

ТЕМА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕЧНЫМ ДЕЛОМ

1. *Методы управления в библиотеке.*
2. *Структура управления библиотекой.*
 - *линейная структура.*

1. Методы управления в библиотеке.

Методы управления – это инструменты, способы воздействия управляющего субъекта на различные управляемые объекты, в качестве которых в библиотеке выступают трудовой коллектив, контингент пользователей, технологические процессы, экономические ресурсы (финансы, материально-техническая база).

Методами управления называется совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия органов управления библиотекой на управляемый объект (руководителя библиотеки – на возглавляемый им коллектив).

Методы управления классифицируют по различным признакам. Так, нередко выделяют методы прямого и косвенного воздействия – при использовании первых предполагается непосредственный результат воздействия, вторые же направлены на создание условий для достижения высокой эффективности работы. Можно выделить методы формального и неформального воздействий, соотношение которых в практике управления отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, его поведение в коллективе.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку различают:

- организационные методы (в том числе административные);
- экономические методы;
- методы правового регулирования.

Обычно эти методы используются в комплексе, но и в определенных условиях возможно преобладание некоторых из них.

Организационные методы, базируются на таких отношениях между людьми, когда выполнение одной и той же работы возможно в различных условиях, при различных типах организации: жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, допустимого отклонения и др. Использование наиболее действенного для определенных условий типа организационного воздействия на коллектив обеспечивает рациональное выполнение работы, способствует повышению ее эффективности и качества. Организационные методы включают регламентирование, нормирование, инструктирование, методы распорядительного и дисциплинарного воздействий.

Административные методы управления занимают особое место в такой системе и включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти: законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций. Эти методы устанавливают и регулируют обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного.

Особенность административных методов заключается в том, что они связаны с властной природой управления: руководители библиотеки наделяются властными полномочиями и вследствие этого могут приказывать своим подчиненным. Каждое нижестоящее звено системы управления организационно подчинено вышестоящему и обязано выполнять его распоряжения.

Основным административным методом управления является метод принуждения, требующий от подчиненных неукоснительного принятия распоряжений вышестоящего органа к исполнению, критика или обсуждение не допускаются. Метод принуждения реализуется в устной или письменной форме. Устный приказ – это прямое внушение, требующее от руководителя как субъекта власти большой психологической силы. Внушающая сила приказа проистекает из авторитета руководителя как должностного лица. Письменный приказ – это выраженное в письменном виде требование организации, имеющей юридическое право предписывать своим членам определенные действия для решений поставленной задачи. Требования эти вступают в силу при наличии под приказом подписи руководителя. К методам управления, в

основе которых лежит принуждение, можно отнести также распоряжение, инструктирование и наставление.

Основным звеном новой целостной и динамической системы управления, создаваемой в нашей стране, служит переход на всех уровнях народного хозяйства к *экономическим методам* руководства. Они основаны на управлении интересами трудящихся и превращении их в важнейшую движущую силу общественного прогресса. Экономические методы позволяют усилить внутренние стимулы саморазвития, развернуть творческую инициативу, полнее использовать объективные экономические законы в целях достижения конечных результатов с наименьшими затратами труда и материальных ресурсов. Экономические методы в современных библиотеках все шире внедряются через те или иные формы хозрасчетной деятельности, введение различного рода платных услуг, систему материального стимулирования. Именно они и определяют роль руководителя библиотеки как библиотечного менеджера.

Экономические методы управления – это способы воздействия, использующие в своей основе экономические отношения людей и их экономические интересы. Как считают специалисты, проблема сочетания личных, коллективных и государственных интересов всегда относилась к числу самых сложных и включает решение целого ряда задач. Одна из них – установление разумного баланса между фондами распределения и потребления, между фондами заработной платы и поощрительными фондами материального стимулирования.

Экономические методы управления библиотечными системами приобретают в настоящее время особую важность в связи с выдвигаемыми жизнью требованиями к вхождению в рыночные отношения и овладению новыми хозяйственными механизмами, повышению эффективности и качества работы, эффективному использованию ресурсов библиотечной деятельности. Об эффективности управления системой сегодня судят по соотношению полученного результата ее работы и затраченных на это ресурсов: чем выше конечные результаты на единицу ресурсного обеспечения, тем эффективнее система управления. Экономические методы управления нацелены на формирование и закрепление позитивной

экономической мотивации деятельности сотрудников, уменьшении текучести кадров, развитие их профессиональной инициативы, предприимчивости и личной заинтересованности в успешных конечных результатах своей и общей работы.

Экономические методы управления (к числу которых относят экономический расчет, экономический анализ и экономические стимулирование) есть проявление сочетания экономических интересов общества и личности, которое реализуется в любой сфере деятельности, в том числе и в библиотечной, в соответствии с утвержденной системой планов.

