиотек и учреждений. В любой своей роли – лидера, распространителя или получателя информации, специалиста, принимающего решения, не говоря уже о реализации управленческих функций, – руководитель должен быть коммуникабельным, т. е. уметь эффективно и качественно общаться.

Согласно исследованиям Г. Минцберга, руководитель тратит на общение от 50 до 90 процентов рабочего дня. В то же время опросы показывают, что 73% американских, 63% английских, 32,5% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их деятельности. В соответствии с еще одним опросом, примерно 250 тысяч работников из 2000 самых разных компаний представляют обмен информацией как одну из самых сложных проблем.

Конечно же, здесь проявляются все способности руководителя, который одновременно должен быть организатором, психологом, другом, учителем, экспертом в постановке задач, человеком, умеющим слушать других. Именно в стольких лицах предстает руководитель, который проводит беседы, визуальные и телефонные переговоры, составляет деловые письма, т. е. проводит весь объем работ, связанных с деловым общением.

Одна из основных форм деловых контактов – ***беседа.*** При ее проведении преследуются различные цели: убедить оппонента в правильности собственной позиции, сообщить информацию, выработать совместное решение по проблеме. Беседа – это диалог, общение «с глазу на глаз», поэтому решающее значение здесь приобретают психологические моменты.

Исследования немецких ученых В. Зигерта и Л. Ланг убедительно доказали, что при общении в первую очередь воспринимаются эмоциональные элементы (жесты, мимика, интонации, громкость, манера поведения) и только потом включаются рациональные механизмы (оценка знаний, умений, опыта, квалификации).

Перевес эмоционального начала над рациональным диктует два непреложных вывода. Первый: поскольку Вы заинтересованы в хорошем исходе беседы, то старайтесь произвести на оппонента благоприятное впечатление. И второй: в оценке собеседника руководствуйтесь рациональными критериями. Нельзя покушаться на ценностные ориентиры собеседника, вторгаться в область личного дальше, чем это диктуют обстоятельства.

Психологи рекомендуют уяснить даже особенности характера своего собеседника и выбрать соответствующий тон. Так, например, если человек нетерпелив, несдержан, с ним надо оставаться максимально хладнокровным, а выводы формулировать его же словами. С равнодушным собеседником важно придать теме привлекательный характер, поддерживая беседу вопросами информационного и стимулирующего характера.

Если проводится заранее запланированная беседа, посвященная обсуждению вопросов, одинаково важных для обеих сторон, рекомендуется придерживаться универсальных принципов ведения разговора:

- привлечь внимание собеседника, пробудить в нем заинтересованность, тогда он будет с удовольствием слушать и вникать в обсуждаемую проблему;
- тщательно аргументировать, детально обосновывать идею и предложения;
- выявить интересы и устранить сомнения собеседника;
- преобразовать интересы собеседника в окончательное совместное решение.

Схематически ход беседы можно изобразить следующим образом: начало беседы – передача информации – аргументация – нейтрализация – принятие решения.

Важным моментом современной управленческой жизни выступают ***переговоры***, сфера которых простирается от коллег по работе до международного уровня. С точки зрения практики, наиболее удачным является определение переговоров как процесса, в котором договаривающиеся стороны пытаются найти общие взаимоприемлемые решения для успешного взаимодействия и сотрудничества. Переговорный процесс включает следующие этапы: анализ потребностей (собственных и противоположной стороны); выбор стиля ведения переговоров, управление развитием ведения переговоров, оценка результатов и последствий переговоров. Остановимся на них подробнее.

Поскольку каждая сторона, участвующая в переговорах, имеет собственные потребности, которые стремится удовлетворить в ходе переговоров, очень важное значение приобретает анализ потребностей.

Причем, необходимое разграничение между участниками и предметом переговоров означает, что важно сосредоточиться на обсуждении проблемы, а не разбираться друг с другом. Другой момент, связанный с этим, – необходимость сосредоточиться на интересах, а не на позициях сторон. Полезно также выделить круг возможностей, не отыскивая единственно правильное решение, а предлагая альтернативы, учитывающие общие интересы.

Выбор стиля ведения переговоров колеблется в пределах сотрудничества или конфронтации. Стилю сотрудничества присущи: честность, доверительность, выдвижение взвешенных и обдуманных требований, предложение нескольких многообещающих идей и планов их воплощения, рас-

смотрение альтернатив, предлагаемых другой стороной. Конечно, такой стиль более предпочтителен.

К сожалению, руководители библиотек часто оказываются в положении «слабой» стороны, по отношению к которой применяется стиль конфронтации, характеризующийся выдвижением необоснованных требований, проявлением отрицательных эмоций, искажением информации, нежеланием менять точку зрения. Нежелательный и деструктивный стиль, который позволяют себе переговорщики, имеющие финансовые возможности, обширные связи, что дает им сомнительное право вести переговоры с позиции силы. В ситуации, когда библиотека вынуждена отвечать на вызов силы, она, тем не менее, может достичь две цели: первая – защитить себя от принятия такого соглашения, которое бы следовало отвергнуть (например, установлением пределов соглашения); вторая – достичь такого соглашения, которое по возможности учитывало бы как можно больше интересов библиотеки.

Большинство переговоров развиваются по общей схеме, что позволяет выработать общие правила управления этим процессом. Переговоры включают общую вводную часть, обсуждение различных точек зрения, поиск общих взаимовыгодных подходов и решений, установление договоренности (в устной или письменной форме).

Рекомендуемые психологами тактические приемы управления переговорами сводятся к следующему:

- быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;
- продолжать переговоры независимо от степени доверия к Вам;
- концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;
- анализировать и обсуждать все предложения;
- предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;
- разрабатывать многие варианты выбора, откладывая принятие решения;
- настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

На заключительном этапе оценки результатов и последствий переговоров анализируется все, что было достигнуто; с чем были согласны обе стороны; какие вопросы остались открытыми; какие шаги следует предпринять в дальнейшем; как обеспечить выполнение взятых на себя обязательств; в какой форме будут контролироваться принятые договоренности.

Важнейшая область служебных контактов руководителя сельской библиотеки – ***деловая переписка.*** Грамотный и содержательный документ служит действенным средством достижения управленческих целей, согласования коммуникационных отношений как внутри библиотеки, так и вне ее. Директору сельской библиотеки приходится составлять деловые письма по самым различным поводам: информировать кого-либо, отчитываться перед вышестоящим руководством, убеждать в необходимости предпринять определенные шаги, контролировать сделанное и т. п.

Но в то же время редко кто из руководителей любит работать с бумагами. Часто это ассоциируется со скучной канцелярщиной, рассылкой, количеством копий и столом, заваленным бумагами.

Причины появления бумажных «монбланов» универсальны. Они вырастают, прежде всего, из бесполезных писем, по оценкам некоторых экспертов, составляющих почти треть документооборота. Это могут быть документы «про запас» – их руководитель составляет на всякий случай для оправдания перед вышестоящим начальством, если что-нибудь произойдет. Заменяя непосредственное общение кипой документов, руководитель ошибочно полагает, что он производит впечатление внимательного и знающего специалиста. На самом деле, он лишь плодит ненужные бумаги. Причина бумажных завалов кроется, наконец, в понятном стремлении человека заниматься лишь тем, что интересно, или в чем можно блеснуть своими способностями, а остальное откладывать «на потом». В итоге – постоянное увеличение доли незавершенных дел со всеми вытекающими отсюда неприятными последствиями.

Что же нужно сделать, чтобы работа с корреспонденцией стала для Вас полезной, приятной и эффективной? Как и в любой другой области менеджмента, главное здесь – целевая направленность документа. Цель упорядочивает и связывает воедино всю ту информацию, которая заложена в документе, не дает ей превратиться в мешанину бессвязных сведений и идей, позволяет отбросить все ненужное.

В определении цели помогает систематизация документов, которые встречаются в практике руководства. Вся служебная переписка изначально делится на исходящую и входящую. Первая требует от руководителя умения составлять служебные документы. Наиболее разнообразны письма: информационные, циркулярные, гарантийные, сопроводительные, просьбы, подтверждения, напоминания, извещения, приглашения, запросы, ответы.

Сравнительно новыми в библиотечной практике являются коммерческие письма, которые составляются от имени юридического лица и имеют правовую силу. Специфическими здесь выступают: запрос — ответ на запрос, предложение (оферта) — ответ на предложение, рекламация (претензия) — ответ на рекламацию.

Новое в библиотечной терминологии понятие «оферта» означает предложение библиотеки заключить сделку с указанием конкретных условий.

Например, «Научно-внедренческий центр „Библиомаркет“ предлагает маркетинговые и социологические исследования рынка информационных услуг, книжного рынка и программных продуктов...». Если библиотека согласна со всеми условиями, она письменно подтверждает принятие предложения. Принятием предложения считается выдача заказа или заключение контракта. Заметим, что предложение может быть не только инициативой самой библиотеки, но и ответом на запрос другой библиотеки или организации. Например, «Благодарим за присланный перечень услуг и со-

общаем, что мы заинтересованы в получении систематического указателя литературы „Сельское хозяйство" в полном объеме. Просим выслать нам предложения на конкретные виды услуг и их стоимость».

Если у библиотеки появились претензии к партнеру по сделке, нарушившему обязательства по контракту-договору, они излагаются в рекламации, которая содержит основания, доказательства, конкретные требования в отношении качества услуги, количества заказанных материалов, сроков выполнения, упаковки, просрочки платежа и т. п.

Хотя, несомненно, что создание письма – творчество, но это то редкое направление, где успех определяется применением набора клише, штампов, стандартов. Прежде всего, стандартизованы элементы-реквизиты делового письма с определенным порядком их расположения на специальном бланке. В их состав входят: наименование библиотеки (полное и сокращенное), почтовый и телеграфный адрес, номер телефона и факса, дата, индекс документа, адресат, заголовок к тексту, текст, подпись, фамилия, имя и отчество исполнителя.

Стандартизация распространяется и на язык официального документа, где применение унифицированных словесных оборотов, лишенных эмоционально-экспрессивной окраски, ускоряет написание документа, упрощает его восприятие читающим. Благодаря обобщенной смысловой форме такие обороты обладают значительной информационной емкостью.

Подчеркнем, что высокий уровень делового письма характеризуется не образностью языковых оборотов, уместных в художественной литературе и жизненных ситуациях, а его точностью и лаконизмом.

Однако даже при усвоении и применении всех стандартных правил невозможно создать умное, толковое письмо без творческого начала. Составитель письма обязан сделать его ясным, отобрать и систематизировать факты так, чтобы способ представления отвечал знаниям, опыту и предпочтениям адресата; использовать сопоставления и аналогии, подчеркивая значение сообщаемых сведений. Например, руководители библиотек вряд ли откликнутся на призывы методического центра проводить маркетинговые исследования. Но если они получат оттуда циркулярное письмо, в котором различные функции маркетинга (аналитическая, паблик рилейшнз, реклама) будут связаны с традиционными направлениями библиотечной деятельности (изучением читательских потребностей, установлением связей с общественностью, пропагандой книги и чтения), то с благодарностью примут и реализуют рекомендации такого рода.

Наиболее важный момент письма – определение содержания и расстановка акцентов. При этом основной критерий эффективности документа – степень его соответствия информационному уровню адресата. Если письмо направляется высококвалифицированному сотруднику методического отдела, не стоит тратить время на разъяснение основ. В том случае, когда сообщение адресовано в организацию, незнакомую с библиотечной спецификой, уместно обосновать каждую деталь проблемы.

Письмо должно быть достаточно полным, чтобы включить все необходимое для понимания сути дела, но не излишне многословным. Лучше, если оно будет посвящено только одному вопросу.

Наиболее рационально составлять письмо в двух частях. Первая — изложение фактов и событий, послуживших поводом для письма. Вторая — выводы, просьбы, предложения, решения, распоряжения.

Необходимо помнить о том, что для достижения результата не всегда требуется последовательное описание фактов. Как правило, адресата интересует результат, а не многословные рассуждения о том, как он получен. Скорее всего, получатель досадливо пробежит их глазами в поисках конечных выводов. Однако, психологически у него возникнет негативный настрой против отправителя, не умеющего составлять письма. Поэтому логично представить конечный результат, а уж потом показать тем, кому это интересно, как Вы его получили.

Таким образом, разрешение проблемы управления перепиской находится в сфере правил делового общения. Стандартизация формы, ясный и точный язык, соблюдение интересов получателя сделают служебную переписку полезной.

23.3. Психология конфликтов и стрессов

Исторически сложились три подхода к оценке конфликтов. Первый, традиционный подход основан на исключительно негативной роли любого конфликта. Их причины сводились к психическим свойствам той или иной личности, а также к недостаточному взаимопониманию между людьми. Таким образом, чтобы избежать конфликта, рекомендовалось осуществить соответствующую коррекцию взаимодействия людей и на данной основе перейти к более высокому уровню их результативности.

Второй подход называется поведенческим. В соответствии с ним, конфликт представляет собой вполне естественное явление. Поскольку конфликты неизбежны, их следует принимать как должное. Совсем без конфликтов коллектив не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность организации.

Современный подход основывается на том, что конфликты надо поддерживать. Если нет конфликтов, наступает застой. Постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей тормозят развитие инноваций и поступательное развитие всей библиотеки. Коллектив, находящийся в состоянии спокойствия и уравновешенности, характеризуется статичностью. Здесь царят безразличие, отсутствует потребность перемен и нововведений. Радикальность нового взгляда на проблему конфликтов состоит в том, что некоторый (оптимальный) уровень конфликтности даже необходим. Именно это позволяет сохранять жизнеспособность, самокритичность, творческий потенциал.

Конечно, не следует полагать, что все конфликты можно рассматривать только как позитивные. Оценка конфликта всецело зависит от некоторых важных его характеристик. Отдельные конфликты действительно способствуют достижению целей. Такие конфликты называются функциональными или конструктивными. Конфликты другого типа, препятствующие эффективной деятельности, принято называть дисфункциональными или деструктивными.

Однако на практике далеко не всегда можно быстро и четко определить, какой именно тип конфликта разгорелся. Нередко случается так, что конфликтная ситуация несет в себе сразу и созидающее, и разрушительное начало. Тогда задача руководителя состоит в том, чтобы влиять на развитие событий в конструктивном направлении, стараясь минимизировать возможные деструктивные эффекты.

Многие годы учеными мира разрабатываются теория и практика разрешения конфликтов. Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения людей как следствие резкого несовпадения, противоречия их взглядов, суждений о какой-либо проблеме. Особенно конфликтны противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы. В конфликте каждая из сторон требует изменения поведения, мыслей, чувств оппонента. Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с деловых потребностей на выяснение отношений.

Из множества определений конфликта мы выбрали такое, которое дает о нем наглядное, почти арифметическое представление[1]:

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Конфликтная ситуация — это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению. Инцидент (повод) — активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны. Конфликтная ситуация является условием возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

В основе возникновения конфликтов лежат различные причины, которые объединяются в пять групп.

1. Недостатки информационной управленческой системы, такие, например, как отсутствие налаженной обратной связи, перегруженность слухами, сосредоточенность важной информации только у высшего руководства. Есть темы, о которых сотрудники хотят получить исчерпывающую информацию. Она затрагивает важнейшие потребности работающих

[1] Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М., 1997. С. 410.

библиотекарей. Например, перспектива сохранения рабочих мест, материальная обеспеченность. Если уровень предоставляемой руководством достоверной информации низок, образующийся вакуум заполняется слухами, домыслами, информацией их вторых рук. Парадоксально, что в такой ситуации и у самого руководителя создается искаженное представление о делах в коллективе. Ведь пока по официальным каналам к нему поступит соответствующая информация, главным источником будут сплетни. Вместо продуктивной работы пышным цветом распускаются столкновения и интриги.

2. Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с противостоянием формальных и неформальных групп. Организационное поле — это сфера деятельности администрации библиотеки. Чем крупнее библиотека, тем сложнее и разветвленнее ее структура, ограничивающая контакты и служебные продвижения, подчас обезличивающая библиотечную работу. Не проходит бесследно инструктивно-бюрократическая деятельность руководителей, ограничивающая творческих, инициативных людей. Они, как правило, и формируют оппозиционную группу, нередко вступающую в конфликт с администрацией.

3. Распространенной причиной возникновения конфликтов являются ценностные факторы (культурные, идеологические, профессиональные принципы), которые провозглашаются или отвергаются. Примерами могут быть: низкий общественный статус работы, необъективная оценка труда, деление сотрудников на «любимчиков» и тех, кого не очень жалуют.

4. К причинам конфликтов относятся формы отношений, связанные с чувством удовлетворения от общения или его отсутствием. При этом учитывается основа отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), совместимость сотрудников в отношении ценностей поведения, профессиональных целей. Здесь же может быть психологическая несовместимость некоторых сотрудников или предвзятая негативная установка по отношению друг к другу. Конфликтную ситуацию могут вызвать особенности характера отдельных членов коллектива.

5. Неизбежно ведут к конфликтам поведенческие факторы. Например, если ущемляются интересы, подрывается самооценка сотрудников. Конфликтную ситуацию вызывают негативные эмоции, если в поведении коллег проявляется эгоизм, несправедливость, безответственность.

Следует помнить, что редкое исключение составляют конфликты, имеющие единственную причину, так называемые моноказуальные. Как правило, в основе конфликта лежит несколько источников.

Количество и разнообразие конфликтов достаточно велико. Для того, чтобы легче ориентироваться в многообразии конфликтов и иметь возможность выбрать адекватный метод воздействия, существуют разные классификации.

По длительности протекания конфликты делятся на кратковременные и затяжные. Первые являются следствием простого недопонимания или

ошибки, вторые связаны с объективными трудностями или глубокими нравственно-психологическими переживаниями.

По источнику возникновения конфликты делятся на объективно и субъективно обусловленные. Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации (плохие условия труда, нечеткое распределение полномочий). Субъективные конфликты возникают на почве резкого несовпадения личностных особенностей оппонентов.

По степени выраженности бывают открытые, скрытые и потенциальные конфликты. Открытые конфликты характеризуются ярко выраженным столкновением оппонентов, ссорами, спорами. При скрытом конфликте внешние агрессивные действия отсутствуют, но используются косвенные методы выражения неприятия позиций противоположной стороны.

Распространено деление конфликтов по объему (количеству участников). Здесь различаются внутриличностный, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

«Две души живут в моей груди», – писал Гете, и эти слова очень точно определяют сущность внутриличностного конфликта, который развивается в разных формах. Это может быть «ролевой» конфликт, вызванный дисгармонией ролей, которые приходится играть тому или иному сотруднику, например, библиотекарю отдела комплектования как члену профсоюзного комитета библиотеки. Знакома и такая ситуация: заведующая отделом стала директором библиотеки. Прежде со многими она была «на ты», в дружеских отношениях. В роли директора она не может позволить себе столь же тесного контакта с подчиненными, поскольку это помешает работе. Возникает конфликт «приятельница здесь – руководитель там», довольно ощутимый и болезненный.

Внутриличностный конфликт может быть следствием нестабильности рабочей обстановки, отсутствия хороших перспектив в продвижении по службе, неуверенности в завтрашнем дне. В такой обстановке работнику нередко предъявляются противоречивые требования. Например, заведующая абонементом настаивает, чтобы библиотекарь постоянно находился на кафедре выдачи, уделяя все внимание обслуживанию читателей. А через пару дней высказывает недовольство запущенностью внутренних работ: скопилось много нерасставленной литературы, в беспорядке отчетная документация. Аналогичная конфликтная ситуация может возникнуть из-за нарушения принципа единоначалия, когда заведующая филиалом получает распоряжение от директора о резком увеличении числа читателей и противоположное по смыслу – от методиста, настаивающего на улучшении качества обслуживания того же читательского контингента.

Ситуацией для возникновения внутриличностного конфликта может послужить рассогласование служебных и личностных потребностей. Заведующая читальным залом давно планировала на выходные поехать отдохнуть вместе с мужем и детьми, так как ее чрезмерное рвение на работе стало сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней подошла за-

ведующая отделом обслуживания с требованием работать в выходные дни из-за большого наплыва читателей и болезни сотрудников. Это вызвало эмоциональный взрыв, словесную перепалку на глазах у читателей.