Метод экономического анализа уже зарекомендовал себя как инструмент управления и изыскания внутренних резервов в работе, как способ выявления путей повышения эффективности деятельности библиотеки. Широкие возможности экономического анализа как активного метода управления хозяйственной деятельностью библиотеки определяют целесообразность его применения на стадиях подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Главной задачей экономического анализа работы библиотеки является получение реальных сравнительных данных об эффективности использования финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов библиотеки, а также оценка результативности этой работы. Ведущими направлениями экономического анализа работы библиотеки (ЦБС) являются:

- анализ трудовых ресурсов, сочетающийся с анализом технологии и организации рабочих мест, их технической оснащенности;
- анализ выполнения плановых заданий;
- анализ финансовой деятельности библиотеки (ЦБС);
- анализ использования материально-технической базы библиотеки (ЦБС), в том числе библиотечных фондов;
- оценка экономической эффективности работы библиотеки (ЦБС) и управления ими.

Расширился и арсенал форм экономического стимулирования персонала библиотеки: регулирование заработной платы, реализация систематических, периодических и единовременных денежных выплат (надбавки, доплаты, премии, материальная помощь).

Значение комплексного применения экономических методов управления трудно переоценить. Они помогают ликвидировать уравниловку при оплате труда, ставя величину денежных выплат в зависимость от конкретного вклада библиотечного работника в результаты деятельности библиотеки, позволяют регулировать численность штата и перераспределять трудовые ресурсы в соответствии с производственной необходимостью.

При реализации экономических методов управления руководители разных структурных подразделений библиотеки должны в равной мере опираться на анализ особенностей современного рыночного хозяйственного механизма в сфере библиотечной деятельности. Действие этого нового механизма хозяйствования стало возможным благодаря расширению правовой и организационно-экономической самостоятельности библиотеки.

Для библиотеки на современном этапе стали возможными сочетание государственного бюджетного финансирования с привлечением дополнительных внебюджетных источников получения финансовых средств, многовариантность инициативной предпринимательской маркетинговой деятельности и реальная замена административно - командных методов управления комплексом гибких экономических регуляторов, составляющих основу библиотечного менеджмента.

В связи с возрастанием роли социальных отношений, необходимостью укрепления и оптимального развития библиотечных коллективов особо важными факторами эффективного управления на фоне кризисных явлений в обществе становятся *социально-психологические и социально-педагогические методы*. Ответственность руководителя за повышение уровня работы с кадрами, профессиональной активности работников библиотеки обуславливает необходимость овладения рекомендациями психологов и социологов по созданию благоприятного морального климата в коллективе и особого фирменного стиля работы библиотеки. Зачастую на практике руководителю приходится разрешать такие вопросы и конфликты в трудовом коллективе, которых можно было бы избежать, если бы расстановка кадров осуществлялась на основе психологического анализа структуры трудовой деятельности на разных участках

работы, с учетом психологической структуры личности работников. Руководители не в полной мере владеют методами активизации деятельности, развития инициативы и творчества членов коллектива, недостаточно используют в своей управленческой практике методы социальной преемственности (традиции, обряды, атрибуты памятных событий), различные виды неформального общения как средства сплочения коллектива и стимулирования его деятельности. Необходимо шире использовать информативное, воспитательное и эмоциональное воздействия личного примера для развития познавательных потребностей и интересов, формирования духовных ценностей и идеалов членов библиотечного коллектива.

Специфика социально-психологических методов заключается в значительной доле использования в процессе управления неформальных факторов, интересов личности, группы и коллектива в целом. В этом смысле особенно важными представляются следующие моменты:

- формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей;
- сознание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы совместной работы;
- установление и развитие социальных норм поведения;
- удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей;
- проведение воспитательной работы, необходимой для создания фирменного стиля библиотеки, повышения ее имиджа, авторитета в современном социуме.

Социально-психологические методы управления опираются, в основном, на нормы морали и основаны на формировании и развитии мнения членов общества относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей, нравственных начал в межличностных отношениях коллектива («по вертикали» и «по горизонтали»).

Психологические методы опираются на убеждение как методы воздействия, который способствует закреплению у сотрудников желаемых норм поведения, побуждает их соотносить свои интересы с интересами коллектива и производства. В эту группу методов обычно включают совет, просьбу и внушение. Причем следует

отметить, что совет основывается на способности руководителя к контакту с подчиненным, профессиональном опыте и авторитете руководителя. Если сотрудник считает своего руководителя компетентным специалистом и профессионалом. Совет действует гораздо эффективнее приказа или распоряжения. То же относится и к просьбе.

Руководитель библиотеки, выступающий как организатор делового общения сотрудников коллектива, использует обычно в своей практике все три группы методов, и они накладывают своей отпечаток на содержание и сущность общения и взаимоотношений между руководителем и подчиненными.

Специалисты справедливо отмечают, что на современном этапе задача преодоления кризисных ситуаций требует от систем управления библиотекой:

- умения правильно оценивать соотношение целей работы с ограниченными материальными возможностями библиотеки;
- осуществлять мониторинг текущего спроса на информацию и прогнозировать его;
- определять конкурентноспособность разрабатываемых для пользователей библиотеки услуг и продукции;
- искать и использовать новые источники ресурсного обеспечения работы;
- внедрять экономически эффективные организационно-управленческие решения и давать оценку результатам деятельности библиотеки.

В комплексе задач совершенствования управленческой деятельности первоочередными представляются те, которые увязаны с пониманием сущности управления библиотекой как специфичной системой, где целенаправленное воздействие на трудовой коллектив осуществляется с помощью всего арсенала средств (функций и методов управления) в целях организации его деятельности для достижения оптимальных социальных результатов функционирования культурно-информационного учреждения, каким является библиотека. Реальными свидетельствами повышения эффективности управленческой деятельности в библиотеках можно считать использование на высоком профессиональном уровне всего комплекса научных методов и функций управления, а именно:

- повышения управленческой культуры руководителей, определяющей и соответствующий фирменный стиль, имидж библиотеки;

- высокого качества и своевременного составления организационно -регламентирующей и технологической документации (особенно по новым направлениям работы – маркетингу, «паблик рилейшнз», инновационным процессам);

- сокращения фактической трудоемкости процессов управления (организационных и информационных процедур, подготовки и принятия решений, делопроизводства, переговоров и др.) и перевод системы управления библиотекой в автоматизированный режим работы.

2. Структура управления библиотекой.

Под структурой управления библиотекой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные руководители, службы и другие звенья аппарата управления. Отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми, а вертикальные – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии у него нескольких уровней. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по различным функциям управления.

Структуру управления библиотекой можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности. В рамках структуры управления протекает процесс, между участниками которого распределены управленческие задачи и функции, права и ответственность за их выполнение, полномочия по принятию управленческих решений.

Структуры управления во многих библиотеках были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными в начале XX века. В библиотеках создавали так называемые формальные структуры управления, которые получили название иерархических (или бюрократических). В таких структурах главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции. Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером как нормативная модель рациональной бюрократии, включавшая в себя:

- четкое разделение труда;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- дух формальной обезличенности, с которой официальные лица выполняют свои обязанности;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями данной должности.

В такой структуре управления в качестве гаранта ее рациональности выступает объективный характер управленческих решений.

ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА.

В небольших библиотеках чаще всего встречается *линейная структура* управления, основанная на взаимодействии руководителя и подчиненного и реализуется в виде приказов, распоряжений, указаний. Число подчиненных руководителю звеньев составляет обычно от 7 до 10. Так как линейная структура наименее гибка, она является составной частью других видов структур.

ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА

Директор

Зам. директора

Зав. отделом

Зав. сектором

Исполнители

Самой распространенной является *линейно-функциональная* организация управления, возникающая в результате синтеза линейного и функционального управления. В библиотеках функциональные управленческие подразделения утрачивают права принятия решений и управления нижестоящими подразделениями. Функциональные подразделения лишь готовят (собирают, анализируют, обобщают) информацию для принятия решений, а также могут подготавливать проекты решений. Руководители функциональных подразделений не обладают распорядительными правами, и на другие отделы библиотеки они воздействуют через вышестоящего линейного руководителя. В линейно – функциональной структуре управления лишь линейные руководители могут принимать управленческие решения в пределах своей компетенции. Распределение обязанностей между руководителями зависит от типа библиотеки, объема выполняемых работ и ряда других факторов.

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Директор

Зам. директора

**Отдел кадров
маркетинга**

Бухгалтерия

Отдел

**Административно-
Хозяйственный отдел**

**Отдел автоматизации
и механизации**

библиотечно-библиографических процессов

Линейно-функциональная структура управления наиболее эффективна там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Поэтому при такой структуре управления библиотека может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходит равномерно. В реальных

условиях этого не происходит, и может возникнуть неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды. В такой ситуации во взаимоотношениях аппарата управления возможна утрата гибкости (из-за применения формальных правил и процедур), затрудняется или замедляется передача информации, увеличивается объем работы руководителя библиотеки из-за необходимости согласования действия разных функциональных служб.

Аналогичные характеристики имеет и *линейно-штабная структура* управления, характеризуемая созданием особых координационных звеньев, получающих право воздействовать на все подразделения библиотеки и функциональных руководителей. Типичным органом в линейно-штабной структуре управления является совет при директоре, в который входят, помимо директора и его заместителей, заведующие отделами библиотеки и ведущие специалисты.

ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ СТРУКТУРА

Директор

Зам. директора

Совет при директоре

Методический совет

Совет по комплектованию

Совет по маркетингу

Комиссия по НОТ

В ЦБС такими координационными управленческими структурами являются совет по комплектованию, совет по маркетинговой деятельности, методический совет и др. К линейно-штабной структуре относятся и различные постоянные и временные комиссии из числа специалистов библиотеки (например, комиссия по научной организации труда).