Самым распространенным считается второй тип конфликта – межличностный. Конфронтация возникает между людьми с различной манерой поведения, отношением к работе, взглядами на жизнь. Часто случается, что молодой, только что назначенный начальник, «в упор не видит» пожилую, заслуженную сотрудницу, считая ее ретроградом, не способным воспринять его современные идеи.

Конфликтными бывают ситуации, в которых руководители различных структурных подразделений библиотеки борются за принятие своей программы или выделение своему отделу дополнительных ресурсов: кадров, финансов.

Межличностные конфликты носят устойчивый, инерционный характер. Возникнув в деловой сфере как следствие тех или иных разногласий, они могут превратиться во взаимную личную неприязнь. По исследованиям психологов такая метаморфоза характерна именно для конфликтующих женщин, что создает дополнительные трудности в руководстве библиотечным коллективом. Следует учитывать и то, что, когда конфликтуют два человека, на выяснение причин и преодоление противоречий отвлекаются от работы и остальные.

Следующий тип конфликта между личностью и группой возникает в случае, если какой-либо сотрудник займет позицию, противоречащую сложимся в группе нормам поведения и труда. Например, кто-то остается после работы, желая сделать побольше. Сотрудники отдела, где такое «не принято», воспринимают этот поступок как стремление выслужиться перед начальством.

Особые сложности создают конфликтные ситуации, порождаемые негативными групповыми нормами. Так, на собрании все высказались за перенос выходного дня с понедельника на субботу, что вписывалось в традиции отдыхать семьями, но резко расходилось с целями библиотеки. Суббота – выходной день для подавляющего числа читателей, они часто посвящают его библиотеке. Только один сотрудник – библиотекарь отдела обслуживания, понимая, что подобное решение резко снизит посещаемость, выступила против. Хотя ее мнение продиктовано интересами библиотеками, но позиции разошлась с коллективным решением, поэтому она – источник конфликта.

Конфликт такого типа – между личностью и группой – возникает также из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповой конфликт возникает из-за столкновения интересов внутри формальных структур коллектива (например, администрации и профсою-

зов), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами. Традиционным в этом плане можно считать противостояние функциональных и научных отделов. Со стороны выполняющих «настоящую работу» сотрудников обслуживающих структур нередко ощущается негативное отношение к «бездельникам, пишущим диссертации». Такие взгляды рождают конфликты при распределении премий, социальных благ.

Источник конфликта иногда кроется в противостоянии неформальных групп, сложившихся по возрастному признаку: ветеранов раздражает шумная молодежь, их внешне «наплевательское» отношение к работе.

В современном менеджменте большое внимание уделяется управлению конфликтами, т. е. целенаправленные действия по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или по коррекции поведения участников конфликта. От эффективности этого процесса впрямую зависит, станут ли последствия конфликта функциональными (более углубленная работа над поиском решений, разнообразие мнений и подходов, улучшение сотрудничества в будущем) или дисфункциональными (ухудшение психологического климата и социального взаимодействия, увеличение текучести кадров).

Существует много методов управления конфликтами. Укрупненно их можно представить в виде двух групп: структурные и межличностные. Структурные методы применяются к конфликтам организационного характера, возникающим из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования. В числе этих методов:

1) разъяснение требований к работе, разработка четких критериев оценки, когда каждый библиотекарь знает об ожидаемых от него результатах, о том, какая работа признается хорошей, а какая нет, о системе полномочий и ответственности, действующей в библиотеке;

2) координационные и интеграционные методы, например, создание промежуточной службы для разрешения конфликта между двумя подразделениями или расширение полномочий руководителя в решении конфликтной проблемы;

3) разработка и направление всех членов коллектива на достижение общих целей, имеющих сплачивающий характер;

4) создание системы вознаграждения сотрудников, работающих на общую цель, и не поощряющая неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы отражают форму, стиль поведения в конфликтной ситуации. Выделяют пять стилей поведения, которые в конфликте позволяют достичь соблюдения собственных интересов: уклонение, сглаживание, противоборство, компромисс, сотрудничество.

Уклонение — это реакция на конфликт, выражающаяся в его игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Такой стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за окончательное решение. Такое поведение допустимо: а) если самому человеку не так важен исход конфликта; б) если у него нет такой власти, чтобы решить конфликт в свою пользу; в) если конфликт настолько сложен, что не в возможностях человека его разрешить.

Сглаживание – действия направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом через приспособление, путем частичного удовлетворения интересов другой стороны. Данный подход возможен, если предмет разногласий более существенен для оппонента, если важнее сохранить с ним хорошие взаимоотношения, нежели отстаивать собственные, если у человека мало шансов на победу, мало власти.

Противоборство характеризуется активной борьбой человека за свои позиции, применением всех доступных ему средств для достижения цели: использование властных полномочий, зависимости других участников конфликта, принуждение, давление на оппонентов. Это неблагоприятный и малопродуктивный метод, но допустимый в ситуации, очень значимой для человека, как вопрос победы или поражения. Надо признать, что подобный стиль может стимулировать способности и талант.

Компромисс заключается в том, что действия участников конфликта направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором никто особенно не выигрывает, но и не теряет. Преимущество такого метода – взаимная уравновешенность прав и обязанностей, легализация претензий. Компромисс применяется при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы или у них нет времени на поиск лучшего решения.

Сотрудничество как метод разрешения конфликта предполагает, что удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем даже решение вопроса. Открытый обмен мнениями, тщательное обсуждение разногласий необходимы в случае существенной важности решения для каждой стороны. Ни одна сторона не хочет добиться преимущества за счет ущемления интересов другой.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему:

1. Признать существование конфликта.
2. Определить возможности переговоров.
3. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта.
4. Разработать варианты решений.
5. Реализовать принятое решение на практике.

Резюме

1. Управленческое общение, предполагающее осуществление управленческих функций с учетом обратной связи, основывается на принципах создания условий для проявления потенциала сотрудников; баланса полномочий и ответственности; поощрения и наказания; рационального использования времени руководителя. Формами деловых контактов являются: совещания, беседы, переговоры, включающие целый ряд организационных и психологических моментов.

2. Нормы служебной этики базируются на закономерностях, определяющих особенности межличностных отношений в деловом общении: законе неопределенности отклика, законе неадекватности отображения человека человеком, законе неадекватности самооценки, законе расщепления смысла управленческой информации, законах самосохранения и компенсации.

3. Правила служебного этикета регулируют образ действия сотрудников, задавая сценарии поведения в сложных ситуациях и формируя стиль взаимоотношений. Служебный этикет включает целый ряд неформальных элементов: настроение, манеру приветствий и представлений, внешний облик, правила критики.

4. Условием возникновения конфликта является конфликтная ситуация (противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу), перерастающая в конфликт при наличии инцидента как активных действий какой-либо стороны, ущемляющей интересы другой. Причинами конфликтов служат информационные, структурные, ценностные, поведенческие факторы и факторы отношений.

5. Управление конфликтами подразумевает целенаправленные действия по устранению причин или коррекции поведения участников конфликта. Существуют структурные методы разрешения конфликтов: разъяснение требований к работе, координация и интеграция трудовой деятельности, разработка общих целей, создание справедливой системы вознаграждений сотрудников, работающих на общие цели. Межличностные методы разрешения конфликтов включают различные стили поведения в конфликтной ситуации: уклонение, сглаживание, противоборство, компромисс, сотрудничество.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте содержание основных закономерностей межличностного общения.
2. Каковы правила подготовки и проведения совещаний, деловых бесед, переговоров?
3. Что включают в себя правила служебного этикета?
4. Что представляет собой процесс управления конфликтами и в чем его сложность?
5. Каковы позитивные и негативные функции конфликтов?

Рекомендуемая литература

1. Андреев, В. Саморазвитие менеджера / В. Андреев. М. : Народ. образование, 1995. 160 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 1992. С. 462–530.
3. Свенцицкий, А. Л. Психология управления организациями : учеб. пособие / А. Л. Свенцицкий. СПб. : Изд-во СПбГУ, 1999. 224 с.
4. Столяренко, А. М. Психология управления : учеб. пособие / А. М. Столяренко, Н. Д. Амаглобели. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 608 с.
5. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1997. 512 с.

РАЗДЕЛ VII

Библиотечная экономика

Глава 24. Ресурсный комплекс библиотеки

24.1. Экономический микроуровень библиотеки

Современное российское библиотечное дело — ресурсоограниченная, но в то же время высокопотенциальная отрасль, нуждающаяся в адаптационном управлении. Длительное время наши библиотеки функционировали в нерыночных экономических условиях, поэтому с вступлением страны в рынок они стали испытывать трудности приспособления к новым социально-экономическим реалиям. Возникла объективная необходимость осмысления приоритетов и мотивации библиотечной деятельности, анализа ресурсного потенциала конкретной библиотеки, перераспределения его компонентов, поиска внебюджетных средств для максимального соответствия библиотечного обслуживания потребностям пользователей. Особую актуальность получила проблема рационального и эффективного управления ресурсами.

В условиях трансформации функций, приоритетов, форм и методов деятельности библиотечных учреждений, нестабильности и скудости бюджетного финансирования важно учитывать *внешние* (макросреда) и *внутренние* (микросреда) факторы, влияющие на функционирование библиотеки, т. е. осуществлять *факторный анализ.*

До недавнего времени руководители библиотек, интуитивно понимая целесообразность учета внешних и внутренних экономических факторов в своей деятельности, на практике следовали этому эпизодически и бессистемно. Только после овладения управленческим персоналом библиотек основами менеджмента и отраслевого маркетинга, формирования соответствующих библиотечных служб стала возможной реализация основных функций библиотеки как малой экономической единицы — некоммерческой организации в форме финансируемого собственником учреждения, обладающего определенной хозяйственной самостоятельностью и возможностью принимать обоснованные организационные и экономические решения. Среди последних можно выделить вопросы *финансирования* (инициирование целевых инвестиций и платежей, аккумулирование и перераспределение денежных средств, управление финансовыми потоками и консолидированным бюджетом библиотеки); *снабжения* (многоканальное комплектование документного фонда, материально-техническое обеспе-

чение текущей деятельности и перспективного развития библиотеки); *работы с кадрами* (отбор, обучение, расстановка и продвижение библиотечных специалистов); *производства/воспроизводства* на базе библиотеки и последующей реализации *услуг и продукции* (на основе анализа спроса и имеющихся ресурсов). Этот комплекс экономико-правовых отношений составляет основу современной библиотечной микроэкономики — теоретико-прикладной научной дисциплины, изучающей библиотеку как специфическую экономическую единицу и хозяйствующий субъект. В отличие от экономики библиотечного дела, ориентирующейся на отраслевую проблематику, именно она позволяет рассматривать экономический микроуровень библиотечной деятельности предметно, управлять ее развитием с учетом себестоимости и потребительной стоимости (удовлетворение конкретных потребностей) библиотечного обслуживания, ограниченной ресурсной базы и особенностей работы конкретной библиотеки.

Микроэкономический подход к библиотеке позволяет предметно анализировать результаты и прогнозировать потенциальные возможности ее деятельности, выявлять закономерности и определять перспективы развития, обосновывать оптимальную организационно-экономическую модель функционирования. Социально-экономическая микросреда каждой библиотеки по-своему уникальна, и это обуславливает формы и методы управления ею.

Главное в современном отечественном библиотечном менеджменте — методологическая установка на выработку и осуществление системы мер, которые позволяют преодолеть внешние негативные факторы воздействия на состояние дел в конкретной библиотеке, обеспечить стабильность ее функционирования и поступательное развитие. Этого можно достичь только на основе диагностики и учета реальной ситуации, продуманного перспективного планирования и оптимизации тактического управления ресурсами библиотеки (финансовыми, материально-техническими, кадровыми), гибкой реализации инициативных форм и методов хозяйствования.

В условиях недостаточности ресурсов руководители библиотек вынуждены принимать экономически обоснованные решения о том, какие потребности следует удовлетворять в первую очередь (исходя из ограниченных средств, получаемых из разноуровневых бюджетов), а какие целесообразно обслуживать с привлечением дополнительных инвестиций (в частности, в режиме сверхнормативной платной деятельности). В этой связи следует подчеркнуть, что Бюджетный кодекс Российской Федерации (1998) законодательно закрепил принципы эффективности и экономности использования бюджетных ассигнований как базовые в отечественной бюджетной системе (ст. 28).

Библиотечная микроэкономика может рассматриваться как совокупность средств и методов, с помощью которых происходит выработка путей наиболее оптимального использования ресурсного потенциала библиотеки для достижения максимального удовлетворения потребностей в соот-

ветствующих услугах и продукции, т. е. так называемого экономического баланса библиотечного обслуживания: пропорциональности между видами предоставляемых услуг/продукции, ресурсными затратами и конечным результатом. Только в рамках библиотечной микроэкономики возможно определить, что именно, сколько и откуда должно быть израсходовано для полноценного обеспечения тех или иных направлений работы библиотеки, аргументировать необходимость увеличения объема бюджетных средств, целесообразность расширения и выбор источников внебюджетных поступлений. Иными словами, библиотечная микроэкономика, основываясь на учете механизма рыночных отношений, обеспечивает рациональность, целенаправленность и продуктивность деятельности библиотеки. Приоритеты библиотечной работы должны определяться при этом на основе сопоставления социальных мотивов и финансовых возможностей, планируемых результатов и затрачиваемых ресурсов. Рыночные отношения в данном контексте понимаются как социально-экономические взаимоотношения библиотеки (производителя и распространителя интеллектуальных продуктов) и пользователя/потребителя, направленные на производство/воспроизводство, распространение и потребление библиотечно-информационных и сервисных услуг/продукции.

Результаты деятельности библиотеки, как и ее информационные ресурсы, имеют конкретное экономическое содержание – так называемую товарную (рыночную) стоимость, выступают объектами гражданско-правовых и экономических отношений. Рыночная стоимость библиотечного обслуживания компенсируется за счет целевых бюджетных поступлений и отчислений спонсоров/благотворителей (основные бесплатные для пользователей услуги и продукция) и за счет платежей заинтересованных потребителей (дополнительный платный сервис). Используя микроэкономический подход к управлению библиотекой, можно определить оптимальные варианты сочетания бюджетных ассигнований и внебюджетных инвестиций, объем, допустимые границы, формы и виды ее инициативной хозяйственной деятельности. На микроэкономическом уровне каждая библиотека решает фактически три классические проблемы: что производить/предоставлять (в частности, какие итоговые продукты, когда, сколько, какого качества), для кого (кому нужны, в каком количестве, на каких условиях), как (из каких ресурсов, кем, по какой технологии).

Центральная задача библиотечной микроэкономики – диагностика и сбалансирование четырехсторонних интересов: собственно библиотечного учреждения (производящего и распространяющего интеллектуальные продукты), пользователей (физических и юридических лиц), государства (основного инвестора и/или балансодержателя), общества (налогоплательщиков). Библиотечная микроэкономика позволяет регулировать этот комплекс часто противоположных интересов, гармонизируя их посредством внутрибиблиотечного экономического механизма. Последний является инструментом, позволяющим согласовывать и оптимизировать решения,

оповещать о них пользователей библиотеки и другие заинтересованные стороны, вносить коррективы в распределение ресурсов.

Принимая во внимание некоммерческий характер и социальную направленность библиотечной работы, при решении вопросов о расходовании средств и приоритетах в удовлетворении потребностей, предпочтение обычно отдается пользователям традиционных бесплатных библиотечных услуг/продукции с учетом рационального норматива их потребления. Одновременно в контексте законодательно разрешенной инициативной хозяйственной деятельности библиотеке желательно развивать на платной основе сверхнормативные формы обслуживания платежеспособных пользователей. Это позволит значительно расширить спектр предоставляемых услуг/продукции и обеспечит легитимное внебюджетное финансирование.

Потребление определяет цель микроэкономических процессов в библиотеке, а сами они выполняют регулирующую функцию, ориентируя на достижение максимального результата при минимальных расходах. Библиотечная микроэкономика ориентирована на эффективное использование ограниченных ресурсов для полноценного удовлетворения средствами библиотеки запросов реальных и потенциальных пользователей. Именно микроэкономический подход позволяет оптимально сочетать бесплатные для пользователей социальные аспекты деятельности библиотеки (в рамках ассигнований из бюджетов различного уровня) с ее собственными экономическими интересами (развитие многоканального внебюджетного финансирования). Однако очевидно, что та же легитимная хозяйственная деятельность библиотеки (доход от нее) ресурсно обеспечивает и развитие основного бесплатного обслуживания.

Экономический механизм современной отечественной библиотеки предполагает управление экономическими процессами на библиотечном ресурсном микроуровне. Он, по сути, является экономической базой профильного менеджмента и в совокупности с организационным механизмом образует хозяйственный механизм библиотеки, охватывающий рыночные отношения и отношения управления.

Для эффективного управления библиотечной микроэкономикой необходимо применять такие методы, как анализ, прогнозирование, планирование и контроль. Основой при этом выступает микроэкономический анализ, объектом – ресурсы библиотеки, а предметом – их использование. Анализ должен базироваться на совокупной информации о финансовой, производственной и социальной сторонах работы библиотеки, перспективах ее развития. Такой анализ полезно проводить по объектам и процессам (документные ресурсы, информационно-поисковый аппарат, технические средства и оборудование, кадровый потенциал), сопоставляя фактические результаты деятельности библиотеки с финансовыми, материально-техническими и трудовыми затратами на их достижение. Целесообразно использовать для этого систему отраслевых показателей (индикаторов), учитывающих не только ресурсные, но и организационно-технические, а также

конъюнктурные факторы (в их взаимосвязи и динамике), способные дать необходимый для принятия стратегических и тактических управленческих решений аналитический материал.

Социально-экономическая диагностика с использованием данных микроэкономического анализа позволяет определять очередность и последовательность решения менеджерских задач в процессе управления библиотекой.

Среди других ключевых позиций управления библиотечной микроэкономикой необходимо выделить планирование и составление *многоканального консолидированного бюджета библиотеки, расчет ее ресурсного потенциала* с позиций себестоимости осуществляемой библиотечной деятельности (одного посещения, пользователя, требования; одной книговыдачи, справки и др.), *калькулирование цен и установление ценовых диапазонов на платные формы обслуживания, моделирование перспективного спроса и реального предложения* (номенклатуры услуг и продукции библиотеки), *формирование системы экономической мотивации библиотечного персонала.*

Все обозначенные выше организационно-экономические инструменты следует рассматривать как действенные регуляторы внутрибиблиотечной ресурсной политики и мобильные средства обеспечения *социально-экономической эффективности библиотечной работы, т. е. достижения библиотекой определенных позитивных результатов при ограниченных ресурсах.* Можно также утверждать, что для успешной инициативной экономической (прежде всего – дополнительной платной) деятельности и управления движением финансовых ресурсов библиотеки немаловажное значение имеют и *методы финансового менеджмента.*

Исходными методологическими константами, позволяющими с микроэкономических позиций воздействовать на внутреннюю и внешнюю среду библиотеки, в частности, на выработку ее маркетинговой концепции *являются: теория спроса* (предпочтения и поведение потребителей/пользователей) *и предложения* (поведение производителей и распространителей, в том числе конкурентов и партнеров), *концепция полезности* (услуг/продукции, включая принцип так называемой убывающей предельной полезности), *эффект неопределенности выбора* (различные мотивы и критерии выбора, наличие конкурирующих аналогов и пр.), *идея конкурентных рынков, политика ценового многообразия* по отношению к платным формам обслуживания, *теория экономической эффективности* (для некоммерческих организаций) и др. Следовательно, на структуру библиотечной микроэкономики воздействует достаточно сложная совокупность факторов, которая определяет ее особенности, толерантность, динамику и взаимосвязи.

Новые экономические отношения предполагают *систематическое изучение конъюнктуры спроса – предложения на рынке библиотечно-информационных и сопутствующих продуктов* (услуг и продукции), необходимое для рационального распределения ресурсов, которые расходуются на достижение различных целей библиотечной работы (информационных, обра-

зовательных, рекреационных, воспитательных и т. п.). *Насущные задачи каждой конкретной библиотеки состоят в том, чтобы установить разумные границы и принять приемлемые варианты инициативной хозяйственной деятельности, определить свое место в условиях конкуренции, обосновать стратегию и тактику развития.* Современные методы хозяйствования ориентируют библиотеку на активное развитие взаимовыгодных контактов с партнерами, расширение спектра сервисных услуг/продукции, сверхнормативного обслуживания потребителей, использование благотворительных каналов ресурсной поддержки библиотечной деятельности. Все это возможно осуществить с помощью равновесного микроэкономического подхода, в частности, – *позитивной* (изучение фактов и связей между ними) и *нормативной* (определение конкретных желательных условий) *микроэкономики.*

Первостепенная роль в сбалансированной микроэкономической модели деятельности библиотеки принадлежит *маркетинговым инструментам и процедурам.* Не повторяя изложенное ранее по данному вопросу, обратим внимание на важность максимизации социального эффекта библиотечной деятельности и необходимость рационального расходования ограниченных ресурсов. При этом *социальный эффект следует рассматривать в качестве аналога экономического эффекта,* ибо библиотека как социально-культурный институт не может экономически выгодно использовать свои ресурсы, а стремится к повышению социальной отдачи от них. В этом контексте сопоставление материальных затрат с общественным эффектом не вполне корректно и всегда относительно. Уместнее анализировать, соотнося реальные результаты деятельности библиотеки с тем, что она могла бы осуществить при имеющихся информационных и материально-технических ресурсах, профессиональном потенциале персонала.

В качестве общих методологических проблем, решаемых с микроэкономических позиций, можно выделить *анализ и обоснование наиболее целесообразных вариантов ресурсного обеспечения конкретного библиотечного учреждения как некоммерческой организации.* Центральное место здесь занимают вопросы *рационального и эффективного использования бюджетных ассигнований, определение и «разработка» внебюджетных каналов ресурсной поддержки библиотеки для самообеспечения отдельных направлений работы* (привлечение средств и их бесприбыльное распределение). Важным концептуальным моментом является и оптимизация отношений, которые возникают при формировании и использовании одной из основных составляющих библиотечных материальных ресурсов – документного фонда.

Что касается *частных теоретико-прикладных аспектов библиотечной деятельности, нуждающихся в осмыслении с микроэкономических позиций,* то особенно актуальны следующие: адаптация библиотеки к условиям профильных рынков (территориального и/или отраслевого), создание системы внутрибиблиотечной нормативной экономико-управленческой документации, обновление ресурсной базы (включая комплектование фонда),

баланс и ситуационные границы бесплатности и платности услуг/продукции, себестоимость результатов библиотечной деятельности, ценообразование на платные формы обслуживания, экономико-правовые аспекты договорных взаимоотношений библиотеки с партнерами, оценка и контроль качественных параметров библиотечной работы, экономическая защита библиотечного фонда, эффективность функционирования библиотеки, экономические методы стимулирования труда библиотечного персонала.

24.2. Экономические показатели библиотечной работы

В настоящее время экономический подход к деятельности библиотек получает все более широкое распространение. В данной связи следует учитывать, что подавляющая часть библиотечно-информационных услуг оказывается населению бесплатно, но это, однако, не может означать их бесплатности для общества в целом, библиотечной отрасли, отдельной библиотеки и конкретного исполнителя.

В процессе своей деятельности библиотеки используют:

- материальные ресурсы и основные непроизводственные фонды (здания и помещения, мебель и другой хозяйственный инвентарь многократного использования, оргтехника, транспорт; книги, каталоги)[1];
- трудовые ресурсы (библиотечный персонал);
- финансы (на приобретение произведений печати, зарплату сотрудникам, оборудование и содержание помещений), тем самым включаясь в экономические отношения (в частности, отношения по поводу собственности, общественного труда, воспроизводства и потребления библиотечных услуг и другие).

Таким образом, библиотечно-информационное обслуживание логично рассматривать как комплексный объект управления социально-экономического характера.

Для оценки уровня затрат библиотеки на обслуживание пользователей и осуществление научно обоснованного управления этими процессами применяются *экономические* (финансово-стоимостные) *показатели* библиотечной работы, система которых динамична. Главное свойство этих показателей – количественное выражение и оценка различных аспектов библиотечно-информационного обслуживания в денежной форме. Деньги составляют своеобразный эквивалент рабочего времени, поэтому для определения стоимости работы (услуги) необходим достоверный учет (и нормативный критерий для сопоставления) затрачиваемого на нее времени[2].

---

[1] Как известно, наряду с основными существуют оборотные фонды, к которым относятся строительные и другие ремонтные материалы, а также малоценные и быстро изнашивающиеся предметы (в том числе инвентарь, служащий меньше года).

[2] При расчете средней стоимости часа фонд зарплаты делится на плановое количество рабочих часов персонала.

Среди основных экономических показателей библиотечной работы выделяются как общие комплексные (сводные), так и отдельные (конкретные) показатели.

К комплексный экономическим показателям прежде всего относятся:

- общая сумма расходов библиотеки;
- распределение расходов по отдельным направлениям (статьям);
- средний расход на душу населения, проживающего в сфере действия конкретной библиотеки;
- стоимость обслуживания одного пользователя;
- затраты на одно посещение;
- расходы на осуществление одной книговыдачи и другие.

Их расчет на практике производится путем деления общей суммы[1] отпущенных плановых расходов по основным позициям – статьям сметы за определенный календарный период (обычно – год) на общее (годовое) количество, например, записанных пользователей, реализованных посещений, осуществленных книговыдач и пр.

Отметим, однако, что эти показатели являются во многом условными, так как не включают ранее вложенные средства, не учитывают различные другие аспекты библиотечной деятельности (популяризацию чтения, консультационно-методическую работу и т. д.), не принимают во внимание амортизацию (процент износа) основных фондов. В то же время они показывают степень эффективности расходования ассигнованных библиотеке средств и могут использоваться для сравнительного анализа расходов на библиотечно-информационное обслуживание в различных регионах и между однотипными библиотеками (или библиотечными подразделениями). Наиболее реальный экономический характер носят средние годовые показатели затрат на обслуживание одного пользователя, так как отражают средний размер затрат из общественных фондов в расчете на одного действительного потребителя библиотечных услуг. Экономическое же содержание других средних стоимостных показателей (например, затрат на одно посещение, одну книговыдачу) носит относительный характер.

Отдельные финансово-стоимостные показатели по конкретным библиотечным процессам и операциям (видам работ) рассчитываются, исходя из количества привлеченных исполнителей, фонда их заработной платы, затрат совокупного рабочего времени и некоторых других параметров. Могут быть исчислены как стоимость отдельных библиотечных работ, так и средние затраты на них (на обработку одной книги, выполнение одной справки и пр.). Затраты на единицу выполненной работы вычисляет, разделив сумму произведенных на нее расходов на общее количество данной работы (по результатам учета).

---

[1] Кроме таких непостоянных статей, как затраты на приобретение оборудования и капитальный ремонт.

Наиболее часто рассчитываются показатели стоимости таких видов библиотечной деятельности, как комплектование, каталогизация, обработка фондовых документов, обслуживание пользователей на абонементе и в читальном зале, учет библиотечного фонда. В качестве самостоятельного объекта исчисления стоимости могут выступать также любой процесс или операция, входящие в конкретный вид работы. Например, процесс учета библиотечного фонда, наряду с другими операциями, включает инвентаризацию произведений печати, которая, в свою очередь, также подразделяется на две составлявшие: запись литературы в инвентарную книгу и написание инвентарных номеров на обороте титульного листа, на определенной странице. В этой связи важно четко установить содержание и границы видов библиотечных работ, подлежащих в каждом конкретном случае учету и последующему анализу, так как без этой унификации невозможно сравнительное изучение стоимостных показателей в различных библиотеках.

Следует, однако, иметь в виду, что ***сумма стоимости расходов*** на ту или иную библиотечную работу (услугу) складывается из двух частей:

1) прямые расходы (заработная плата, выплаченная за время выполнения данной работы, а также другие затраты, непосредственно относящиеся к этой деятельности, например: стоимость печатных карточек для каталога, книжных формуляров и пр.; затраты на доставку книг в библиотеку транспортом и т. д.);

2) накладные расходы (плата за аренду и содержание помещения, заработная плата управленческому и хозяйственно-техническому персоналу и др.).

В отличие от прямых расходов, полностью приходящихся на тот вид библиотечной работы (процесс, операцию, элемент), к которому имеет непосредственное отношение, накладные (большей частью административно-хозяйственные) расходы распределяются между всеми видами работ (пропорционально нормативным или фактическим затратам времени, а также пропорционально зарплате исполнителей).

Финансово-стоимостные показатели библиотечной работы могут рассчитываться с учетом полной или текущей стоимости услуг. ***Полная оценка стоимости*** услуг библиотеки складывается из:

- затрат на оплату труда сотрудников (в том числе технического и вспомогательного персонала);
- текущих расходов на непроизводственные оборотные фонды (материалы, энергию, канцтовары, часть библиотечной техники и пр.);
- стоимости износа (амортизация) основных непроизводственных фондов (в том числе документного фонда, оборудования и т. д.).

Наиболее часто, как уже отмечалось, определяется ***текущая стоимость*** библиотечно-библиографических и информационных услуг, включающая только первые два показателя, без определения стоимости износа основных фондов. Именно эти данные предпочтительны также для срав-

нительного анализа экономичности библиотечной работы, так как многие составляющие основных фондов различных библиотек (ЦБС) несопоставимы. В качестве исходных источников стоимостного анализа библиотечной деятельности обычно используются годовые сметы расходов и отчеты об их исполнении, основные плановые и фактические количественные показатели работы библиотек.

Ранее указывалось, что номенклатура экономических (финансово-стоимостных) показателей библиотечной работы (как и учитываемая структура расходов) не является постоянной и меняется в зависимости от целевого назначения и задач предпринимаемого стоимостного анализа (функционально-стоимостной анализ, сравнительно-стоимостной анализ и др.). Исчисление основных стоимостных параметров (например, показателей стоимости выдачи одной книги, выполнения одной библиографической справки, организации одной книжной выставки и т. д.) служит, прежде всего, для рационального планирования расходов, выявления резервов экономии и перераспределения средств, сравнительного анализа затрат на различные виды работ для определения оптимального перечня библиотечно-информационных услуг.

Стоимостные показатели работы библиотеки рассматриваются как основа экономического анализа библиотечной деятельности или конкретного технологического цикла (процесса) в целях рационализации или альтернативного выбора. Они также могут служить исходной базой для оценки эффективности профессиональной деятельности, так как позволяют выявить соотношение расходов библиотеки с количественными показателями ее работы. Однако при использовании финансово-стоимостных показателей следует помнить, что их нужно рассматривать в комплексе с другими показателями, ибо они не отражают содержательных и качественных аспектов. В полной мере определяющую роль стоимостные показатели могут играть лишь при оценке выполнения технических операций (инвентаризация книг, расстановка, оформление каталожных карточек и пр.).

Экономический анализ выступает как активный метод управления библиотекой и осуществляется на стадиях подготовки, принятия, выполнения и оценки последствий управленческих решений. Однако нужно иметь в виду его в значительной мере условный характер, так как библиотеки не производят материальных ценностей, а оказываемые ими услуги зачастую не выражаются в форме единого целостного конечного результата. Кроме того, как уже неоднократно подчеркивалось, основные библиотечно-информационные услуги предоставляются библиотекой бесплатно, т. е. лишены важнейшего экономического критерия – окупаемости.

Подходя к рассматриваемой проблеме с общенаучных позиций, можно отметить, что ***предметом экономического анализа*** является деятельность библиотеки, отраженная в показателях плановой и учетно-отчетной (статистической) документации. ***Объектами анализа*** выступают материальные, трудовые и финансовые (денежные) ресурсы библиотеки, а его ***основ-***

ная цель – оценка результативности библиотечной работы в соответствии с имеющимися ресурсами и выявление резервов для ее дальнейшего улучшения.

В общем плане ***структура экономического анализа*** включает:

- изучение основной ресурсной базы библиотеки;
- анализ затрат библиотеки (главным образом, по статьям сметы);
- итоговую оценку библиотечной деятельности на основе соотнесения результатов и произведенных затрат.

В качестве наиболее распространенного ***метода*** выступает сравнение – сопоставительный анализ с использованием средних (например, усредненная зарплата, средняя численность персонала) и других относительных величин (например, стоимостные показатели библиотечно-информационного обслуживания), процентов (например, оценка выполнения плановых показателей и другие динамические изменения) и коэффициентов (например, интенсивности работы, использования библиотечного фонда, материальной обеспеченности).

Экономический анализ может проводиться как администрацией библиотеки, так и вышестоящими органами управления, а также профессиональными методическими центрами. Его осуществлению предшествует серьезная подготовительная работа, направленная на создание общей методики сбора и группировки данных, унификацию промежуточной и итоговой документации, что должно обеспечить сопоставимость материала, его достоверность. Отметим, что с экономической точки зрения может рассматриваться не только работа всей библиотеки (ЦБС), но и функционирование ее структурных подразделений, а также конкретные направления деятельности.

Характерными особенностями экономического анализа являются: использование системы показателей, многоаспектно характеризующих хозяйственную деятельность библиотеки, изучение изменения этих показателей, выявление и измерение взаимосвязи между ними, а также нормативами расходования средств (на душу населения, на одного пользователя, на одно посещение и др.). Так, среди показателей, адекватно характеризующих работу общедоступных публичных библиотек с экономической точки зрения, обычно выделяются: общий уровень расходов, время между получением произведения печати и его отражением в справочно-библиографическом аппарате библиотеки, время ожидания заказанного документа пользователем и другие. В качестве обобщенных экономических показателей правомерно использовать: стоимость одной книговыдачи, стоимость обслуживания одного посещения библиотеки пользователем, книговыдача на одну единицу затрат, книговыдача на одного сотрудника библиотеки.

Экономический анализ может быть направлен:

- на изучение уровня обеспеченности и степени использования материально-технической базы библиотеки, оснащенности труда библиотечных работников (определение показателей общей фондовооружен-

ности, степени обновления основных фондов, оценка финансовых ресурсов, технической оснащенности и др.);

- на анализ трудовых ресурсов (оценка уровня обеспеченности библиотек и их структурных подразделений кадрами, изучение распределения рабочего времени по основным библиотечным процессам, выявление резервов рабочего времени и производительности труда и т. д.);
- на исследование технологии и организации рабочих процессов (операционно-технологический анализ) в различных отделах библиотеки (рациональность организации и расчет стоимости отдельных операций, экономическая оценка производительного и затрат на непроизводительный труд, интенсивность нагрузки по сравнению с нормативной, трудоемкость отдельных работ, изучение эффективности технологических процессов, использование технических средств и пр.);
- на анализ выполнения плана (в том числе соответствие контрольных плановых заданий и реальных возможностей библиотеки, фактическая реализация показателей по отдельным направлениям работы);
- на изучение использования библиотечного фонда;
- на анализ финансовой деятельности библиотеки;
- на определение эффективности управленческой работы (соотношение численности руководителей с рядовыми библиотечными сотрудниками и общим количеством персонала, сокращение трудоемкости управленческих процессов по сравнение с нормативной, уменьшение потерь рабочего времени, сокращение продолжительности циклов управления).

Как свидетельствует практика, возможности экономического анализа деятельности библиотеки и различных участков библиотечной работы достаточно велики, так как он обеспечивает объективную количественную оценку достигнутых результатов и помогает принимать обоснованные управленческие решения. На основе данных экономического анализа можно определить степень эффективности использования материальных и кадровых ресурсов, оценить результативность конкретных финансовых затрат, произвести корректировку плановых позиций и осуществить контроль за реализацией основных показателей работы, изучить влияние отдельных факторов на различные аспекты библиотечной деятельности.

Материал экономического анализа применим для научного прогнозирования ведущих тенденций развития библиотечных процессов, уточнения отдельных нормативных положений и разработки регламентирующей документации, определения социально-экономической эффективности работы библиотеки и ее структур. Однако необходимо помнить о специфическом уклоне экономического анализа, ограниченности количественного подхода к оценке библиотечной практики, поэтому о нем можно говорить только как о важной составной части многопланового общего анализа деятельности библиотеки и не абсолютизировать полученных результатов.

24.3. Финансирование библиотеки

Финансовые средства являются одним из значимых и наиболее мобильных компонентов ресурсного комплекса библиотеки. По организационно-экономической характеристике библиотеки – бюджетные учреждения и их финансирование в основном обеспечивается учредителем. В правовом отношении поступление и расходование финансовых ресурсов регулируется Бюджетным кодексом РФ (1998 г.), законодательством о местном самоуправлении и другими правоустанавливающими (в том числе региональными) актами, а также разноаспектными подзаконными нормативно-правовыми документами (в частности, Положением об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства (1995 г.)).

Финансирование выступает важной составной частью механизма управления библиотекой (посредством получения/привлечения, распределения и использования средств, а также планирования работы библиотеки, оплаты труда библиотечного персонала и др.). В современном российском библиотечном деле реализуется многоканальный способ финансирования и формируется так называемый *консолидированный бюджет библиотеки*, объединяющий финансовые поступления из различных источников:

- бюджетных ассигнований и других поступлений от учредителя;
- доходов от платных форм деятельности;
- поступлений за оказание услуг по договорам с юридическими и физическими лицами;
- добровольных взносов и пожертвований;
- других разрешенных доходов и поступлений.

Размеры **базового бюджетного финансирования библиотек** рассчитываются по установленным нормативам – ***сметно-целевое бюджетирование***. Бюджетные ассигнования выделяются библиотеке на следующие цели: оплату труда персонала (как штатных сотрудников, так и привлекаемых по краткосрочным договорам); содержание зданий, оборудования и транспорта; комплектование документного фонда; научно-методическую деятельность; оснащение техническими средствами; другие затраты, связанные с основной деятельностью. Нецелевое использование выделенных бюджетных средств категорически запрещено и уголовно наказуемо.

На практике различают расходы операционные и административные. Оперативные расходы обеспечивают текущую работу библиотеки (приобретение фондовых документов, оргтехники, оплата проводимых мероприятий и др.), а административные (административно-хозяйственные) включают расходы на заработную плату сотрудников, оплату командировок, содержание помещения и прочие хозяйственные платежи. При этом самостоятельные библиотеки (юридические лица) планируют и осуществляют все финансовые расходы сами, а несамостоятельные (структурные

подразделения других организаций) — производят только операционные расходы.

Финансовым планом (обоснованием) и главным документом на получение библиотекой бюджетных ассигнований является *смета*, составляемая по установленной форме (согласно бюджетной классификации) на календарный год. Она фиксирует объем, конкретизирует (расписывает) целевое назначение и поквартальное распределение бюджетных поступлений в библиотеку. В статьях расходов сметы библиотеки отражаются: заработная плата и начисления на нее; канцелярские и хозяйственные расходы; командировки и служебные разъезды, комплектование, приобретение оборудования (так называемые материальные и приравненные к ним затраты), а также «прочие расходы».

В последние годы, наряду с обычным сметно-целевым, получает развитие дополнительный канал бюджетного финансирования библиотек — ***программно-целевое бюджетирование***, обеспечивающее реализацию профильных федеральных, ведомственно-отраслевых, региональных и территориальных (муниципальных) программ. Для получения таких финансовых ресурсов отдельно составляется целевой бюджет, специальная смета которого отражает планируемые (сверхнормативные для основного бюджета библиотеки) затраты на конкретные социально-творческие проекты (мероприятия).

В перспективе предполагается постепенный переход от сметно-целевого к ***проектному бюджетному финансированию библиотек***, т. е. к инвестированию по конечным показателям деятельности. Это позволит управлять не затратами, а конкретными результатами и реально повысить эффективность использования бюджетных средств.

В условиях административной и экономической реформ действовавший ранее традиционный *вертикальный принцип финансирования меняется на горизонтальный* (региональное и территориальное бюджетирование) *и отраслевой* (ведомственные библиотеки). На этой основе развивается многообразие форм и методов финансирования библиотек, что, зачастую, приводит к нестабильности и неравномерности их ресурсного обеспечения и развития, малобюджетности (продолжается выделение ресурсов по остаточному принципу на фоне неравномерности экономического развития территорий и отраслей деятельности). Отечественные библиотековеды (Ю. А. Горшков, С. Д. Колегаева, Т. Л. Манилова, Е. А. Фенелонов и др.) активно занимаются проблемами разработки нормативов финансирования библиотек, используя различные расчетные методики и основания расчетной базы (библиотечная услуга, население, пользователи, книговыдача и пр.).

Последние десятилетия интенсивно развиваются **внебюджетные источники финансирования библиотек**, которые условно можно классифицировать по двум параметрам: реализационные и нереализационные.