Разновидностью иерархических структур управления является и *дивизионная структура*. (от англ. – отделение). Этот тип структуры характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением (то есть децентрализация при сохранении координации и контроля). В современных условиях к данному типу можно отнести управление

централизованными библиотечными системами, поскольку филиалам предоставлена определенная самостоятельность в осуществлении производственной деятельности, связанной с обслуживанием читателей. В то же время администрация ЦБС оставляет за собой право контроля по общесистемным вопросам стратегии развития, научно-методической работы, оказанию платных услуг и т.д.

Традиционная организация управления, основанная на применении различных модификаций иерархических структур, предусматривает ведущую роль административно-властных субординационных отношений, которые строятся на обязательном подчинении нижестоящего руководителя вышестоящему. В современных условиях ориентация на обособленное выполнение заранее заданных функций без заинтересованности в общих результатах недопустима, и поэтому в библиотеках осуществляется переход к более гибким структурам, лучше приспособленным к изменениям – к органическим (или адаптивным) структурам.

Органическим называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого за общий результат. Органический тип структур отвергает необходимость в детальном разделении труда по видам работ, формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Органический тип (в отличие от иерархического) представляет собой децентрализованную структуру управления, для которой характерны:

- отказ от формализации отношений;
- сокращение числа иерархических уровней;
- высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом;
- ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность и самодисциплину.

Разновидностями органических структур являются программно – целевые, проектные, матричные, бригадные.

Цель *программно-целевого управления* – организация информационно-регулирующего взаимодействия на горизонтальном уровне. Данная структура образуется внутри системы на время

реализации конкретной программы и характеризуется непосредственным подчинением всех элементов структуры руководителю программы. Такая организация управления реализуется с помощью проблемных советов, постоянно действующих комиссий или проблемных групп.

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВАЯ СТРУКТУРА

Директор совет	Проблемный
Зам. директора программы	Руководитель
Руководитель проблемной комиссии	
Исполнители	

Проектные структуры формируются при разработке проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например освоение новых автоматизированных технологий. При этом объединяются материальные, трудовые и финансовые ресурсы библиотеки. Управление проектом включает:

- определение целей;
- формирование структуры;
- планирование и организацию выполнения работ;
- координацию действий исполнителей.

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной группы, работающей на временной основе. Такая проектная группа пользуется значительной организационно-управленческой самостоятельностью. Руководитель библиотеки определяет сроки выполнения поставленной задачи, лимит финансовых средств и не вмешивается в текущие вопросы деятельности. Проектная группа может быть оформлена в виде самостоятельного подразделения библиотеки. По завершении проекта структура распадается, сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную работу и т.д.

Матричная структура строится на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, а с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами, качеством.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных – с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчинение последних руководителю их подразделения. Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Именно матричная структура считается наиболее рациональной в практике работы американских библиотек. Специалисты в области библиотечного дела отмечают, что применение матричной структуры позволяет гибко использовать специалистов, перемещая их из одного проекта в другой, а также обеспечить сотрудникам возможность повышения квалификации.

Несмотря на полезность и всю прогрессивность гибких структур управления, в отечественных библиотеках они не получили распространения в значительных масштабах. Вероятно, это связано с тем, что такое управление значительно сложнее, чем традиционные организационные формы. Кроме того, гибкие организационные структуры “не срабатывают” без изменения действовавших систем планирования, контроля, распределения ресурсов, введения новых условий материального стимулирования, изменения стиля руководства, поддержания стремления работников к самовыражению и саморазвитию.

В свое время при переводе библиотек на новые условия хозяйствования были предусмотрены различные формы организации труда и соответственно оплаты библиотечных работников. Одна из

таких форм – *бригадный подряд*, принципы организации которого характеризуют взаимоотношения между трудовым коллективом и администрацией. Бригадная форма, подкрепленная соответствующими изменениями в структуре управления библиотекой, может создать необходимые условия для наиболее полного использования творческого потенциала библиотечных работников.

Основу бригадной (командной) структуры управления составляет давно известная бригадная форма организации труда и производства, но лишь сравнительно недавно в библиотеках появились возможности для наиболее полного использования всех ее преимуществ. Среди них можно отметить производственную самостоятельность и независимость бригад, их ответственность за результаты своей деятельности.

Переход к бригадным структурам требует значительной подготовки, что связано с распределением персонала на бригады. Бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер его работы определяется концепцией бригадной работы, в которой поощряется взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы пользователей. Управление при этом должно опираться на групповое решение проблем и носить характер консультаций. Меняются требования и к квалификации работающих: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и умениями, так как в бригадах функции специалистов расширяются, необходима взаимозаменяемость и гибкость персонала. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат снижает необходимость в жестком контроле извне и промежуточном учете выработки.

При формировании новых организационных структур важно учитывать определенную постепенность этого процесса. Поскольку некоторое время старые и новые структуры будут сосуществовать с постепенным вытеснением старых.

ТЕМА 2. ИННОВАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Методическая работа – вид библиотечной деятельности, направленной на совершенствование библиотечного обслуживания населения, повышение эффективности библиотечной работы, выявление и распространение лучшего опыта, внедрение инноваций, использование результатов научных исследований в области библиотечного дела, повышение квалификации и профессионального мастерства библиотекарей.