Реализационные каналы внебюджетных поступлений финансовых средств в библиотеку представлены доходами от:

- возмездных дополнительных услуг (обслуживание);
- платной интеллектуальной (прежде всего – метаинформационной) продукции;
- хозяйственно-договорной деятельности;
- продажи неиспользуемой части документного фонда;
- оплаты пользователями бланков учетно-регистрационных форм (в частности, читательского билета).

Внебюджетные нереализационные источники дополнительных ***ресурсных поступлений*** в библиотеку можно подразделить на внутренние (использование собственных потенциальных возможностей) и внешние (привлечение сторонних ресурсов).

Наиболее распространенными *внутренними нереализационными источниками* в условиях библиотеки являются:

- поступления по линии экономической защиты документного фонда (невостребованные денежные залоги, неустойка, компенсационные платежи, страховые выплаты и др.);
- разрешенные арендные/субарендные платежи.

Среди *внешних каналов нереализационных средств* библиотеки можно выделить:

- гранты благотворительных и других организаций;
- пожертвования юридических и физических лиц;
- спонсорские взносы;
- призовые фонды профессиональных и иных конкурсов/смотров;
- кредиты и ссуды.

Не все из обозначенных ресурсных источников равноценны по объему приносимых в библиотеку денежных поступлений, но при комплексной реализации позволяют достичь определенной стабильности внебюджетных доходов и, соответственно, финансирование отдельных аспектов функционирования библиотеки.

Как указывалось, все денежные поступления из различных (бюджетных и внебюджетных) источников (кроме грантов, целевых кредитов и других адресных перечислений) объединяются в единый консолидированный бюджет библиотеки, образуя единый фонд финансовых средств. В рамках этого фонда осуществляется управление финансовыми средствами: выделяется фонд творческо-производственного и социального развития и фонд оплаты труда персонала библиотеки (может также подразделяться на фонд заработной платы и фонд материального поощрения). При этом полученные библиотекой сверхнормативные (внебюджетные) деньги находятся в ее самостоятельном распоряжении, учитываются на отдельном балансе и не подлежат изъятию учредителем. Поступление средств из внебюджетных каналов не может стать основанием для сокращения библиотеке бюджетных инвестиций.

В процессе осуществляемой в нашей стране масштабной реформы бюджетного сектора экономики и его реструктуризации предстоит переход

к разнообразию организационно-правовых форм и механизмов финансирования бюджетных организаций, в том числе учреждений культуры. Однако отказ от гарантированного финансирования с одновременным предоставлением большей экономической свободы для библиотек невозможен, так как нарушит их деятельность по обеспечению конституционных прав граждан (на свободное получение информации, образование, доступ к культурным ценностям).

Резюме

1. Библиотечно-информационное обслуживание — комплексный объект управления социально-экономического характера. Микроэкономический подход к управлению библиотекой позволяет предметно анализировать результаты и прогнозировать возможности ее деятельности, выявлять закономерности и определять перспективы развития, обосновывать оптимальную организационно-экономическую модель функционирования.

2. Для системной оценки управления библиотечно-информационной деятельностью используются экономические (финансово-стоимостные) показатели: общие (сводные) и отдельные (по конкретным процессам и операциям). Они являются основой экономического анализа как активного метода управления библиотекой (на стадиях подготовки, принятия, выполнения и оценки последствия управленческих решений).

3. Современное финансирование российских библиотек сочетает бюджетные (сметно-целевые, программно-целевые и проектные) и внебюджетные (реализационные и нереализационные) поступления, формирующие консолидированный бюджет конкретного библиотечно-информационного учреждения.

4. Основным финансовым планом и главным документом на получение библиотекой бюджетных ассигнований является смета, содержащая роспись целевых поступлений и расходования средств.

5. Привлекаемые из внебюджетных каналов финансовые ресурсы вместе с бюджетными инвестициями образуют единый фонд финансовых средств библиотеки, в рамках которого выделяются фонд творческо-производственного и социального развития и фонд оплаты труда персонала библиотеки.

Вопросы для обсуждения

1. Какие теоретико-методологические и прикладные библиотечные проблемы правомерно рассматривать с микроэкономических позиций?

2. Каковы задачи и в чем особенности экономического анализа библиотечно-информационной деятельности?

3. Дайте определение понятию «консолидированный бюджет библиотеки». Охарактеризуйте структуру (составные части) единого фонда финансовых средств библиотеки?

4. В чем отличия сметно-целевого и программно-целевого бюджетирования библиотеки?

5. Проанализируйте возможность использования различных каналов внебюджетных финансовых поступлений в библиотеку?

Рекомендуемая литература

1. Басамыгина, И. Н. Микроэкономика библиотечного дела : науч.-практ. пособие / И. Н. Басамыгина. М. : Либерея-Бибинформ, 2006. 160 с.
2. Горшков, Ю. А. Введение в политэкономию библиотечно-информационной деятельности : моногр. / Ю. А. Горшков. М. : Пашков дом, 2004. 222 с.
3. Клюев, В. К. Управленческая экономика российской библиотеки: тем. сб. избр. работ / В. К. Клюев. М. : ФАИР, 2007. 384 с.
4. Кожевникова, Л. А. Экономика библиотечной деятельности : учеб. — 2-е изд., доп / Л. А. Кожевникова. Новосибирск, 2005. 200 с.
5. Фенелонов, Е. А. Критерий и показатели экономической эффективности и методика их применения в библиотечном деле : науч.-практ. пособие / Е. А. Фенелонов. М. : Пашков дом, 2002. 106 с.
6. Фенелонов, Е. А. Социально-экономический анализ библиотечного дела как объекта управления : моногр. / Е. А. Фенелонов. М. : Пашков дом, 2008. 264 с.

Глава 25. Инициативная экономическая деятельность библиотеки

25.1. Фандрейзинг в библиотеке

В качестве тактической доминанты управления ресурсным потенциалом библиотеки логично рассматривать широкодиапазонный поиск и аргументированный выбор перспективных источников дополнительного инициативного ресурсного обеспечения отдельных аспектов библиотечной деятельности в контексте оптимального сочетания основных бюджетных инвестиций и локальных (но стабильных) дополнительных поступлений. Среди позитивных результатов такой инициативной экономической деятельности выделим частичное нивелирование традиционно малобюджетного финансирования библиотек учредителями, укрепление материально-технической базы, возможность целевого воспроизводства на собственной (внебюджетной) ресурсной основе отдельных услуг, работ и продукции, адресную социальную поддержку библиотечного персонала.

В последнее десятилетие одним из наиболее интенсивно развивающихся направлений инициативной деятельности российских библиотек является получение ресурсной поддержки от благотворителей и спонсоров.

Привлечение помощи из различных легитимных источников стало неотъемлемой частью маркетинговой политики современной библиотеки как

некоммерческой организации, реализующей социально значимые и общественно полезные проекты в информационно-образовательной и культурно-досуговой сферах. С этой целью специалисты многих библиотек освоили и успешно применяют технологию фандрейзинга, позволяющую при использовании маркетинговых подходов и инструментария эффективно осуществлять поиск так называемых ресурсных доноров и систематически получать необходимые средства (финансовые, материально-технические, трудовые).

Фандрейзинг – целенаправленная деятельность по последовательному привлечению сторонников и ресурсных партнеров, инвесторов (грантовые фонды, благотворителей, спонсоров). Благодаря соответствующим приемам и методам (в том числе, представляя убедительные факты и аргументы в пользу поддержки библиотеки), выстраиваются необходимые стратегия и тактика взаимоотношений с реальными и потенциальными «благодетелями», готовыми и имеющими возможность создать материальные условия для реализации отдельных направлений библиотечной деятельности.

В самом общем плане фандрейзинг в библиотеке предполагает:

- постановку задачи;
- анализ внешней и внутренней среды;
- оценку структуры предстоящих затрат;
- определение финансовых потребностей;
- идентификацию потенциальных доноров;
- выбор методов получения помощи (воздействия на доноров);
- конкретизацию ресурсов и каналов их поступлений.

Приемы и методы (тактика) фандрейзинга обычно соответствуют определенной цели (стратегии) и обеспечивают решение конкретных экономических задач. Важно основательно подготовить и тщательно спланировать данный процесс, учесть большую часть возможных последствий, просчитать вероятные отклонения от штатной ситуации. При целенаправленной работе в условиях библиотеки реально функционирование многовекторной системы дополнительного внебюджетного ресурсного обеспечения по линии благотворительной и спонсорской помощи.

Основываясь на общих формулировках и концептуальных положениях, можно сформулировать профилированное определение понятия «благотворительность». **Благотворительность в библиотечном деле** – добровольная деятельность физических и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче библиотеке материальных ресурсов (в том числе финансовых), бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг и оказанию иной поддержки с целью содействия библиотечному обслуживанию.

Среди **форм благотворительной помощи библиотеке** наиболее реальны:

- безвозмездная передача материальных ценностей и имущественных прав (дары/пожертвования);
- предоставление невозвратных целевых материальных ресурсов;

- передача на льготных условиях объектов собственности (в частности, оборудования, интеллектуальной продукции);
- публичные акции по сбору средств (благотворительные выставки, аукционы/распродажи, концерты, издательские проекты, теле- и радиомарафоны и пр.);
- добровольный безвозмездный труд (волонтерство);
- комплексная организационно-финансовая поддержка и защита (лоббирование) интересов (попечительство/патронаж).

Последний из перечисленных вариантов наиболее предпочтителен, так как предполагает долговременный систематический и многоаспектный характер оказываемой помощи – не только материальной, но и конкретно-практической (в том числе управленческой, технологической).

Широкое распространение в отечественной библиотечно-информационной сфере получает благотворительная ресурсная помощь в форме грантов различных российских, иностранных, международных благотворительных фондов и организаций. Термином **«грант»** обозначается целевая ресурсная (обычно – финансовая) поддержка конкретных программ/направлений деятельности, предоставляемая на конкурсной безвозвратной и бесприбыльной основе. В рамках фандрейзинговой деятельности библиотеки первостепенное значение имеет четкое выполнение установленной последовательности действий (оптимального алгоритма), направленных на достижение поставленной цели в работе с потенциальными грантодателями и успешное решение инвестиционной проблемы.

Представим унифицированный **алгоритм взаимодействия библиотеки с потенциальным инвестором (грантовым фондом)** в виде графической схемы:

Для успешной реализации данного алгоритма определяющую роль имеют правильный выбор библиотекой возможных ресурсных доноров (с учетом географических и тематических критериев, ограничений типов оказываемой поддержки и получателей грантов), освоение ответственными библиотечными специалистами технологии составления проектов целевых программ, принципов написания заявок на выделение средств, правил подготовки отчетов об использовании поступивших финансовых ресурсов.

Обратим внимание, что мотивы благотворительности вообще, и в библиотечной сфере в частности, обусловливаются гуманитарными целями: миссионерством, социальной ответственностью за состояние библиотек (как общедоступных образовательных, информационных и культурно-досуговых центров); возможностью внести вклад в развитие культуры и получить от этого моральное удовлетворение.

Что касается спонсорства, то оно предполагает предоставление библиотеке ресурсной помощи на прагматической основе (рассчитано на получение так называемого косвенного эффекта от сделанных инвестиций) и носит обычно эпизодический или ситуационный характер. Среди **конъюнктурных целей спонсорской деятельности** в библиотечно-информаци-

онной сфере можно выделить: дополнительную рекламу; формирование позитивной общественной репутации (положительного имиджа); демонстрацию финансовой состоятельности; получение предусмотренных налоговых и иных льгот.

Наиболее распространены следующие **формы спонсорской поддержки библиотеки** и ее сотрудников:

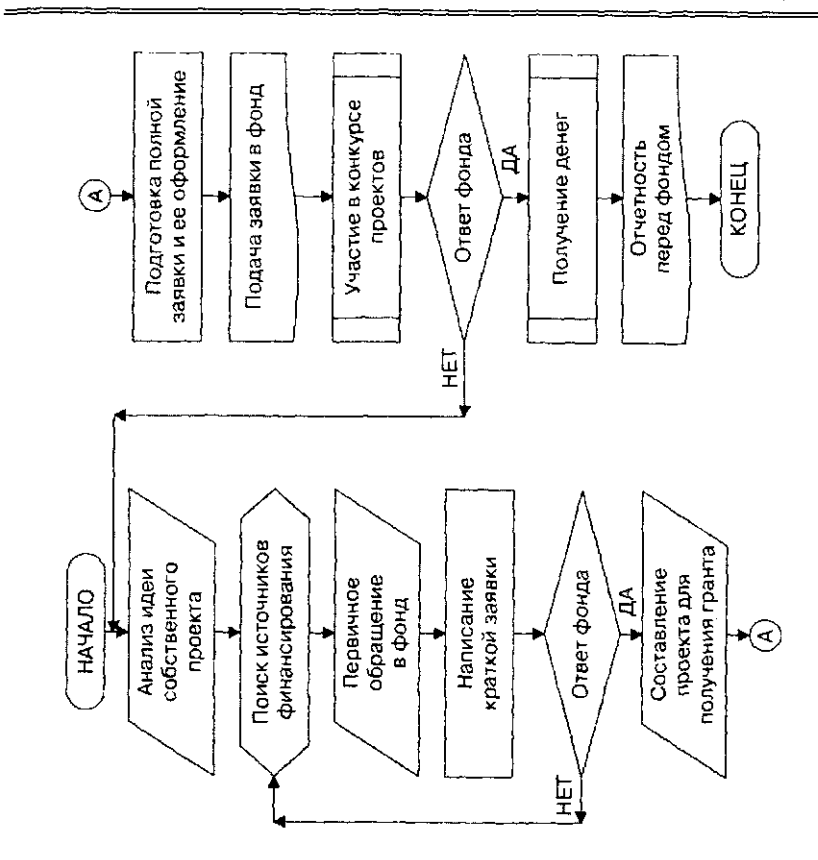
- адресные субсидии;
- оплата конкретных счетов;
- целевые закупки;
- компенсация представительских расходов;
- выплата разовых гонораров сторонним специалистам (консультантам, лекторам, артистам и др.);
- так называемые возвратные инвестиции либо беспроцентные ссуды (кредиты) с последующим частичным или полным погашением внесенных сумм;
- предоставление в постоянное или во временное пользование необходимого имущества (оборудования);
- внесение страховых и иных платежей/взносов для социальной защиты персонала (приобретение медполисов, оплата проездных билетов, питания, обучения и т. п.).

Важными организационными факторами успешного фандрейзинга в условиях библиотеки являются такие **координирующие структуры**, как попечительские советы, общества/клубы друзей библиотеки и другие общественные институты, ориентированные на некоммерческое партнерство.

В качестве **эффективных приемов фандрейзинга** специалистами библиотеки могут широко практиковаться организационно-информационные мероприятия. Наиболее доступным вариантом является ***подготовка и рассылка писем-обращений*** к потенциальным меценатам и спонсорам. Целесообразно также максимально использовать ***агитационно-благотворительную полиграфическую продукцию*** в виде календарей, плакатов и т. п.

Немаловажное значение имеет систематическое *составление и распространение библиотекой пресс-релизов о наиболее значимых благотворительных и спонсорских начинаниях и кампаниях. Позитивный резонанс обычно имеют публикации благотворительных заметок о дарителях в местной периодической печати, перечисление фамилий благотворителей и спонсоров в информационных материалах библиотеки и на ее электронном сайте.*

Большую роль в повседневной фандрейзинговой деятельности библиотеки призваны сыграть *индивидуализированные контакты с благодателями.* В этом же ряду находятся оформление Доски (галереи) благотворителей и спонсоров, присвоение звания «Почетный читатель» наиболее активным ресурсным донорам, присвоение имен особо значимых благодателей подразделениям библиотеки (читальным залам, центрам, гостиным, клубам и пр.) и проводимым ею публичным мероприятиям (чтениям, конкурсам, фестивалям, конференциям).



Условные обозначения:

НАИМЕНОВАНИЕ	ОБОЗНАЧЕНИЕ	ПОЯСНЕНИЕ
Пуск, остановка		Начало, конец, вход, выход, завершение
Ввод-вывод		Ввод-вывод данных
Модификация		Начало цикла
Процесс		Действия или их последовательность
Решение		Проверка условий
Документ		Вывод данных, печать результатов
Предопределенный процесс		Стандартные действия, типовой процесс

Рис. 34. Взаимодействие библиотеки с грантовым фондом

В рамках фандрейзинга целесообразно осуществлять ***периодические выставки даров библиотеки***. Положительно зарекомендовала себя также ***наклейка/простановка специальных именных экслибрисов*** на передаваемых в дар библиотеке книгах.

Обобщение имеющихся практических материалов и анализ достигнутых результатов работы библиотек с благотворителями и спонсорами позволяет констатировать, что наиболее оптимальными являются **комплексные** фандрейзинговые **мероприятия**, в частности День дарителя/День дарения.

Большое значение имеет *локальное правовое регулирование* взаимодействия конкретной библиотеки с благотворителями и спонсорами. Это может быть специальное положение, определяющее понятие ресурсной помощи применительно к данной библиотеке, статус благотворителей и спонсоров, возможные формы ресурсной поддержки и основные решаемые посредством нее задачи библиотечной деятельности. В этом внутреннем нормативном документе целесообразно четко регламентировать порядок организации и содержание работы библиотеки с благотворительными и спонсорскими ресурсными поступлениями (в том числе экономико-правовые аспекты).

Таким образом, фандрейзинговая деятельность библиотеки как малой экономической единицы и хозяйствующего субъекта предполагает непрерывность соответствующих мероприятий, их адекватность конкретной ситуации, что позволит активизировать благотворительные и спонсорские поступления, обеспечит взаимопонимание с потенциальными ресурсными донорами.

25.2. Договорные взаимоотношения библиотеки с партнерами

Многие аспекты экономической деятельности отечественных библиотек регулируются с помощью различных вариантов хозяйственных договоров и соглашений, что обеспечивает необходимую юридическую защиту их интересов. Применение норм договорно-правовых отношений предоставляет возможность библиотечным руководителям самостоятельно определять эффективную ресурсную стратегию и последовательно реализовывать тактику успешного экономического партнерства.

Под договорными отношениями в условиях библиотеки понимаются двусторонние и/или многосторонние гражданские правоотношения, которые зафиксированы в виде устных или письменных соглашений (договоров), определяющих взаимные права, обязанности и ответственность библиотечного учреждения и его партнеров.

Легитимность гражданско-правовых договоров в библиотечно-информационной сфере обеспечивается Гражданским кодексом Российской Фе-

дерации (ГК РФ), а также правоустанавливающими нормами отдельных федеральных законов.

Наиболее распространенными и актуальными для библиотечной практики являются так называемые *хозяйственные договоры* – юридически обязывающие документы, императивно закрепляющие соглашение сторон (контрагентов) относительно условий создания и/или передачи соответствующих работ, услуг/продукции, регулирующие и дисциплинирующие организационно-экономические контакты библиотеки в качестве хозяйствующей единицы и субъекта права.

В процессе функционирования библиотеки возникают договорно-правовые отношения с подразделениями бытовой (коммунальной) инфраструктуры (включая ремонтные и охранные службы); с организациями, обеспечивающими ресурсами основную деятельность (в том числе комплектование фонда, поставку оборудования, техники и расходных материалов); с партнерами по кооперации (совместной хозяйственной деятельности в целях объединения экономического и/или интеллектуального потенциала); с пользователями дополнительных услуг и продукции (как сервисных библиотечно-информационных и прибиблиотечных, так и правомерных небиблиотечных).

Структура используемых в современных библиотеках общехозяйственных гражданско-правовых *договоров* включает следующие позиции: вид договора (арендный, подрядный, агентский и т. д.); стороны договора (с перечислением необходимых реквизитов); предмет договора (определяющая часть – о чем заключается договор); права и обязанности контрагентов (с различной акцентировкой); порядок действий сторон (в том числе взаиморасчетов); условия и порядок вступления договора в силу; срок действия и порядок прекращения взаимоотношений по договору (включая одностороннее расторжение договора); особые условия (в частности, положения о санкциях за нарушение статей договора, о форс-мажоре – обстоятельствах непреодолимой силы); порядок разрешения конфликтов и противоречий между сторонами (включая претензионный порядок рассмотрения споров); документальные приложения к договору (протокол согласования договорной цены, календарный план работы по договору и др.).