Метод – это путь исследования (с точки зрения теории), способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи (с точки зрения практики).

Методика – упорядоченная совокупность методов, связанных с общностью решаемой задачи, предназначенной для практического выполнения какой-либо работы.

Методическое обеспечение – оснащение всех направлений, процессов, форм и методов библиотечной работы соответствующими методическими рекомендациями и решениями.

Инновация библиотечная – использование новшеств в виде новых форм в организации и управлении деятельностью библиотеки, содержании и организации обслуживания пользователей, новых технологий, видов продукции и услуг.

Повышение квалификации кадров – совершенствование профессиональных и общеобразовательных знаний, навыков и умений библиотекарей.

Основные направления методической работы

Методическая работа включает несколько взаимосвязанных направлений деятельности: аналитическую, консультационно-методическую, информационную, обучающую (педагогическую), инновационную, организационную, координационную, исследовательскую, издательскую.

Аналитическая деятельность направлена на анализ состояния и развития, как отдельных библиотек, так и библиотечной сети в целом. Она основывается на методическом мониторинге, т.е. слежении за изменениями в деятельности библиотеки или сети

библиотек в целях определения уровня их работы и принятия на этой основе методических решений, направленных на ее совершенствование. Анализ библиотечной практики осуществляется на основе библиотечной документации, материалов совещаний, конференций, семинаров библиотечных работников, публикаций в СМИ, оценок качества деятельности библиотек.

Консультационно-методическая помощь осуществляется на основе аналитической деятельности, имеет своей целью оказание консультационной и практической помощи библиотекарям.

Инновационная деятельность включает поиск, разработку и использование новшеств, способствующих повышению эффективности и качества деятельности библиотек.

Информационная деятельность направлена на оперативное и полное информирование библиотекарей о достижениях современной библиотечной теории и практики, о новшествах в библиотечном деле. Она является неотъемлемой частью методической работы, помогает своевременно выявлять и предупреждать возникающие трудности и недостатки, служит средством связи методических центров и библиотек всех уровней, способствует обмену опытом.

Обучающая (педагогическая) деятельность тесно связана с информационной, так как одновременно с процессом информирования происходит и процесс обучения библиотекарей новшествам. Это позволяет методическим центрам (службам) целенаправленно влиять на уровень работы библиотек. В основе обучающей деятельности лежит повышение квалификации и переподготовка библиотечных работников, содействие их непрерывному образованию. Осуществление этого направления предполагает охват всех групп и категорий библиотекарей, дифференцированный подход к повышению их квалификации, последовательность и преемственность в обучении, использование различных форм повышения квалификации, в том числе и самообразования.

Организационная деятельность обеспечивает единое организационно-методическое руководство библиотеками сети и выступает как 1) часть процесса управления местным библиотечным сообществом, 2) необходимое условие эффективной работы

библиотек, 3) управление нововведениями, 4) помощь библиотекам сети в организации деятельности.

Координационная деятельность направлена на согласование совместной деятельности 1) библиотек и других организаций и учреждений территории, 2) библиотек сети, направленной на совершенствование библиотечного обслуживания.

Исследовательская деятельность предполагает изучение и обобщение библиотечной практики, экспериментальную работу методических центров в библиотеках, все более широкое вовлечение библиотекарей-практиков в исследовательскую деятельность библиотек.

Издательская деятельность – подготовка, издание и распространение методических материалов по актуальным вопросам и наиболее востребованным темам.

Библиотечное профессиональное сообщество осознало, что перспективы успешного развития есть только у библиотек, избирающих путь преобразований. Поэтому фундаментом методического обеспечения является инновационная деятельность библиотек.

В библиотековедении накоплен большой опыт изучения инновационных процессов. Он отражен в публикациях С.А. Басова, А.Н. Ванеева, Н.Т. Чуприной, И.М. Суловой, Ю.Б. Авраевой, Е.Ю. Качановой и других исследователей. Надо отметить, что первым, кто высказал точку зрения о методической деятельности как о процессе управления нововведениями, стал С.А. Басов. Данную позицию поддержали И.М. Сулова, Ю.Ф. Чернякова, предложившие перестроить методическую деятельность, ориентируясь на формирование системы управления инновациями. Следовательно, основной смысл методической работы, по мнению авторов, заключается в управлении изменениями.

Говоря об инновационно-методической деятельности, уместно привести пример оригинальной «Флюгер-концепции» Е.Н. Гусевой. Она использует метафорический способ объяснения наиболее важных факторов и условий инновационного развития библиотеки. «Флюгер расположен высоко, т.е. имеет достаточный обзор и может видеть малейшие изменения. Флюгер изготовлен из твердого материала, а потому устойчиво не меняет форму, но при

этом его конфигурация может быть самой разнообразной. Флюгер жестко закреплен, т.е. у него есть база, основа, на которой он держится. Флюгер может крутиться, т.е. менять свое положение (изменяться в пространстве) вслед за изменениями пространства, т.е. может улавливать тенденции и находиться в одном с ними русле. Поэтому библиотека, выбравшая инновационный путь развития должна уметь подняться выше обыденности, иметь достаточный кругозор и понимание складывающейся ситуации, уметь видеть (предвидеть) малейшие изменения и делать прогнозы».

В публикациях отечественных специалистов обозначены три позиции, позволяющие рассматривать библиотечные инновации как:

- средство распространения передового библиотечного опыта;
- особый признак развития и совершенствования библиотечной работы, основанный на поиске новых путей функционирования библиотек, качественно превосходящих предыдущие;
- средство творческого роста сотрудников библиотек.

Следует подчеркнуть, что библиотечные инновации имеют особую черту. Они базируются на традициях, являются их продолжением и никогда не появляются из ничего. Большой энциклопедический словарь определяет инновационный процесс как новообразование. Но практика убеждает, что библиотечному инноватору приходится постоянно оглядываться на прошлый опыт, соотносить свою деятельность с существующей практикой. К примеру, невозможно создать новый тип книжной выставки, не владея методикой создания традиционной, не умея вычленив в экспозиции важные элементы, без которых выставка разрушится. По мнению библиотековеда А.Н. Ванеева, – все библиотеки должны работать, прежде всего, стандартно, согласно правилам, нормам, инструкциям. В рамках этого порядка будет видна инновация улучшающая, повышающая и т.д. Таким образом, всякая инновация должна быть надстройкой по отношению к традиционно выполняемым функциям библиотеки.

Еще один принципиальный вопрос, на котором необходимо остановиться, говоря о методическом обеспечении библиотечной инноватики. Это умение отличить, какие новшества

являются реальными, а какие мнимыми? Непременными свойствами инновации являются новизна и практическая применимость. Однако порой сами библиотекари не могут распознать новизну своего опыта: одни считают новацией то, что давно известно, в то время как другие инновационно работают, но свой опыт не считают выдающимся. «Самый распространенный пример псевдоновшества возникает в случае некритического заимствования чужого передового опыта. Опасность заключается не только в компрометации хорошей авторской идеи, но и в нивелировании библиотечной работы. Массовое внедрение нововведений, в первую очередь содержательного порядка, нежизнеспособно, поскольку нет универсальных критериев их полезности. В одной библиотеке находка сотрудника порождает новый тип экспозиции – авторскую выставку. А в другой библиотеке это новшество будет чужеродным, так как с ним не соотносится ни читательская аудитория, ни возможности коллектива, ни традиции библиотеки».¹

Специалисты в области инноваций считают, что новшества представляют социальную ценность лишь в том случае, когда они поддаются трансляции, т.е. могут быть полностью воспроизведены.

В каких направлениях могут развиваться библиотечные инновации?

Продуктовые и сервисные инновации осуществляются в рамках:

– библиотечно-информационных услуг по основной профильной деятельности (введение услуг-аналогов или услуг-дополнителей);

– прибиблиотечных и сервисных услуг (**переводы текстов с иностранных языков на русский / с русского на иностранные языки, отправка и прием электронной корреспонденции пользователя, создание видеороликов, слайд-презентаций и т.д.**);

– образовательных и консалтинговых услуг (проведение занятий-тренингов по обучению основам информационной культуры, Интернет-навигации, организация тематических лекториев, консультаций юристов, психологов и т.д.);

– досуговых услуг (организация при библиотеке

досуговых клубов, творческих студий, разработка сценариев и проведение семейных или корпоративных мероприятий, организация и проведение туристических экскурсий и т.д.);

– издательско-полиграфических услуг (копирование, сканирование документов, тиражирование документов пользователя) и редакционно-издательских услуг (корректурка текста, компьютерный набор текста, макетирование) и т.д.);

– рекламных и посреднических услуг (организация в помещении библиотеки выставок и презентаций продукции книгоиздательств и книготорговли, художественных выставок и т.п.).

Технологические инновации:

– использование новых приемов и методов организации обслуживания пользователей, т.е. записи, учета, предоставления стационарного и внестационарного обслуживания;

– использование новых приемов и методов организации информационной среды и информационных ресурсов (СБА, фонды и т.д.);

– использование новых приемов и методов, обеспечивающих рентабельность и эффективность основных процессов комплектования, обработки и хранения фонда (новые средства защиты, учета, расстановки и т.д.).

Радикальные инновации:

– реорганизация технологии на основе замены традиционной на автоматизированную.

Организационные инновации:

– создание новых структурных подразделений библиотеки (отделов, секторов, служб);

– изменение традиционных функций структурных подразделений библиотеки;

– совершенствование методов управления библиотекой (изменение форм выработки решений, методов планирования, PR-технологий и т.п.).