В общем плане наиболее значимые для хозяйственной деятельности библиотек *виды договорных отношений* можно классифицировать с учетом организационно-экономической и функциональной составляющих: *договоры купли – продажи* услуг и продукции; конкретных прав; арендные; *договоры подряда* – на создание и передачу интеллектуального продукта (услуг/продукции); об информационно-консалтинговом и ином обслуживании; на рекламу услуг/продукции или вида деятельности; *договоры о совместной деятельности* – о создании временной организационно-правовой структуры без статуса юридического лица; поручения, комиссии и агентские; займа и кредитования и др.; *особые виды договоров* – о благотворительном ресурсном обеспечении (дарения/пожертвования) и пр.

Рассмотрим специфику выделенных блоков хозяйственных договоров в условиях библиотеки.

Ориентированные на пользователя **договоры купли–продажи** распространяются преимущественно на оказываемые библиотекой текущие услуги и/или имеющуюся интеллектуальную продукцию. В рамках таких экономико-правовых отношений библиотека на определенных условиях передает свои конкретные итоговые продукты (в том числе по договорам поставки, мены), права на принадлежащую ей интеллектуальную собственность и/или уникальные фонды (авторские договоры, лицензионные соглашения), часть эксплуатируемых материальных объектов (договоры аренды/субаренды, лизинга). Другая сторона договора (юридическое или физическое лицо) за согласованную цену приобретает (обменивает, берет напрокат, арендует) их в соответствии с оговоренными позициями. Данными вариантами договоров определяется: кому и что библиотекой продается (осуществляется, поставляется, передается, сдается в наем и пр.), в каком количестве (объеме), по какой цене.

Отношения купли–продажи услуг/продукции между библиотекой и пользователем при их продолжительности можно закрепить как в виде различной степени детализации договора купли–продажи (ст. 454 ГК РФ), так и в виде мобильной формы «оплата–поставка» адаптированного варианта договора поставки (ст. 506) – бланк-заказ, счет-заказ.

Широкий спектр услуг и продукции библиотеки подпадает под действие авторского права, поэтому взаимоотношения по ним целесообразно регулировать соответствующими договорами. Так, согласно четвертой части ГК РФ (2006) к объектам авторских прав (ст. 1259) относятся не только произведения науки, литературы и искусства, но также производные произведения (т. е. произведения, представляющие переработку другого произведения) и составные произведения (т. е. произведения, представляющие собой по подбору или расположению материала результат творческого труда). Таким образом, в эти позиции логично вписываются как документный фонд, так и собственная интеллектуальная продукция библиотеки: разноаспектные каталоги, тематические картотеки, аннотированные библиографические указатели и рекомендательные списки, текстовые информационно-аналитические обзоры, рефераты отдельных работ (статей), базы и банки тематической информации и т. п. При их подготовке правомерно заключение *договора авторского заказа* (ст. 1288). А при передаче своих авторских прав или в случае использования чужой интеллектуальной собственности – *лицензионный договор* (ст. 1235–1238, 1286), в том числе с организациями по коллективному управлению авторскими и смежными правами (ст. 1242, 1243).

В современной инициативной экономической деятельности библиотеки иногда используются **арендные/субарендные договоры** (ст. 606, 608; ч. 2 ст. 615 ГК РФ) с другими государственными учреждениями, общественными организациями и деловыми структурами.

Под арендой в данном случае понимается имущественный наем, когда одна сторона (наймодатель, арендодатель) предоставляет другой (нанимателю, арендатору) за соответствующую плату во временное владение (пользование) определенное имущество (своеобразный вариант временной покупки прав на его эксплуатацию). Оно может быть использовано арендатором для осуществления собственной предпринимательской деятельности или иных целей, но без изменения права собственности. Следует учитывать такие классические принципы реализации арендных отношений, как равноправие контрагентов, обоюдная добровольность, временна́я срочность, возмездность. В арендном договоре оговариваются состав и характеристика арендуемого имущества, сроки аренды, размер арендной платы, взаимные обязанности сторон. При заключении арендных договоров библиотека может выступать в качестве арендодателя (например, при разрешенной сдаче части занимаемых ею помещений во временное пользование) или в качестве арендатора (в частности, множительной техники, компьютеров, автотранспорта и т. д.).

Оформляя арендный договор, особенно на библиотечные помещения, надо учитывать юридические ограничения. Подавляющее большинство библиотек сами на льготных условиях арендуют помещения у государства (органов управления культурой) или ведомства. В этой связи они могут только обоснованно сдавать в поднаем — субаренду третьей стороне часть служебной площади при согласии основного арендодателя, делясь с ним доходами от арендной платы. Такой фактически трехсторонний договор должен быть зарегистрирован местным органом по управлению государственным имуществом, призванным контролировать аргументированность арендных операций и устанавливаемой цены на передаваемую в аренду площадь, уплату арендатором необходимых налогов, величину процентных отчислений в бюджет. В текст договора аренды/субаренды целесообразно включать пункты о приведении в порядок арендуемого помещения (его ремонте, оборудовании и т. п.), а также окружающей внутренней и внешней территории силами и за счет арендатора. Необходимо оговорить возможность (или невозможность) перепланировки помещений, судьбу будущих приращений (встроек и оборудования) арендатора после окончания действия арендного договора.

Разновидностью арендного договора является *договор лизинга* — финансовой аренды (ст. 665 и 666 ГК РФ). Лизинговые отношения регламентиро́ваны Федеральным законом «О лизинге» (1998).

В рамках договора лизинга арендодатель по просьбе арендатора приобретает требующееся имущество, которое предоставляет ему в срочное пользование — сдает в аренду. При этом арендатор имеет преимущественное право выкупа объекта аренды по номинальной или остаточной стоимости. Одновременно лизинг выступает в роли некоего долгосрочного кредита со стороны лизингодателя и может предусматривать льготный период эксплуатации оборудования без какой-либо оплаты (например, год),

затем льготные проценты выплат в течение нескольких лет, позже – усредненные платежи (вплоть до окончания срока службы имущества – его физического износа или морального старения).

Библиотекам удобно заключать на лизинговой основе договоры на установку современной оргтехники, электронного оборудования и другого дорогостоящего имущества с условием постепенной (поэтапной) оплаты его использования. В библиотечном бюджете обычно не бывает свободных денежных сумм для самостоятельных крупных приобретений, а банковские кредиты большей частью краткосрочны и предоставляются под высокие процентные ставки. Лизинговые платежи, являясь платежами в рассрочку, также предусматривают проценты за кредитование, но значительно меньшие. Итоговая сумма оплаты лизингового договора складывается из 97% стоимости объекта лизинга и оговоренных кредитных процентов. Для лизингодателя такая форма арендного договора предпочтительна, ибо она снижает коммерческий риск: реализация гарантирована предварительным заказом, а в случае неплатежей или их просрочки можно без особых осложнений возвратить свою собственность.

В хозяйственной практике библиотек иногда используется промежуточная форма договоров аренды и лизинга – долгосрочная аренда с правом выкупа, но она применяется в основном по отношению к имеющемуся в наличии у арендодателя устаревшему оборудованию, которое по истечении срока аренды может быть оставлено арендатору бесплатно. Библиотеки на условиях долгосрочной аренды могут использовать, например, автотранспорт и другое имущество, высвобождаемое в результате реорганизации или ликвидации учреждений и предприятий.

Особенностью другого вида договорно-правовых отношений в библиотеке – **договоров подряда** – является их заключение на несделанную работу, несуществующие в настоящее время услуги и продукцию. В договоре оговариваются содержание будущей работы – так называемого подряда, ее объем (количество), качественные параметры (требования к результатам), сроки выполнения (календарный план), взаимоотношения по консультациям, цена. По такому договору библиотека выполняет заранее заказанную (согласованную) работу и получает за нее предоплату или поэтапную оплату. Для реализации договора библиотека-подрядчик вправе привлекать дополнительные ресурсы и сторонних исполнителей-субподрядчиков.

В качестве типичного образца подрядного договора между библиотекой и заказчиком можно рассматривать *договор на создание и передачу интеллектуальной продукции и услуг*. Данные договоры заключаются, например, на разовую подготовку тематической (целевой) справочно-библиографической, информационно-аналитической продукции; составление программы, организацию и проведение конкретно-социологического или конъюнктурного исследования; разработку библиотечных «ноу-хау» (в этом качестве выступает практически вся инновационно-методическая

деятельность библиотеки, в частности, адаптированные материалы по организации и проведению конкретных библиотечно-информационных и культурно-досуговых мероприятий, внутренняя нормативная документация по управлению библиотечным учреждением и т. д.). Некоторые из названных аспектов закономерно также рассматривать в качестве объектов упомянутых ранее договора авторского заказа или лицензионного договора.

Широкое распространение в библиотечной практике получила такая специфическая разновидность подрядного договора возмездного оказания услуг (гл. 39 ГК РФ), как *договор о консультационном, справочно-информационном и ином обслуживании*. В нем фиксируются виды консалтинговых, информационных или других профильных и непрофильных услуг, сроки их исполнения/представления, предельное количество/объем (в месяц, квартал, полугодие, год), стоимость. Можно выделить *договоры: о выполнении социально-творческого (целевого) заказа* от местных органов власти, предприятий, организаций; *о комплексном обеспечении* предприятий, организаций (или какого-либо конкретного направления исследования, научной темы и пр.); *об абонементном (абонентном)* информационно-библиографическом, фактографическом *обслуживании специалистов* (в том числе в режимах ИРИ и ДОР – на основании индивидуальных абонентских карточек-заявок или договоров); *о выполнении небиблиотечного обслуживания* (например, компьютерного набора и макетирования текста объемного материала в течение определенного периода, экспедирования корреспонденции сторонних организаций, предоставления электронной/факсовой связи и т. п.).

В процессе составления договора о справочно-информационном обслуживании важно четко определить и отразить в его основной части или в соответствующих приложениях интенсивность передачи информационной продукции, чтобы заранее спланировать объем, структуру, сроки и качество работ/услуг, порядок распределения материально-финансовых и кадровых ресурсов библиотеки. Обычно данные договоры заключаются на длительный период и позволяют прогнозировать перспективы профильной деятельности.

Библиотеке не следует упускать возможность заключения **договоров на рекламу услуг/продукции или вида деятельности сторонних организаций**, но с учетом норм Федерального закона «О рекламе» (2006 г.).

Изготовление полноценной рекламы в большинстве библиотек невозможно из-за отсутствия необходимого технического оснащения, исходных материалов и профессиональных исполнителей. Более эффективно и реально заключить договор на рекламу, не предусматривающий ее подготовки. В этом случае составляется договор о размещении готовой рекламы на территории библиотеки (например, рекламных щитов, плакатов, объявлений, витрин, выставок образцов продукции; распространение соответствующих проспектов, буклетов, листовок и т. п.). Следует учитывать, что

конкретную библиотеку традиционно посещают определенные категории специалистов или социальные группы населения, на которых могут ориентироваться рекламодатели.

Другой вариант – договор на публикацию текстовой или графической рекламы в выпускаемых библиотекой печатных материалах. Такая реклама порой оказывается более эффективной, чем внешняя или даже реклама в средствах массовой информации. Если подготовленным библиотекой профессионально значимым изданием (справочником, словарем, календарем памятных дат, библиографическим указателем, печатным каталогом, методической разработкой и др.) пользуются активно, то помещенные там рекламные сообщения, фактографическая информация постоянно находятся в поле зрения специалистов.

В договоре на рекламу важно закрепить положение, согласно которому рекламирующая организация – рекламист (библиотека) не несет ответственность за фактическое содержание, достоверность рекламы и деятельность рекламодателя, а только размещает у себя разрешенные профильным законодательством и предусмотренные договором рекламные материалы.

По договорам рекламы обычно применяются следующие виды оплаты: прямая фиксированная сумма; оговоренные спонсорские взносы; соответствующие процентные отчисления от прибыли, получаемой при реализации рекламируемой продукции/услуги; бартерный принцип (мена) – определенными товарами/услугами, поставляемыми рекламодателем (на основе эквивалентного ценового пересчета).

Библиотечная практика свидетельствует о том, что четкое разграничение различных вариантов договоров купли–продажи и подряда при организационно-правовом оформлении взаимоотношений с партнерами не всегда выдерживается. Часто для полномасштабной реализации имеющегося у библиотеки потенциала составляются единые варианты (переходные формы) договоров, предусматривающие выполнение разноаспектных обязательств, например: приобретение имеющихся информационно-библиографических продуктов (продукции/услуг) и выполнение тематических заказов на перспективу и т. д. На этой основе возможны также комплексные подрядные договоры, заключаемые, в частности, между библиотекой и коммерческим предприятием (у которого нет собственной информационной службы) о создании в одном из филиалов ЦБС или на базе отдельной библиотеки специализированного проблемно-ориентированного целевого библиотечного подразделения. Подобные же договоры реальны при выделении учебных библиотек для учащихся/студентов негосударственных средних и высших учебных заведений.

Широкие возможности для экономической активности библиотек открывают **договоры о совместной деятельности**. Они заключаются с целью объединения усилий нескольких юридических и физических лиц для совместного решения общей задачи (хозяйственной, информационной, образовательной, издательской и др.). Наряду с библиотекой, сторонами до-

говора обычно являются государственные и негосударственные организации, предприятия и учреждения различного профиля, что обеспечивает взаимообогащающее продуктивное сотрудничество партнеров и позволяет мобильно реагировать на изменение конъюнктуры профильного рынка.

Результатом этого договора может стать образование новой структуры, не обладающей статусом самостоятельного юридического лица и находящейся под патронажем своих учредителей — так называемого простого товарищества (гл. 55 ГК РФ). В совместном договоре закрепляются доли ресурсного вклада сторон (в денежном выражении); указывается, чей расчетный счет и чья печать будут использоваться; оговаривается принцип ответственности; фиксируются пропорции получения дохода от совместной деятельности в соответствии с вкладом, степенью риска и ответственностью сторон. Под эгидой такой структуры можно осуществлять проекты, на которые у отдельных участников (особенно библиотек) не хватает собственных средств.

Наиболее приемлемым для библиотек является *договор о творческом (научно-техническом) сотрудничестве.* В его рамках целесообразно создавать рабочую группу, осуществляющую комплексную реализацию целей договора. В пользу библиотеки могут поступать отчисления от полезного эффекта сотрудничества (при многостороннем договоре желательно указать фиксированный процент) или конкретные денежные суммы.

Форму договора о совместной деятельности правомерно использовать при заключении договоров между библиотекой и родственными или смежными предпринимательскими структурами. В договоре оговаривают виды услуг, процедуру их предоставления, цены, порядок расчета с пользователями, взаиморасчетов партнеров и иные взаимоотношения сторон. При этом отчисления в пользу библиотеки можно также получить за предоставление (аренду/субаренду) помещения и оборудования, рекламные мероприятия, использование фондовых материалов, информационно-библиографическое обеспечение и др. Многие библиотеки заключают *договоры о создании совместных* хозрасчетных образовательных, информационных, редакционно-издательских, досуговых и иных *подразделений.*

Договор о совместной деятельности недопустимо использовать для сокрытия арендного договора (с целью уклонения от регистрации и необходимых выплат в местный бюджет со стороны арендатора). Этот вид договора должен предусматривать конкретное результативное партнерство.

К другой группе хозяйственных договоров о совместной деятельности относятся *специфические виды договоров*, в том числе *поручения* (гл. 49 ГК РФ), *комиссии* (гл. 51), разнообразные *агентские договоры* (гл. 52), а также договор *займа* и *кредитный* договор (гл. 42).

Первые три вида договорных отношений объединяет посредническая роль библиотеки, предполагающая соответствующую оплату ее конкретных посреднических услуг, в частности, поручения на продажу книг автора и представительство интересов (агентирование) заинтересованной струк-

туры при реализации оговоренных товаров/продукции и услуг. Данный аспект экономической деятельности библиотеки может оформляться и в виде дилерских соглашений, предусматривающих реализацию сторонней продукции на соответствующих условиях. В качестве объектов таких договоров, исходя из возможностей конкретной библиотеки, фигурируют канцелярские товары, печатная продукция (книги, журналы, открытки и т. п.), изделия художественных промыслов и декоративно-прикладного искусства и др. Причем библиотека отвечает за сохранность переданных ей материальных ценностей, но оплате они подлежат только после реализации.

Экономический интерес библиотеки обеспечивается определенными договором процентными отчислениями в ее пользу или оговоренной возможностью самостоятельного установления (увеличения, варьирования) базовой (исходной) цены реализуемой продукции (по так называемой свободной цене). Библиотека вправе также получить от производителя или поставщика оптовую ценовую скидку. При стабильном характере сотрудничества реальна также дилерская скидка, тогда отпускная цена бывает даже ниже оптовой. Осуществляя розничную продажу, библиотека получает доход на разнице цен, но одновременно несет торговые издержки.

Что касается отношений займа и кредита (гл. 42 ГК РФ), то библиотека может заключить кредитный договор (ст. 819–820) с банковскими учреждениями при соответствующих гарантиях и под конкретные объекты, программы, проекты, акции, мероприятия. Напомним, что это право библиотек закреплено в статье 51 Закона РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (1992 г.). В пунктах кредитного договора обозначаются объем кредитной линии (т. е. предельно возможной суммы кредита), сроки платежей, их равномерность, банковский процент за кредит (с последующим учетом фактически полученного кредита) и др.

Среди **особых видов договоров** выделим важные для библиотек *договоры о благотворительном ресурсном обеспечении* (дарения, пожертвования) (гл. 32 ГК РФ).

Благотворительность в форме дарения – безвозмездной передачи вещи или имущественного права, освобождения от имущественных обязанностей (ст. 572) или пожертвования – дарения вещи или права в общеполезных целях (ст. 582) всегда имеет, как отмечалось в предыдущем параграфе, бескорыстный характер, поэтому соответствующий договор не должен содержать встречного обязательства. Предметом такого договора могут быть как вещи, так и деньги, ценные бумаги, имущественные права (в частности, авторские), требования (например, прощение долга). При этом необходимо четко отразить в договоре правовой статус предстоящего благотворительного ресурсного обеспечения (помощи) библиотеке, так как у собственно дарения (ст. 572–581) и пожертвования (ст. 582) есть существенные организационно-правовые различия (в частности, режим использования предмета договора, учет операций с ним, возможность отмены безвозмездной передачи и др.).

В заключение обозначим несколько *общих правил*, которым целесообразно следовать при *подготовке, заключении и реализации* любых *хозяйственных договоров*: четко фиксировать в названии и отражать в тексте договора его специфику; подробно и максимально конкретно излагать условия предстоящей сделки; точно указывать согласованные сроки реализации договорных отношений сторон; избегать неопределенных и двусмысленных формулировок договорных позиций; выверять адекватность юридических данных сторон: официальных наименований, почтовых адресов, номеров телефонов и факсов, формализованных банковских реквизитов; оформлять основной текст договора и приложения к нему не менее чем в двух (или более – по количеству партнеров) равнозначимых экземплярах; осуществлять систематический контроль за выполнением партнером договорных обязательств, своевременно применяя предусмотренные ГК РФ (гл. 23, 25) и договором экономические санкции.

25.3. Платные услуги и обслуживание пользователей библиотеки

Платные услуги (обслуживание) предоставляются российскими библиотеками физическим и юридическим лицам с целью реализации их права на удовлетворение дополнительных культурно-образовательных и информационных потребностей, расширения спектра эффективной помощи пользователям, повышения комфортности, интенсификации использования имеющегося и привлечения дополнительного ресурсного потенциала, усиления экономической заинтересованности сотрудников, укрепления материально-технической базы библиотечного учреждения.

Под **платными услугами (обслуживанием) в библиотеке** понимается конкретный позитивный результат или совокупность процессов и результатов сверхнормативной библиотечно-информационной и иной дополнительной полезной деятельности, ориентированной на удовлетворение особых запросов различных групп пользователей, предусматривающий возмездный характер экономических взаимоотношений с ними и обеспечивающий получение соответствующих внебюджетных финансовых поступлений. Реализация платных аспектов функционирования современной библиотеки осуществляется посредством двух основных форм представления итоговых продуктов: нематериализованной (неовеществленной) – собственно услуга и материализованной (овеществленной) – продукция.

При определении границ и соотношения бесплатного и платного в деятельности конкретной библиотеки наиболее разумной является концепция, согласно которой *физический* и *интеллектуальный доступ к документным ресурсам библиотеки должен быть в основном бесплатным* (в частности, в читальном зале), а *связанные с их реализацией* (продвижением к пользователю, раскрытием и интерпретацией) *дополнительные услуги или продукция – дифференцированно платными*.

Отличительными признаками платных услуг (обслуживания) в библиотеке являются обязательный денежный эквивалент стоимости, сервисная ориентация, рациональность, мобильность. *Ведущими методологическими принципами*, обеспечивающими успешность данного аспекта деятельности библиотеки, *выступают*:

- *сверхнормативность* (внебюджетный характер ресурсного обеспечения);
- *ситуационная полезность* (необходимость пользователю);
- *заменяемость* (наличие близких по содержанию альтернативных бесплатных форм);
- *самоокупаемость или рентабельность* (компенсация расходов, а также получение ожидаемого/планируемого дохода);
- *адресность* (целевая ориентация на потребности и запросы конкретных/приоритетных групп пользователей с учетом специфики информационных объектов и иных аспектов деятельности, а также реальной и потенциальной платежеспособности);
- *востребуемость/ликвидность* (реализация заявленных номенклатуры услуг и ассортимента продукции по определенным количественным параметрам: объему, тиражу и др.);
- *стабильность* (постоянный характер оговоренного обслуживания);
- *гибкость (*вариативность предлагаемых версий итоговых продуктов инициативной деятельности, приспосабливаемость номенклатуры к динамике потребительского спроса);
- *конкурентоспособность* (как результат соответствующего уровня профессионализма исполнителей, комфортности обслуживания, наличия необходимой ресурсной базы, правильно выбранной маркетинговой стратегии и успешной тактики ее реализации).

Названные исходные принципы важно принимать во внимание, моделируя перечень дополнительных услуг и продукции, определяя направления обслуживания пользователей, обосновывая ассортиментную политику библиотеки.

Дополнительные **платные услуги** можно рассматривать как результат целесообразной инициативной деятельности библиотеки в условиях саморегулируемой экономики. При этом необходим баланс социальных приоритетов с экономическим интересами библиотеки во избежание коммерциализаци идущей вразрез с ее общественной миссией.

На потребительском рынке платных услуг библиотека может выступать одновременно на нескольких субрынках, превалируя на одном или ряде из них в зависимости от складывающейся конкурентной среды и успешности позиционирования (обеспечения конкурентоспособности) библиотечно-информационных продуктов (услуг/продукции). Такими субрынками являются, прежде всего, *рынок знания* и *рынок досуга*. Первый, в свою очередь, состоит из образовательного (например, интеллектуально-консалтинговые услуги, курсовая подготовка и др.) и информационно-

го (в частности, библиографические, справочно-фактографические, информационно-посреднические услуги) сегментов. Сюда же примыкает обособленный *книжно-журнальный рынок*, на котором библиотека присутствует и в роли покупателя (при комплектовании фонда), и в роли продавца (своей и/или чужой издательской продукции). Что касается рынка досуга, то он не может в настоящее время рассматриваться в числе особо перспективных для библиотеки, поскольку ее возможности в современных условиях не дают оснований для оптимистических конкурентных прогнозов. В ряде случаев библиотека выступает достаточно успешно на смежных субрынках, например, на *рынке бытового обслуживания* (ксерокопирование нефондовых документов, прокат видео- и иной техники, оперативные переплетные работы, ламинирование и пр.).

Маркетинговый подход к постановке платных услуг в библиотеке предполагает использование различных признаков для их классификации, в частности: назначение, потребительские характеристики, форму представления, продолжительность взаимодействия с пользователем, предметно-деятельностные параметры. Наиболее оптимально моделировать перечень платных услуг библиотеки позволяет ***предметно-деятельностный уровень ранжирования***, когда в качестве перспективных базовых ассортиментных групп рассматриваются библиотечно-информационные, прибиблиотечные и сервисные, консалтинговые и образовательные, досуговые, издательско-полиграфические, рекламные и посреднические услуги.

Библиотечно-информационные услуги – результат инициативной профессиональной деятельности, нацеленной на удовлетворение дополнительных потребностей и запросов пользователей средствами библиотеки. В их числе: приоритетный доступ к новым поступлениям, выдача фондовых документов из читального зала на дом, предоставление изданий конъюнктурной тематики, подбор документов по заданным критериями, индивидуальное тематическое информирование, составление заказных библиографических материалов, выполнение фактографических справок, специализированный информационный поиск, подготовка (ведение) тематических досье, аннотирование и реферирование, подготовка аналитических обзоров и дайджестов, редактирование библиографических описаний, индексирование авторских работ.

Прибиблиотечные, сервисные услуги обеспечивают полноценное восприятие и успешную реализацию профильной деятельности библиотеки, создают благоприятные условия для ее эффективного функционирования, гарантируют дополнительные удобства пользователям, облегчают эксплуатацию оргтехники, предоставляют возможность проката и ремонта оборудования социально-культурного и бытового назначения. К ним относятся: прием по телефону или факсу предварительной заявки и подбор фондовых документов, прием запросов и сообщение по телефону разнообразных справок, прием в читальном зале требований без шифра (при нежелании пользователя работать с каталогом и консультантом), постановка на оче-

редь и/или информирование о возврате в фонд библиотеки выданного другому пользователю документа, бронирование (резервирование) документов на определенный период, продление срока пользования выданной литературой, иноязычные переводы, ламинирование и переплет (преимущественно пружинный) листовых материалов, доставка книг на дом или на рабочее место, предоставление кабинета для занятий, прокат аудио-, видеотехники и компьютеров, продажа канцтоваров и др.

Консалтинговые, образовательные услуги способствуют овладению систематизированными знаниями, умениями и навыками в условиях или с помощью библиотеки. Среди них: консультирование по оформлению библиографических описаний и составление списков литературы к научным работам, проверка орфографии и пунктуации рукописей, организация разноплановых лекториев и курсов, консультации отраслевых специалистов, экскурсии по библиотеке, предоставление пакета методических материалов и повышение квалификации (стажировка) работников других библиотек.

Досуговые услуги направлены на удовлетворение рекреационных потребностей доступными для библиотеки средствами. Это: кружки и клубы по интересам, видеосалоны, библиотечные кафе, игротеки, предоставление игровых приставок, разработка сценариев мероприятий, экскурсионно-туристическая деятельность и т. п.

Издательско-полиграфические услуги связаны с репродуцированием произведений печати, а также подготовкой и тиражированием печатной продукции библиотеки. В их числе: регламентированное копирование фондовых документов и иных материалов, редакционно-издательские услуги на основе компьютерной техники (набор и редактирование текста, макетирование, сканирование, графика и пр.), выпуск библиографических и других заказных изданий.

Рекламные, посреднические услуги коммуникативно воздействуют на потребителей, нацелены на представительство сторонних интересов. К ним относятся: размещение рекламной продукции в библиотеке и ее изданиях, раздача и рассылка рекламных материалов, проведение рекламных мероприятий, организация обменного пункта литературы и кассет из домашних собраний, целевое комплектование, продажа печатной продукции (в том числе по договору с издательством или автором), согласованная с учредителем и территориальным органом по управлению имуществом сдача в аренду (субаренду) части занимаемых помещений, предоставление номера служебного телефона (факса) и электронного адреса в качестве контактных, проведение заказных конъюнктурных социологических исследований, экспедирование почтовых отправлений.

В последние годы отечественные библиотечно-информационные учреждения активно используют в своей инициативной деятельности долговременные формы взаимодействия с пользователями, предлагая различные совокупности (наборы) услуг в режиме дополнительного **платного обслуживания**. Этот процесс характеризуется:

- дифференцированным подходом к реальным и потенциальным абонентам;
- учетом возможностей конкретной библиотеки в контексте существующего и прогнозируемого потребительского спроса, а также факторов целесообразности предоставляемых форм и видов обслуживания;
- наличием специальных проблемно ориентированных подразделений в структуре библиотечного учреждения (например, абонементов, бюро, секторов и пр.), обеспечивающих отдельные целевые направления сверхнормативной деятельности;
- особыми взаимоотношениями библиотеки с пользователями (в частности, комплексность и желаемая комфортность получения услуг или продукции, долгосрочность контактов, договорность, возможность безналичных расчетов на принципах предоплаты и/или постоплаты и др.);
- ориентацией на максимальную удовлетворенность потребителя и библиотеки результатами обоюдовыгодных контактов.

В практике российских библиотек получили распространение следующие виды дополнительного платного обслуживания пользователей:

1. Разноаспектные *абонементы* (с объемно-количественными и временными границами), в том числе:

- абонементы, предоставляющие возможность получать документы из читального зала на дом во внерабочий для библиотеки период (ночной абонемент, абонемент выходного/праздничного дня и т. п.);
- абонементы популярной/актуальной (художественной, юридической, экономической, учебной и пр.) литературы;
- абонементы небумажных носителей информации (видеоабонемент и др.);
- залоговые абонементы;
- функциональные комплексные абонементы (например, телефонный абонемент, абонемент предварительного заказа, библиографический абонемент, абонемент дипломника, абонемент предпринимателя);
- нетрадиционные абонементы с прямым целевым инвестированием со стороны заинтересованных пользователей (в частности, пресс-абонемент).

2. Комплексное *договорное абонентное обслуживание.*

3. *Обслуживание в рамках проблемно-ориентированных стационарных подразделений* в структуре или при библиотеке (секторов/отделов с профилированным фондом документов, тематических залов-салонов, кабинетов/центров коммерческой, социальной и иной информации, бизнес-библиотек, компьютерных библиотек и т. д.).

Они могут быть ориентированы:

- *на потребителей* (представители малого и среднего бизнеса, молодые предприниматели, учащиеся и студенты, пожилые люди, женщины и др.);

- *потребности* (информационные, образовательные, досуговые, общекультурные);
- *фонды*/профиль комплектования (справочники и базы данных, законодательные и нормативные документы, экономика и финансы, менеджмент и маркетинг, медицина и пр.).

Среди наиболее значимых составляющих характеристики дополнительной платной деятельности библиотеки, определяющих структуру и содержание соответствующего комплекса услуг (обслуживание), выделяются функциональные, пользовательские и стоимостные параметры. Для их успешной координации важны наличие и оптимальное сочетание трех ведущих компонентов маркетинговой цепочки: спроса – предложения – потребительского поведения. Такой подход позволяет библиотеке оптимизировать субъектно-объектные отношения в системе библиотечно-информационного обслуживания, стимулировать и регулировать спрос, дифференцировать предложение конкретных услуг (обслуживания) в соответствии с ресурсным потенциалом библиотеки и уровнем платежеспособности заинтересованных пользователей.

25.4. Ценообразование итоговых результатов библиотечной деятельности

Одним из важных аспектов управления библиотечной микроэкономикой является ценообразование на дополнительные виды и формы предоставляемых библиотекой услуг и продукции.

Ценовая стратегия и тактика – значимые составляющие профильного маркетинга. Ценовая политика библиотеки становится одним из ключевых факторов рационального использования ее ресурсного потенциала.

Прежде чем рассматривать практические аспекты ценообразования в условиях библиотеки, сформулируем профилированные определения базовых понятий, активно используемых в профессиональной лексике, но зачастую по-разному трактуемых на страницах библиотечной печати.

Ценообразование итоговых продуктов деятельности библиотеки – процесс формирования цен дополнительных услуг и продукции на основе калькулирования (исчисления) расходов (себестоимости) с учетом планируемой рентабельности (дохода).

Ценовой маркетинг в библиотеке – специализированная система целевого адаптационного управления ценообразованием, позволяющая устанавливать цены платных библиотечно-информационных продуктов и других результатов деятельности библиотеки в зависимости от ресурсных издержек, задач текущего момента и степени полезности для потребителя, определять возможные варианты их корректировки в соответствии с так называемым жизненным циклом услуг и продукции (от первого предложения пользователям до прекращения реализации), колебаниями общей конъюнктуры, действиями конкурентов и иными факторами (конкуренто-

способностью по качеству, занятой долей профильного рынка, имиджем конкретной библиотеки).

Ценовая политика библиотеки – важная составная часть финансового планирования деятельности библиотеки, которая позволяет реализовать цели, задачи, основные направления в области ценообразования, определяемые руководством в контексте общей конъюнктуры.

Правовые нормы ценообразования на результаты деятельности библиотеки как субъекта права определяют части первая, вторая и четвертая Гражданского кодекса РФ (1994, 1996, 2006 гг.), Бюджетный кодекс РФ (1998 г.), налоговое законодательство, законы РФ «О защите прав потребителей» (1996 г., ред. 2007 г.) и «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (1992 г.), федеральные законы «О некоммерческих организациях» (1996 г.) и «О библиотечном деле» (1994 г.), а также подзаконный нормативный акт «Положение об основах хозяйственной деятельности и финансирования организаций культуры и искусства» (1995 г.).

Учреждениям культуры законодательно предоставлена возможность самостоятельно устанавливать цены (тарифы) на платные услуги и продукцию. Определяя ценовую политику, специалистам маркетинговых служб и руководителям библиотеки целесообразно учитывать двуединую роль цены. С одной стороны – как регулятора отношений между библиотекой и обществом (в лице потребителей – пользователей), влияющего на доступность определенных видов итоговых продуктов. С другой стороны – как фактора, обеспечивающего хозрасчетный (рентабельный) характер платных форм обслуживания, что позволяет реализовывать и развивать внебюджетные направления профильной деятельности. Решения по ценам в библиотечно-информационных учреждениях правомерно принимать при комплексном учете определяющих финансово-экономических показателей и ведущих маркетинговых параметров.

Можно выделить три целевых приоритета ценовой политики библиотеки: преимущественное обеспечение реализации (сбыта) услуг и продукции; максимизация текущего дохода; стабилизация собственных позиций и закрепление на профильном рынке.

Логично исходить из положения, что цены, устанавливаемые на платное обслуживание, должны компенсировать ресурсные затраты и приносить доход, но одновременно быть достаточно низкими для того, чтобы привлекать потенциальных пользователей и успешно конкурировать с другими библиотеками и органами научно-технической информации.

Разработка ценовой стратегии конкретной библиотеки предполагает обоснование общих подходов и принципов ценообразования с целью последующего выбора сбалансированной тактики – ситуационно-вариативных методов и порядка формирования оптимальной рыночной стоимости возмездных библиотечно-библиографической и информационной продукции, сверхнормативных услуг и дополнительного сервисного обслуживания. В качестве отправных точек профильного ценового марке-

тинга можно рассматривать аргументированный расчет себестоимости предлагаемых библиотекой услуг/продукции и выявление платежеспособного спроса ведущих групп пользователей. На основе сопоставления этих данных определяются общий уровень (высокие – средние – низкие) и возможный диапазон (от – до) рыночных цен. Цена при этом выполняет роль гибкого маркетингового инструмента и регулятора, так как способна оперативно меняться с учетом издержек, спроса и конкуренции.

Известно несколько вариантов ценовой стратегии, вполне адаптируемых к практике конкретных библиотек.

Наиболее упрощенной является *ценовая политика, основанная на базовом учете издержек* и предполагающая в качестве центрального звена определение совокупной стоимости собственно технологического процесса оказания библиотечно-информационной услуги или производства интеллектуальной продукции, организации дополнительного обслуживания (сервиса) и накладных расходов. Его дальнейшая методика предельно формальна: к суммарной исходной себестоимости библиотечно-информационного продукта механически добавляется требующийся (желаемый) процент дохода, т. е. реализуется формула «средние издержки + прибыль». Такой подход позволяет добиваться рентабельности инициативной деятельности библиотеки, но не ориентирован на изучение, учет и анализ реальных потребностей и спроса.

При *ценовой политике, основанной на спросе,* первостепенное значение приобретает изучение существующих запросов и потенциальных потребностей пользователей, а также учет потребительской (коммуникативной, образовательной, культурно-духовной и др.) значимости («ощущаемой ценности») библиотечно-информационных услуг и продукции. На основе анализа данных факторов может устанавливаться приемлемая для целевого рынка цена.

Этот подход ориентирован, прежде всего, на рынок пользователей. Важно установить взаимосвязь между ценой конкретного библиотечно-информационного продукта и запросами определенных целевых групп, их представлениями о его необходимости (значимости). При этом целесообразно руководствоваться классическими положениями закона спроса и принципами ценовой эластичности (гибкости) спроса. Так, согласно закону спроса, потребители приобретают больше продукции по низкой цене, чем по высокой. В свою очередь, ценовая эластичность характеризует чувствительность потребителей к изменениям в ценах и проявляется в объемах покупаемых (заказываемых) услуг и продукции.

Теоретически обосновано и практически доказано, что наличие соответствующего спроса основывается на двух критериях: доступности замен и важности потребности.

Когда потребитель – пользователь считает, например, что существует много аналогичных информационных услуг или продукции, из которых можно сделать выбор, и нет срочности в их получении, то спрос является эластичным и напрямую зависит от изменений в цене. Увеличение цен мо-

жет привести к выбору альтернативных (в том числе близких по содержанию, свойствам) бесплатных библиотечно-информационных продуктов либо к отказу от этого вида обслуживания. И, наоборот, снижение цен будет способствовать в данной ситуации увеличению объема реализации, отвлечению потребителей от конкурентов.

Если потребитель/пользователь знает, что предложения библиотеки уникальны или у него существует острая необходимость в приобретении определенного библиотечно-информационного продукта, то спрос будет неэластичен, и изменения цены отразятся на нем незначительно. Например, при необходимости срочного выполнения фактографической справки, от получения которой зависит оперативность дальнейшей работы обратившегося за информацией пользователя, он готов заплатить за эту услугу больше, чем тот, у кого есть время и возможность для длительного фактографического поиска.

Эластичность спроса меняется также в зависимости от диапазона колебания цен одной и той же услуги/продукции. При завышенных ценах реализация традиционных библиотечно-информационных продуктов падает, при заниженных ценах спрос невозможно долго стимулировать, так как рынок быстро насыщается. Таким образом, одинаковые последствия наступают при различных ценовых вариациях, и нужно уметь заранее их прогнозировать.

В библиотечной практике используется также *тип ценообразования, основанный на прецеденте*, т. е. исходя из уровня текущих цен в родственных библиотечно-информационных учреждениях или у основных конкурентов (других библиотек, органов научно-технической информации, информационных коммерческих структур и т. п.). В этой связи важно учитывать ценовую конкуренцию, существующую в сфере библиотечно-информационной деятельности.

Библиотеке, поставившей цель добиться от пользователей приобретения ее услуг/продукции в рамках существующего рынка аналогичных продуктов, следует переместить кривые спроса потребителей, сделав упор на своих особенностях. Это позволит увеличить сбыт при данной цене или реализовать первоначальный объем итоговых продуктов по более высокой цене. Риск здесь связан с тем, что потребители могут не рассматривать конкретное предложение библиотеки как лучшее. Тогда они будут пользоваться бесплатными или имеющимися на рынке более дешевыми услугами и приобретать более дешевую продукцию, которая в их представлении аналогична дорогой. Немаловажную роль в такой ситуации играет учет психологических факторов (ценовые ожидания пользователей, реакция потребителей на цены конкурентов и т. д.).

Наряду с рассмотренными, существуют другие подходы к проблеме ценообразования, которые также важно учитывать при разработке стратегии и реализации тактики ценового маркетинга в библиотечно-информационных учреждениях.

Большое значение имеет разграничение принципов определения цен на уже существующие на отраслевом рынке (во многом стандартные) услуги или продукцию и новые (оригинальные, уникальные) библиотечно-информационные продукты.

Если определенные виды библиотечно-информационных услуг и продукции давно предлагаются на профильном рынке и их *номенклатура опробована, применяются следующие подходы.*

Скользящая (падающая) цена, устанавливаемая на основе соотношения спроса и предложения. Зависит от их соотношения, паритета и при насыщении профильного рынка постепенно снижается для привлечения новых потребителей.

Долговременная цена, предполагающая фиксирование стабильных, заранее заданных цифровых величин (зависящих, прежде всего, от издержек производства) и не подверженная ситуационным колебаниям в течение временного периода. Приемлема для информационно-библиотечных услуг и продукции массового спроса.

Цена отдельного потребительского сегмента рынка, ориентированная на конкретные группы потребителей и устанавливаемая на одну и ту же услугу или продукцию дифференцированно, в зависимости от категории пользователей и предоставляемого сервиса.