Социальные инновации:

– социально-управленческие (выборность руководителей (например, заведующих отделами), создание новых общественных органов, создание новых организационных ценностей, ритуалов,

традиций и т.п.);

– педагогические (изменение методов обучения и повышения квалификации сотрудников, введение новых форм стимулирования их карьерного роста, создание и поддержка «лидерского корпуса» и т.д.).²

В качестве примеров инновационных преобразований в отдельных направлениях библиотечной деятельности можно назвать следующие:

Структурные изменения библиотеки

Например, выделяют новые службы (служба внестационарного обслуживания инвалидов «Книга-03»), отделы (бюро информационно-библиографического сервиса, компьютерные или интернет-классы, медиатеки), музеи книги; открывают библиотечные центры (чтения, правовые, молодежные, информационные), выбор направления которых зависит от внешних факторов. Отличительной особенностью библиотечных центров является то, что они способствуют привлечению внимания общества и власти к читательской ситуации, ориентированы на работу не только с пользователями, а прежде всего с нечитающими слоями населения. Библиотечные центры создаются в крупных библиотеках, а в небольших филиалах, как правило, для психологического комфорта читателей выделяют информационные зоны. Центры создаются сегодня и как самостоятельные структуры в рамках библиотеки, и как подразделения в рамках других отделов (маркетингового, методического, краеведческого). Их деятельность предполагает организацию крупных и долгосрочных читательских кампаний регионального масштаба. На базе центров проводятся социологические исследования, фестивали и конкурсы творчества, ассамблеи талантливых читателей; акции, марафоны; книжные ярмарки совместно с книготорговыми организациями; конкурсы местных писателей на лучшую книгу для определенной читательской аудитории; PR-кампании (циклы радио- и телепередач, постоянно действующие рубрики в газетах); организация информационных автобусов и многое другое. Интересен опыт внедрения в практику волонтерской помощи.

Новые информационные продукты и услуги, информационный сервис

Практически все крупные и средние библиотеки России в той или иной мере занимаются оцифровкой наиболее интересных коллекций из своих фондов, то есть сканированием печатного текста и переводом его в электронный вид. Это позволяет постепенно исключать из использования оригиналы редких и ветхих печатных изданий. Оцифровывают не только печатные издания, но и пластинки, аудиозаписи с помощью специальной техники. Во многих библиотеках успешно реализуются различные электронные проекты и продукты: веб-сайты библиотек, электронные краеведческие пособия, виртуальные экскурсии по музеям, виртуальные библиотечные выставки и литературные викторины. На них размещаются, как правило, уникальные краеведческие материалы, результаты поисковой деятельности.

Социальное партнерство

Одним из примеров инновационных преобразований является выездная юридическая библиотека к сельскому жителю.

Библиотеки могут активно включиться в систему дополнительного обучения временно неработающих. Например, в библиотеках открываются справочные службы «Адреса социальной помощи», цель которых – предоставление жителям адресно-справочной информации об организациях социального профиля деятельности России и области. Сотрудники службы помогут найти юридическое название интересующей граждан организации, ее адрес (в том числе электронной почты), телефон, факс, сайт в Интернете, перечень оказываемых услуг и условия их предоставления. Сегодня как никогда своевременным является создание единых программ сотрудничества различных организаций в сфере культуры независимо от формы собственности. В библиотеках России достаточно примеров создания специальных программ взаимодействия между библиотеками, музеями, архивами, клубами, кинотеатрами, школами, цель которых – рациональное использование ресурсов в сфере культуры и информации для создания культурной среды территории.

Краеведческая деятельность

Ярким примером «точного попадания» являются проекты по написанию летописей населенных пунктов. Летописи – уникальный документ, позволяющий муниципальным библиотекам сформировать наиболее полные краеведческие информационные ресурсы и занять лидирующие позиции среди учреждений, ведущих краеведческую деятельность.

Досуговая деятельность

Набирает популярность создание в библиотеках театров книги, самодеятельных театров. Ряд библиотек активно реализуют идею английских библиотек, связанную с открытием центров генеалогии.

Управление библиотечной деятельностью

Примером может служить программа по работе с персоналом «Моя команда – мой успех», разработанная. Ее целью стало создание надежной команды, выполняющей функции главного эксперта при оценке неординарных идей, а также умеющей увлечь этими идеями коллектив. Ведется активная работа по разработке и по формированию семейных династий, поощрению творческих и талантливых людей, по созданию Общества друзей библиотеки. Создан совет по инновациям «Библиосканер». Эта команда провела большую работу по выведению из кризиса одного из филиалов. В результате там был разработан социальный проект, активизировалась работа по привлечению внебюджетного финансирования, изменился интерьер. Еще одна эффективная форма работы с персоналом – формирование кадрового резерва. Для этого провели Неделю дублера, суть которой заключалась в том, что пять руководящих должностей на пять дней заняли дублеры.