Гибкая (эластичная) цена, ориентированная на текущую конъюнктуру отраслевого рынка и мобильно реагирующая на ситуационные изменения. Позволяет оперативно продвигать соответствующие услуги, продукцию и влиять на конкурентную среду.

Преимущественная цена — преднамеренное понижение цен на итоговые продукты деятельности с целью сохранения преимуществ (доминирующего положения) на рынке и блокирования проникновения конкурентов.

Цена продукта услуги и/или продукции, снятого с производства. Учитывает ограниченный круг нуждающих потребителей (так называемую специфическую нишу рынка), готовых платить даже высокую против обычной цену (например, при покупке–продаже списанной литературы из фонда библиотеки).

Цена, устанавливаемая ниже принятого на отраслевом рынке уровня. Нацелена на привлечение внимания потребителей — пользователей к деятельности данного производителя (библиотеки), соответствующим услугам и продукции. Выступает в роли своеобразной рекламы итоговых продуктов, а также определенных аспектов деятельности; распространяется обычно на часть комплекса услуг или комплекта продукции, стимулируя приобретение всей совокупности.

Договорные цены, предусматривающие, в частности, установление значительных скидок и льгот по сравнению с базовой ценой при условии выполнения потребителем оговоренных позиций (например, приобретение определенного объема услуг или продукции, заключение долгосрочного договора на обслуживание, использование предпочтительных форм оплаты).

Продвигая на библиотечно-информационном рынке *новые* нетрадиционные интеллектуальные *продукты* и профильные *услуги*, *библиотечные учреждения* при формировании ценовой политики *должны использовать* иные принципы, учитывающие эту специфику.

Временное установление высокой цены, обусловленной ситуационной монополией на рынке и ориентирующейся на конкретных потребителей и их финансовые возможности (так называемое снятие финансовых сливок на рынке). Применяется при высоком уровне текущего спроса со стороны достаточно большого числа потребителей определенного библиотечно-информационного продукта.

Цена внедрения продукта на рынок, которая преднамеренно ниже общепринятого (среднего) уровня, так как основная преследуемая цель – не сиюминутная выгода, а проникновение, закрепление и увеличение объема данных услуг/продукции на соответствующем рынке.

«Психологическая» (специальная) цена, учитывающая ценовосприятие потребителя и предусматривающая создание психологического впечатления более низкой цены за счет установления ее размера символически ниже какой-либо круглой суммы (например: 99 рублей вместо 100 и т. д.). Позволяет быстрее реализовать услуги и продукцию, оставлять у потребителя благоприятное к ним отношение.

Цена лидера на рынке, предполагающая учет ценовой политики ведущего производителя соответствующих услуг/продукции, фактически диктующего ценовые границы (стандарты цен).

Цена с возмещением издержек производства, формально учитывающая реальные издержки на выполнение услуги или изготовление продукции и среднюю норму рентабельности на рынке (по отрасли). Не позволяет использовать рыночные регуляторы, поэтому наиболее эффективна при заключении библиотекой долгосрочных договоров подряда с бюджетными организациями.

Престижная цена, применяемая, главным образом, к услугам/продукции с особыми свойствами, а также имеющим высокую общественную репутацию или неоспоримую ценность; уровень цены как бы выступает своеобразным гарантом соответствующего качества.

Реализация ценовой стратегии библиотеки может предусматривать также установление стандартных (неизменных на протяжении определенного времени) и меняющихся (при тактике переменного ценообразования) цен, инициативные ценовые маневры и др.

В библиотечной практике широкое распространение получают *цены*, устанавливаемые и индексируемые *в соответствии с экономической ситуацией.* Такие цены в наибольшей степени соответствуют принципам рыночной экономики, способствуя расширению самостоятельности и развитию хозяйственной инициативы отдельных библиотек. Нижним пределом цены в данном случае является себестоимость услуги или продукции библиотеки, а ее верхний уровень зависит от конъюнктуры рынка и конкуренто-

способности предлагаемых пользователям библиотечно-информационных продуктов.

Прокомментируем **основные статьи калькуляции** проектируемой **цены** (сметной стоимости) библиотечно-информационной услуги и продукции.

При расчете плановой себестоимости библиотечно-информационной услуги и продукции в первую очередь учитываются ***прямые затраты***. В качестве одного из ведущих элементов этих затрат рассматриваются *основная заработная плата* штатных и привлекаемых нештатных сотрудников (программистов, переводчиков, редакторов, юристов), непосредственно участвующих в создании библиотечно-информационного продукта, а также *дополнительная заработная плата*, включающая текущие и будущие (в том числе отпускные) выплаты штатным исполнителям (обычно в смету закладывается до 10–12% от средней заработной платы работников).

Многоаспектной является графа *«Начисления на заработную плату»*, которая аккумулирует обязательные платежи в бюджет.

К прочим прямым затратам относятся *технические и материальные затраты* (стоимость бумаги, компьютерного набора, оперативно-полиграфических работ). В результате предварительной закупки отдельных материалов по относительно низким ценам (в частности, бумаги, порошка для ксерокса или ризографа) библиотека может удешевить предоставляемые пользователям услуги или получить за счет этого дополнительный доход.

Другую значительную группу затрат составляют ***косвенные расходы***. Они включают *накладные расходы*, состоящие из хозяйственных (содержание помещения и оборудования; почтовые, канцелярские и иные расходы) затрат и прочих – главным образом, административно-управленческих (на планирование, организацию труда, учет и контроль, содержание управленческого персонала).

Отдельной калькуляционной статьей выделяются *амортизационные отчисления* – нормативные (в зависимости от балансовой стоимости, срока службы, затрат на ремонт) суммы за эксплуатацию основных производственных фондов (оборудования, помещений), которые отражают постепенное перенесение их стоимости на библиотечные услуги/продукцию.

Совокупный итоговый показатель по вышеперечисленным статьям калькуляции будет характеризовать собственно затраты на производство соответствующей учетной единицы библиотечно-информационного продукта, т. е. *себестоимость* отдельной *услуги или продукции*. Он должен рассматриваться в качестве нижнего уровня (предела) возможной цены, которая устанавливается библиотекой на бездоходные, самоокупаемые услуги, имеющие социальную ориентацию.

При калькулировании *цены услуги/продукцию, имеющей рентабельный характер* и направленной на получение библиотекой дополнительных финансовых ресурсов, необходимо к полученному показателю итоговой себестоимости прибавить проектируемую сумму плановых накоплений. Таким образом, устанавливаемая на данный вид библиотечно-информационного

продукта свободная (рыночная) цена будет выше себестоимости на коэффициент дохода (рентабельности). Раньше его величина регламентировалась в пределах не более 20%, позднее – 30%. В настоящее время верхний уровень существующих свободных цен регулируют преимущественно рыночные факторы.

Для определения итоговой сметной стоимости комплексной библиотечно-информационной услуги/продукции суммируются ценовые показатели отдельных составных частей.

В библиотеках, реализующих ограниченный перечень платных форм обслуживания, правомерно применять ***упрощенную методику установления цен:*** без выделения конкретных долей по отношению к прямым затратам дополнительных и накладных расходов. При необходимости компенсацию отдельных накладных и иных неучтенных в калькуляции расходов можно предусмотреть, определяя величину так называемого коэффициента дополнительных финансовых ресурсов (плановых накоплений).

Существуют следующие **формулы расчета** условной **плановой себестоимости и** проектируемой **цены** библиотечно-информационной услуги/продукции **по упрощенной схеме**:

$$С_{пл} = \frac{З_д}{Н_в} + С_т;$$

$$Ц_{ед} = С_{пл} + К \text{ или } Ц_{ед} = \frac{С_{пл} \times К}{100\%};$$

$$Ц_{сум} = Ц_{ед} \times И_и,$$

где $З_д$ – средняя дневная зарплата исполнителя; $С_{пл}$ – плановая себестоимость единицы выработки; $Н_в$ – средняя дневная норма выработки на одного сотрудника; $С_т$ – средние материальные затраты на техническое оформление единицы выработки; $Ц_{ед}$ – устанавливаемая (проектируемая) библиотекой цена за единицу выработки; К – повышающий коэффициент (%), коэффициент дополнительных ресурсов (рентабельности); может быть в абсолютных показателях, исчисленных от $С_{пл}$; $Ц_{сум}$ – сметная (суммарная) цена полного продукта; $И_и$ – итоговое наполнение услуги или продукции (объем работ).

Характеризуя общие подходы к ценовой политике в области дополнительных библиотечно-информационных продуктов, можно констатировать, что библиотека *должна устанавливать цены в зависимости от себестоимости работы, планируемой рентабельности, ценности используемых объектов, уникальности самих услуг, выполнения особых условий (в частности, срочности, приоритетности, сложности, сервисности).*

Важно также учитывать адекватность ценового восприятия со стороны как потребителей (факторы платежеспособности и психологии ценовосприятия), так и конкурирующих структур, взаимосвязи цены и качественных параметров услуги/продукции, оптимальности выбранных принципов

расчета и форм рекламы цены, условий и вариантов оплаты, льготных скидок (пенсионерам, учащимся, военнослужащим срочной службы).

Библиотекам целесообразно проводить самостоятельные локальные исследования в русле ценового маркетинга. Это позволит обоснованно определять и систематически корректировать величину коэффициента плановых накоплений, координировать политику цен по номенклатуре оказываемых услуг, исходя из конъюнктуры спроса и ресурсного потенциала библиотеки. Грамотная ценовая политика способствует созданию жизнеспособной микроэкономической модели конкретного библиотечного учреждения как специфического хозяйствующего субъекта.

25.5. Дополнительное ресурсное стимулирование персонала библиотеки

В условиях рыночного хозяйственного механизма экономическое стимулирование труда приобретает определяющее значение и выполняет три взаимосвязанные функции:

- поощрительную (позитивно оценивает и активизирует профессиональную деятельность, побуждает к новым трудовым достижениям);
- запретительную/воспитательную (усиливает ответственность за трудовую дисциплину);
- компенсационную (возмещает работнику соответствующие дополнительные затраты и потери).

Для комплексной реализации современных подходов к стимулированию трудовой активности персонала библиотеки целесообразно применять **организационно-экономические методы**. Они представляют собой совокупность приемов и форм организации и стимулирования труда, нацеленных на формирование и закрепление положительной ресурсной мотивации деятельности сотрудников, уменьшение текучести кадров, развитие профессиональной инициативы и личной заинтересованности в успешных результатах своей работы, а также достижениях библиотеки в целом.

Обратим внимание, что регулирование оплаты труда библиотечных кадров осуществляется на основе тарифной системы, включающей тарифные ставки (оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты (ст. 129, 143 ТК РФ). Размер тарифных ставок (окладов) зависит от сложности выполняемых работ, количества и качества затрачиваемого труда, требований к квалификации. Он устанавливается (ст. 144 ТК РФ) с учетом базовых норм соответствующих единых справочников (работ, профессий, должностей) и разрядов (с определенными фиксированными коэффициентами) единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы[1]. При этом руководство библиотеки может (согласовав с учредителем и

[1] В 2009 г. предстоит переход на отраслевую систему оплаты труда.

с учетом мнения представительного органа трудового коллектива) устанавливать/применять различные стимулирующие и компенсационные выплаты (ст. 135 ТК РФ), материально поощрять за добросовестное исполнение трудовых обязанностей (ст. 191 ТК РФ).

Важная роль в тарификации (т. е. определении разряда оплаты труда) и установлении дополнительных персональных денежных выплат (надбавок) сотрудникам библиотек принадлежит *аттестации библиотечных специалистов*, а также аттестации рабочих мест (ст. 209, 212, 214 ТК РФ). Они бывают плановыми (периодическими – по графику) и внеочередными (в частности, в случае необходимости досрочного изменения профессионального статуса/служебной оценки работника). Основными критериями при аттестации библиотечного персонала, принятии рекомендаций аттестационной комиссии о соответствии специалиста конкретной должности, отнесении его к определенному разряду оплаты труда и назначении индивидуальных систематических надтарифных выплат являются:

- соответствие профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям (по должности и разряду оплаты труда);
- уровень профессиональной компетенции;
- отношение к выполнению должностных обязанностей;
- результаты служебной деятельности (достигнутые количественные и качественные показатели) за прошедший период.

Таким образом, в пределах имеющихся средств на оплату труда (в том числе поступающих из внебюджетных источников) библиотечному персоналу правомерно устанавливать текущую заработную плату, используя широкий диапазон дополнительных выплат и применяя гибкие формы организации труда.

Отметим, что в практике отечественных библиотечно-информационных учреждений успешно используются *прямые (материальные), косвенные (нематериальные)* формы ресурсного стимулирования трудовой активности сотрудников. Среди них:

- дополнительные мобильные коэффициентные выплаты в пределах фонда зарплаты;
- систематические, периодические и единовременные денежные выплаты;
- применение гибких режимов (графиков) работы;
- установление сокращенного рабочего дня, предоставление дополнительных свободных дней, удлиненный отпуск.

В качестве позитивного *результата экономических методов управления трудовым коллективом* библиотеки могут рассматриваться:

- максимальная индивидуализированность;
- нивелирование уравнительного подхода к оплате труда;
- адресное планирование текущей деятельности с учетом реального объема фонда рабочего времени конкретных специалистов, потенциала фонда оплаты труда, резерва внебюджетных средств;
- сравнительная самооценка результатов деятельности.

В ряду **прямых форм ресурсного стимулирования библиотечного персонала** получили распространение ***дополнительные выплаты*** из неиспользуемой («свободной») части фонда заработной платы ***в соответствии*** с рассчитанным по различным методикам ***добавочным коэффициентом*** (так называемым коэффициентом трудового участия). Они позволяют мобильно использовать свободную часть фонда заработной платы и целенаправленно влиять на результаты работы библиотеки.

Специальный *фонд экономии оплаты труда* образуется в библиотеке за счет существующих вакансий, а также сотрудников, получающих деньги по больничным листам, находящихся в отпусках по уходу за детьми, без сохранения содержания, и т. п. Ресурсы этого фонда реально предоставляют возможность:

- выплачивать материальное вознаграждение конкретным специалистам библиотеки в зависимости от сроков, объема и качества выполненной работы;
- максимально сократить число исполнителей плановых заданий;
- повысить заинтересованность библиотечного персонала в расширении перечня оказываемых услуг и увеличении количества реальных пользователей;
- частично решить социальные проблемы трудового коллектива и отдельных сотрудников.

Однако денежные выплаты с учетом «коэффициента трудового участия» не стабильны из-за ситуативного наполнения фонда экономии оплаты труда и эффективны только в системе с другими ***стимулирующими и компенсационными выплатами работникам библиотек*** (ст. 135, 146, 147, 149, 151–153; 191 ТК РФ). Среди них:

- надбавки;
- доплаты;
- премии;
- материальная помощь;
- компенсации.

Надбавки – персонально устанавливаемое по величине и срокам систематическое дополнительное материальное вознаграждение. Основанием для выплаты надбавок могут стать:

- высокие качественные и количественные трудовые достижения по основной работе;
- выполнение особых (важных, сложных, срочных и пр.) заданий в специальном режиме;
- работа с нетрадиционным контингентом пользователей (в частности, с инвалидами);
- повышенный уровень профессиональной квалификации (например, ученые степень и звание, звание заслуженного или почетного работника отрасли, знание необходимого по работе иностранного языка, применение современной оргтехники и т. п.);

- общий библиотечный трудовой стаж (выслуга лет);
- период профессиональной адаптации (от года до трех лет) после окончания профильного учебного заведения;
- осуществление методических и координационных функций по отношению к другим библиотекам.

Условиями для ***доплат*** (ситуационно варьируемых периодических выплат) являются:

- совмещение профессий (должностей);
- расширение зоны обслуживания или увеличение объема работ в рамках одной и той же профессии (должности), в том числе оказание платных услуг и иная сверхнормативная деятельность;
- исполнение обязанностей временно отсутствующего коллеги;
- особые (неблагоприятные, тяжелые, вредные) условия труда[1].

Достаточно часто понятия «надбавка» и «доплата», характеризующие так называемую *надтарифную часть заработной платы*, используются как синонимы, хотя каждое из них имеет указанные собственные экономическую специфику и целевую ориентацию. Отметим, что абсолютная величина надбавок и доплат формально предельными размерами не ограничивается, но объективно не должна по совокупности превышать средства фонда оплаты труда, аккумулирующего бюджетные и внебюджетные целевые отчисления.

Следует учитывать, что *надбавки и доплаты* как надтарифную часть зарплаты правомерно *уменьшать или полностью снимать на определенный период*:

- за несоблюдение установленных требований к срокам, объемам и качеству выполняемых работ/услуг;
- неисполнение конкретных заданий;
- недобросовестность и небрежность;
- нарушение трудовой и производственно-технологической дисциплины;
- несоблюдение техники безопасности.

Премии – единовременные эпизодические денежные суммы, выплачиваемые администрацией библиотеки по согласованию с представительным органом трудового коллектива дифференцированно по совокупным ито-

---

[1] В частности, на основе санитарно-гигиенической оценки специалистами службы госсанэпиднадзора объективно учитываются такие факторы: количество бумажной пыли в воздухе рабочей зоны, температурно-влажностный режим микроклимата, освещенность рабочих помещений/мест, уровень шума, наличие вредных химических веществ (например: свинца и его соединений, бензина или керосина, ацетона и пр.). При дифференцированной аттестации рабочих мест в библиотеке экспертами определяются и фиксируются соответствующие отклонения от нормативов предельно допустимой концентрации (ПДК) или предельно допустимого уровня (ПДУ) конкретных характеристик и параметров.

гам деятельности (творческо-производственным достижениям) наиболее отличившимся работникам.

Система премирования обычно *включает* следующие *основные элементы*, фиксируемые в специальном Положении:

- показатели (критерии) премирования;
- условия премирования;
- размеры премиальных выплат;
- механизм расчета премиальных сумм;
- круг премируемых работников;
- периодичность премирования;
- источники премиальных вознаграждений.

В теории различают текущее премирование, премирование по результатам деятельности и единовременные поощрения, но на практике они реализуются комплексно. В библиотеках *поводами для премирования* персонала могут быть:

- определенные календарные отрезки времени (обычно конец квартала и/или года);
- фиксированные события (очередной отпуск, праздники, выход на пенсию);
- юбилейные и памятные даты (библиотек или их подразделений, отдельных сотрудников);
- завершение конкретного объема сверхнормативных работ.

Премиальный фонд формируется частично за счет экономии зарплаты, но преимущественно из поступлений от инициативной деятельности библиотеки. С учетом специфики библиотечной работы *основаниями для выплаты премий* сотрудникам являются:

- особые трудовые достижения;
- инновационно-творческая деятельность, внедрение новых технологий, эффективных форм и методов библиотечно-информационной работы;
- умелая организация деятельности и успешное управление трудовым коллективом;
- развитие и совершенствование дополнительного обслуживания пользователей, в том числе сопутствующего сервиса;
- эффективное применение маркетингового инструментария с целью повышения результативности деятельности библиотеки;
- профильная научно-исследовательская работа (в частности, историко-фактографические, социологические, аналитические разработки);
- благожелательность и внимание к читателям;
- обеспечение сохранности фондовых материалов, оборудования и оргтехники, образцовое содержание служебных помещений.

Возможно также назначение так называемых *премий социальной поддержки* малообеспеченным или остронуждающимся сотрудникам библиотеки.

В качестве *причин* полного или частичного *депремирования* выступают:

- невыполнение плановых заданий или конкретных показателей;
- нарушение правил внутреннего трудового распорядка библиотеки;
- наличие дисциплинарных взысканий;
- обоснованные жалобы пользователей на низкую культуру или ненадлежащее качество обслуживания;
- неудовлетворительное содержание служебного помещения/рабочего места;
- продолжительное отсутствие на работе (в том числе длительная болезнь).

Материальная помощь выплачивается сотрудникам библиотеки как единовременное денежное пособие размером до месячного должностного оклада (тарифной ставки) в случае:

- тяжелого финансового положения;
- необходимости санаторно-курортного лечения (лечебное пособие);
- длительной болезни;
- бракосочетания;
- рождения ребенка;
- смерти близких родственников.

При наличии денежных ресурсов библиотека может предоставлять сотрудникам беспроцентные краткосрочные (до шести месяцев) *ссуды на неотложные нужды*.

Компенсационные выплаты позволяют в пределах свободных финансовых средств библиотеки эпизодически оказывать материальную социальную поддержку работникам в связи с инфляционными процессами (целевые выплаты на питание, транспортные расходы, организацию отдыха детей и т. п.).

Косвенные (нематериальные) формы ресурсного стимулирования труда предполагают вариативное предоставление сотрудникам библиотеки не нормированного жестко временного режима труда и/или дополнительного свободного времени как сопоставимого ресурсного эквивалента денежным выплатам, подлежащего объемно-количественному учету и конкретной стоимостной оценке.

Гибкий график режима труда персонала библиотеки предусматривает саморегулирование начала и окончания работы сотрудников, а также обеденного перерыва, определенных подвижными («плавающими», «скользящими») временными границами. В Трудовом кодексе РФ возможность работы в режиме гибкого рабочего времени зафиксирована (ст. 102). Ее использование обеспечивает оптимальное сочетание социально-личностных и экономических интересов работников с производственными, но может быть успешно реализовано только в условиях крупных библиотек с большим штатом.

Для сотрудников такой библиотеки определяются период, когда они обязательно должны находиться на рабочих местах, минимальное и максимальное количество ежедневного рабочего времени, исходные параметры

так называемого банка времени. Накапливающийся резерв времени работник вправе в нужный момент использовать; допускается кредитование времени со стороны администрации. Все контролируемые показатели (накопление, расход, резерв, кредитование времени) регистрируются в индивидуальной карте учета.

Сокращенный рабочий день с сохранением оплаты нормальной продолжительности рабочего времени администрация библиотеки на основании соответствующих пунктов коллективного договора может устанавливать (по согласованию с учредителем) для библиотечных специалистов, интенсивность труда которых объективно превышает нормативы обслуживания пользователей, а также для работников с особыми условиями труда (например, связанные с компьютерной и копировально-множительной техникой). Законодательно случаи сокращения продолжительности рабочего времени регламентированы Трудовым кодексом РФ (ст. 92), но могут быть также предусмотрены локальными нормативными актами работодателя за счет собственных средств.

Дополнительный свободный ***день*** выделяется администрацией библиотеки еженедельно (два раза в месяц, ежемесячно) специалистам конкретного функционального участка с целью компенсации нетрадиционного режима/сложных условий труда (дополнительный «выходной день») или для профессионального самообразования («творческий день», «методический день»).

Уместно также предоставление свободного дня в день рождения сотрудника (если он выпадает на рабочий период), а также для матерей – в день начала школьных занятий и в день выпускного школьного бала. В ряде библиотек предусмотрен также ежемесячный (по специальному графику) свободный от работы «семейный день» и/или «день здоровья».

Ежегодные удлиненные (дополнительные) оплачиваемые отпуска вариативно оформляются сотрудникам в зависимости от продолжительности стажа библиотечной работы (с целью закрепления профессиональных кадров), наличия в течение предыдущего года освобождения от работы из-за болезни (для стимулирования здорового образа жизни), количества и возраста детей, а также иных факторов. Однако законодательно определено право на получение дополнительного оплачиваемого отпуска только для пяти конкретных категорий работников: занятых во вредных или опасных условиях труда, имеющих особый характер работы, с ненормированным рабочим днем, трудящихся в условиях Крайнего Севера и в приравненных местностях (ст. 116; 117–119 ТК РФ). Во всех других случаях организациям разрешается самостоятельно устанавливать дополнительные отпуска «с учетом своих производственных и финансовых возможностей», определив порядок и условия их предоставления в коллективном договоре или локальных нормативных актах (ст. 116 ТК РФ).

Социальные аспекты отпуска без сохранения заработной платы четко обозначены в Трудовом кодексе РФ (ст. 128) где, среди прочего, констати-

рована обязанность предоставления такого отпуска (до пяти календарных дней) при рождении ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников.

До 14 календарных дней там же предусмотрен аналогичный отпуск работающим пенсионерам по возрасту и до 60 календарных дней работающим инвалидам. Коллективным договором могут быть регламентированы также другие случаи (например, ст. 263 ТК РФ).

Анализ практики показывает, что значительное число организационно-экономических и социальных вопросов, связанных с трудовыми отношениями, решается при участии представительных органов работников и администрации библиотеки. Трудовой кодекс РФ среди основных принципов правового регулирования трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений выделяет, в частности, сочетание государственного и договорного регулирования, а также социальное партнерство, включающее право на участие работников и работодателей в договорном регулировании этих отношений (ст. 2). Закрепление в Трудовом кодексе РФ принципа договорного осуществления трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений делает **коллективный договор** основным нормативным регулятором социального партнерства персонала библиотеки и администрации, обеспечивающим согласование и защиту интересов сторон (ст. 26, 27). Остановимся отдельно на некоторых аспектах применения коллективных договоров в условиях библиотеки.

Обратим внимание, что Трудовой кодекс РФ определяет (ст. 23 и 25): участниками (сторонами) социального партнерства в сфере труда являются работники (их представители), работодатели (их представители), органы государственной власти и местного самоуправления.

Представителями работников в социальном партнерстве, как правило, выступают профессиональные союзы. Если в библиотеке нет первичной профсоюзной организации или она не объединяет более половины работников, то на общем собрании трудового коллектива можно поручить защиту своих интересов имеющейся первичной профсоюзной организации или избрать иной представительный орган (ст. 29–31 ТК РФ).

Представителями работодателей являются руководитель организации или уполномоченные им лица (ст. 33 ТК РФ). В то же время руководитель организации (в данном случае, библиотеки) зависим от учредителя, определяющего объемы и направления финансирования, поэтому последний (прежде всего в лице органов государственной власти и местного самоуправления) также правомерен выступать в качестве представителя работодателей (ст. 34 ТК РФ).

Инициаторами заключения коллективного договора могут быть как работодатель, так и работники (ст. 36 ТК РФ). Представители работников и работодателей вступают в переговоры (ст. 36–39 ТК РФ), результатом которых является коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации (библиотеке) и заключае-

мый на срок до трех лет работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40, 43 ТК РФ).

Цель коллективного договора – соблюдение социальных и трудовых интересов работников. С его помощью обеспечиваются конкретизация трудовых отношений, предоставление дополнительных льгот и гарантий сотрудникам. В коллективный договор включаются производственно-экономические и социально-экономические вопросы, режим труда и отдыха, охрана труда и здоровья, медицинское и социальное страхование персонала библиотеки, обязательства администрации по обеспечению нормальных условий функционирования профсоюзного или иного представительного органа трудового коллектива.

Содержание и структура коллективного договора регулируются Трудовым кодексом РФ (ст. 41). Среди конкретных взаимных обязательств работников и работодателей выделяются такие актуальные для трудовых отношений в условии библиотеки позиции, как:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий и компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха (включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков);
- улучшение условий и охраны труда;
- гарантии и льготы совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников.

Предусмотрено также, что в коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества, более благоприятные (по сравнению с нормативными) условия труда персонала.

Правомерно выделить следующие базовые принципы заключения коллективных договоров:

- неукоснительное соблюдение профильного законодательства;
- легитимность и полномочность представителей сторон;
- равноправие участников договора (сторон);
- свобода акцентировки и согласования (обсуждения) вопросов, отраженных в проекте договора;
- добровольность принятия взаимных обязательств;
- реальная ресурсная и организационная обеспеченность декларируемых обязательств;
- этапность и систематичность контроля реализации договорных обязательств;
- неотвратимость ответственности (санкций) за невыполнение договора.

Наряду с Трудовым кодексом РФ (ст. 40–44), коллективные трудовые отношения продолжают регулироваться специальным Законом РФ

«О коллективных договорах и соглашениях» (1992 г.). Допускается также реализация социально-трудовых отношений с использованием норм региональных, отраслевых и генеральных соглашений или локальных положений самих коллективных договоров. Для детализации и развития таких нормативных положений в приложение к коллективному договору могут помещаться соответствующие конкретизирующие локальные нормативные акты, например, Положение об оплате труда, Положение о материальном стимулировании сотрудников и другие.

Таким образом, у руководителей библиотек существует реальная возможность применять разнообразные организационно-экономические формы стимулирования трудовой активности библиотечного персонала. Комплексный подход к управлению «человеческими ресурсами» библиотеки позволяет заметно стабилизировать кадровую ситуацию и способствует повышению качества оказываемых пользователям основных и дополнительных услуг.

Резюме

1. Одним из важных компонентов управления ресурсным потенциалом библиотеки является инициативная экономическая деятельность, направленная на поиск, выбор и реализацию перспективных источников ресурсного обеспечения отдельных аспектов библиотечной работы.

2. Привлечение библиотекой ресурсной помощи по линии благотворителей и спонсоров стало неотъемлемой частью маркетинговой политики современной российской библиотеки как некоммерческой организации. В библиотечной практике успешно применяются приемы и методы фандрейзинга, позволяющие обеспечить взаимопонимание с потенциальными ресурсными донорами и активизировать инвестиции.

3. Большинство направлений экономической деятельности отечественных библиотек регулируются посредством различных вариантов хозяйственных договоров, обеспечивающих необходимую юридическую защиту их интересов. Среди наиболее распространенных в библиотечно-информационной практике видов договорных отношений — договоры купли — продажи, договоры подряда, договоры о совместной деятельности, а также так называемые особые виды договоров (о благотворительном ресурсном обеспечении и др.). Одним из перспективных для библиотечной деятельности вариантом договора купли — продажи является договор лизинга (финансовой аренды).

4. Наиболее распространенным видом инициативной экономической деятельности библиотек стали дополнительные платные услуги или обслуживание.

Номенклатура платных услуг моделируется на основе предметно-деятельностного уровня ранжирования. Выделяютя библиотечно-информационные, прибиблиотечные и сервисные, консалтинговые и образовательные, досуговые, издательско-полиграфические, рекламные и посреднические услуги.

Дополнительное платное обслуживание осуществляется посредством разноаспектных абонементов, индивидуального абонентного обслуживания, стационарных подразделений библиотек.

5. Важным фактором рационального использования ресурсного потенциала библиотеки становится ее ценовая политика, базирующаяся на методике ценообразования и профильном маркетинге. Упрощенная методика установления цен предполагает учет себестоимости работы, планируемой рентабельности, уникальности услуг, а также особых условий (срочности, сложности и др.)

6. Для успешного функционирования библиотеки и реализации инициативных направлений ее деятельности используется прямое и косвенное ресурсное стимулирование труда персонала: дополнительные коэффициентные выплаты в пределах фонда зарплаты; систематические (надбавки), периодические (доплаты) и единовременные (премии), денежные выплаты; применение гибких режимов (графиков) работы; установление сокращенного рабочего дня; установление дополнительных свободных дней, удлиненный отпуск.

Вопросы для обсуждения

1. Обозначьте цели и задачи инициативной экономической деятельности современной российской библиотеки.
2. Какие средства фандрейзинга применимы в практике библиотеки?
3. Что такое грант и каков алгоритм взаимодействия библиотеки с грантовым фондом?
4. Какие возможны формы благотворительной помощи и спонсорской поддержки по отношению к библиотеке? В чем отличие благотворителя от спонсора?
5. Охарактеризуйте виды договорных отношений в библиотечной практике?
6. Что такое лизинг и каковы его возможности в хозяйственной деятельности библиотеки?
7. Обоснуйте основные методологические принципы реализации платных услуг (обслуживания) в библиотеке. Приведите предметно-деятельностную классификацию дополнительных платных услуг библиотеки, охарактеризуйте базовые ассортиментные группы.
8. Какие виды дополнительного платного обслуживания практикуются в библиотеках? Выделите и охарактеризуйте наиболее распространенные формы платного библиотечного обслуживания.
9. Какие варианты ценовой политики применяются в библиотечной практике? Назовите виды цен, устанавливаемые на результаты библиотечно-информационной деятельности с учетом «жизненного цикла» услуг и продукции.
10. Какие функции выполняет экономическое стимулирование труда персонала библиотеки? Назовите и охарактеризуйте формы ресурсного стимулирования трудовой активности сотрудников библиотеки.

Рекомендуемая литература

1. Клюев, В. К. Основы инициативной хозяйственной деятельности библиотеки : учеб. пособие / В. К. Клюев. М. : Изд-во МГУК : Либерея, 1998. 136с.

2. Клюев, В. К. Управленческая экономика российской библиотеки : тем. сб. избр. работ / В. К. Клюев. М. : ФАИР, 2007. 384 с.

3. Клюев, В. К. Правовое регулирование и стимулирование труда персонала библиотеки : науч.-практ. пособие / В. К. Клюев, Н. П. Аббакумова. М., 2007. 156 с.

4. Клюев, В. К. Благотворительная ресурсная поддержка библиотеки. (Методология и методика привлечения библиотекой ресурсной помощи) : науч.-практ. пособие / В. К. Клюев, В. М. Суворова. М., 2002. 80 с.

5. Клюев, В. К. Хозяйственно-договорные отношения в библиотечной сфере : науч.-практ. пособие / В. К. Клюев, В. М. Суворова. М., 2001. 116 с.

6. Кожевникова, Л. А. Экономика библиотечной деятельности : учеб. 2-е изд., доп. / Л. А. Кожевникова. Новосибирск, 2005. 200 с.

7. Поиск внебюджетных средств для библиотек : справ.-информ. пособие / отв. сост. Н. Ф. Вербина. СПб. : Изд-во РНБ, 2002. 192 с.

Оглавление

Введение . . . 3
РАЗДЕЛ 1. Теоретические основы менеджмента библиотечно-информационной деятельности . . . **5**
Глава 1. Эволюция менеджмента как научной дисциплины . . . 5
1.1. Этапы эволюции . . . 5
1.2. Школы управления . . . 6
1.3. Процессный подход . . . 16
1.4. Системный подход . . . 21
1.5. Ситуационный подход . . . 24
1.6. Современные модели менеджмента . . . 28
Глава 2. Формирование концепции менеджмента библиотечно-информационной деятельности . . . 31
2.1. Зарождение концепции менеджмента в библиотечном деле России . . . 31
2.2. Методологические основы менеджмента библиотечно-информационной деятельности . . . 36
2.3. Диверсификация менеджмента библиотечно-информационной деятельности . . . 40
Глава 3. Управление развитием библиотеки . . . 54
3.1. Библиотека как организация . . . 54
3.2. Законы и закономерности развития библиотеки . . . 58
Глава 4. Правовое регулирование библиотечно- информационной деятельности 69
4.1. Источники библиотечного права . . . 69
4.2. Законодательная поддержка библиотечно-информационной деятельности . . . 71
4.3. Локальное нормативное сопровождение деятельности библиотеки . . . 82
4.4. Организационно-правовое регулирование трудовых отношений в библиотеке . . . 84
Глава 5. Менеджмент качества информационно-библиотечной деятельности . 95
5.1. Методологические подходы к преобразованию библиотеки на основе менеджмента качества . . . 95
5.2. Самооценка и национальные премии по качеству как инструменты реализации менеджмента качества в библиотечной деятельности . . . 119
Раздел II. Стратегическое управление библиотечно-информационной деятельностью . . . **129**
Глава 6. Концепция и этапы стратегического управления . . . 129
6.1. Сущность и значение стратегического управления . . . 129
6.2. Разработка стратегических направлений развития библиотеки . . . 139
6.3. Компоненты реализации стратегии . . . 147
Глава 7. Основы управления проектами в библиотечной деятельности . . . 149
7.1. Особенности проектной деятельности библиотек . . . 149
7.2. Федеральные целевые программы в области библиотечного дела . . . 154
7.3. Классы проектов в библиотечном деле . . . 165
7.4. Жизненный цикл проекта . . . 176
Глава 8. Управленческий контроль в системе информационно-библиотечного менеджмента . . . 193
8.1. Теоретические основы управленческого контроля . . . 193
8.2. Виды контроля . . . 197
8.3. Организация системы контроля в библиотеке . . . 204

Раздел III. Маркетинг как современная концепция управления библиотекой . 213
Глава 9. Природа и роль маркетинга в библиотеках России 213
9.1. Эволюция маркетинга 213
9.2. Сущность и значение библиотечного маркетинга 221
9.3. Библиотека в системе некоммерческого маркетинга 228
9.4. Специализированная маркетинговая служба библиотеки 233
Глава 10. Комплекс библиотечного маркетинга. 237
10.1. Основные направления библиотечного маркетинга 237
10.2. Элементы комплекса библиотечного маркетинга 242
10.3. Маркетинговые коммуникации 245
10.4. Библиотечная реклама. 253
Глава 11. Маркетинговые исследования 265
11.1. Маркетинговая среда библиотеки 265
11.2. Организация и методика маркетинговых исследований 268
Глава 12. Библиотечное обслуживание в системе маркетинга услуг 276
12.1. Сфера услуг как объект маркетинга. 276
12.2. Библиотечные услуги: специфика и классификация. 284
Раздел IV. Организация управления библиотекой 292
Глава 13. Организационные структуры управления библиотекой 292
13.1. Понятие организационной структуры управления 292
13.2. Иерархические организационные структуры 299
13.3. Адаптивные структуры 304
13.4. Централизованные и децентрализованные организационные структуры управления 308
Глава 14. Факторы эффективной организации управления 315
14.1. Формирование горизонтальных связей 315
14.2. Делегирование полномочий 318
14.3. Методика коллегиального управления 325
14.4. Формирование организационной культуры 330
Глава 15. Научно-методическое обеспечение библиотечно-информационной деятельности 337
15.1. Управление инновационными процессами 337
15.2. Реорганизация деятельности библиотеки: этапы и методы. 341
15.3. Управленческое консультирование. 353
Раздел V. Коммуникативные процессы в управлении библиотекой 360
Глава 16. Информационное обеспечение управления 360
16.1. Коммуникация и информация 360
16.2. Формирование управленческой информационной системы 363
16.3. Управленческий учет как составная часть информационной системы . 366
Глава 17. Библиотечная статистика 373
17.1. Значение библиотечной статистики в процессе управления 373
17.2. Этапы статистического исследования 375
17.3. Статистические таблицы и графики 378
17.4. Показатели библиотечной статистики 384
Глава 18. Управленческое решение 387
18.1. Содержание и виды управленческих решений 387
18.2. Процесс принятия управленческого решения. 392
18.3. Методы и модели принятия управленческих решений. 395
18.4. Формы разработки и реализации управленческих решений 398

Раздел VI. Кадровый менеджмент в библиотеке 402
Глава 19. Изменяющиеся функции управления персоналом 402
19.1. Концепция и система персонал-стратегии библиотеки 402
19.2. Организационно-технологические основы управления персоналом . . 408
19.3. Особенности коллектива библиотеки. 411
19.4. Руководство малыми группами. 414
Глава 20. Формирование и развитие персонала 421
20.1. Планирование персонала 421
20.2. Набор и отбор персонала 425
20.3. Адаптация персонала 429
20.4. Организация системы обучения персонала 433
20.5. Перемещение по должности и увольнение 439
Глава 21. Мотивация и стимулирование персонала 444
21.1. Мотивация как функция управления персоналом 444
21.2. Эволюция концепций мотивации 448
21.3. Содержательные и процессуальные теории мотивации 454
21.4. Методология оценки персонала 464
Глава 22. Руководитель в системе управления 482
22.1. Современные требования к профессии и личности руководителя . . . 482
22.2. Руководство и лидерство. 501
22.3. Стиль руководства. 503
22.4. Принципы и правила самоменеджмента руководителя библиотеки . . 507
22.5. Методика подготовки выступлений и докладов 514
Глава 23. Управленческое общение 520
23.1. Этика деловых отношений. 520
23.2. Деловое общение руководителя библиотеки 530
23.3. Психология конфликтов и стрессов 535
Раздел VII. Библиотечная экономика 543
Глава 24. Ресурсный комплекс библиотеки. 543
24.1. Экономический микроуровень библиотеки. 543
24.2. Экономические показатели библиотечной работы 549
24.3. Финансирование библиотеки 555
Глава 25. Инициативная экономическая деятельность библиотеки 559
25.1. Фандрейзинг в библиотеке. 559
25.2. Договорные взаимоотношения библиотеки с партнерами 564
25.3. Платные услуги и обслуживание пользователей библиотеки 573
25.4. Ценообразование итоговых результатов библиотечной деятельности. . 578
25.5. Дополнительное ресурсное стимулирование персонала библиотеки . . 586