Таким образом, инновационная политика библиотеки строится на четкой **модели классификации библиотечных инноваций**

При выстраивании системы основных процессов методического обеспечения инновационной деятельности необходимо учитывать признаки, характеристики и виды библиотечной инноватики. Начальным этапом инновационного процесса является **изучение библиотечной практики** в целях обнаружения потребности в новшестве. Основным методом, позволяющим получать и анализировать ситуацию, является непосредственное ознакомление с работой библиотеки или филиала

или обследование. Задачей обследования является изучение практики работы библиотеки или филиала в целях выявления новшеств, анализа и оценки сильных и слабых сторон ее деятельности. Также в методической практике применяется метод непосредственного наблюдения. Ценность этого метода заключается в том, что методист непосредственно знакомится с работой библиотеки и оценивает ее. Для более эффективного результата параллельно используется метод изучения документов. Все извлеченные сведения подвергаются качественному и количественному анализу. Итоги обследования отражаются в справке, где особое внимание уделяется новшествам, отмечаются недостатки и анализируются их причины. В заключение дается общая оценка деятельности и предложения по улучшению ее работы. В учебном пособии А.Н. Ванеева «Методическое обеспечение библиотечной деятельности» подчеркивается, **что важное методологическое требование – изучать новшества в динамике, в развитии.**

Единовременное, одноразовое изучение не дает обоснованных выводов о практической ценности новшества. Это можно достичь лишь в процессе многократного изучения с учетом факторов, влияющих на характер работы библиотеки. Наиболее сложным процессом инновационной деятельности является **выявление инноваций**. Наряду с традиционными каналами распространения инновационного опыта таких как, публикации в профессиональных журналах, сборниках, непосредственное общение с коллегами на конференциях и семинарах появились новые формы: ярмарки творческих идей, творческие лаборатории, дни библиотечной программы, презентации, библиоринги и т. д. Более подробно остановимся на содержательной части «Ярмарки творческих идей». Ярмарка творческих идей позволяет создать условия для публичного представления лучших образцов профессиональной деятельности специалистов, для знакомства с новыми идеями, установления и расширения деловых и творческих контактов с коллегами. Ярмарка идей – это защита (презентация) идеи (программы, проекта), разработанной участником (конкурсантом) или заимствованная им из опыта работы библиотек, с помощью которой будут решаться тактические и стратегические задачи библиотеки.

Защита(презентация) идеи (программы, проекта) проводится в форме устного выступления (регламент – 10 мин.), в котором кратко излагается суть идеи, доказываются ее (их) новизна, актуальность, практическая значимость, перспектива дальнейшего использования.

Выступления участников Ярмарки должны сопровождаться иллюстративными материалами. В качестве иллюстраций рекомендуется использовать рисунки, графики, диаграммы, стендовые доклады, альбомы, видео-аудио-материалы, мультимедиа-презентации, фотографии, накопительные папки и другие визуальные материалы.

Для более детального ознакомления с идеей предоставляются печатные материалы и материалы на электронных носителях.

Представленные на ярмарке инновации «покупаются» другими библиотеками. Условие «покупки» – не только внедрить данную идею у себя в библиотеке, но и усовершенствовать ее, изменить соответственно местным реалиям.

«Продажа» выставленных материалов может идти через «Журнал заказов». В нем участники могут сделать заказ на заинтересовавший их методический материал. С разрешения автора его работа копируется на электронный носитель. С помощью «Журнала заказов» может быть выявлен самый востребованный материал, автор которого получает приз «Симпатии коллег».

Кроме презентации инновационного опыта библиотек форма ярмарки предполагает обсуждение актуальных проблем и возможных путей содействия развитию библиотек.

В дни работы ярмарки проводятся и мастер-классы, на которых участники получают возможность познакомиться с опытом работы своих коллег на практике.

В рамках проведения ярмарки может быть организован конкурс по номинациям, разрабатываемых Ярмаркой (например, «Лучшая экспозиция», «Грани профессионализма»). Для участия в конкурсе каждое учреждение подает в оргкомитет заявку по форме и предоставляет конкурсные работы. По итогам конкурса в каждой номинации определяется один победитель. Победители награждаются дипломами и ценными призами.

Для подготовки и проведения Ярмарки создается организационный комитет, в который входят ведущие специалисты библиотеки.

Оргкомитет разрабатывает Положение о ярмарке методических идей, программу работы, приглашения, утверждает эмблему готовящегося мероприятия, определяет номинации (содержательные направления) Ярмарки, т.е. осуществляет организацию мероприятия. В Блоге «Копающаяся в методиках» также можно ознакомиться с другими инновационными формами работы методических служб. Кстати, именно Интернет сегодня является одним из основных источников библиотечных инноваций. Большим потенциалом в информационном обеспечении инновационной деятельности обладают сайты и блоги библиотек. На них широко представлены не только направления деятельности методических служб, но и подробно излагается инновационный опыт других библиотек. Здесь можно найти организационно-методическую документацию, теоретические и практические разработки, аналитические документы, тематические подборки по актуальным направлениям работы, раскрывается содержание мероприятий по повышению квалификации.

Важным этапом методического обеспечения инновационной деятельности является **обобщение инновационного опыта**. Наиболее часто используемыми формами обобщения инноваций являются: картотеки инновационного опыта, издания дайджестов по страницам библиотечной прессы и др. Эффективной формой обобщения инноваций является «Банк идей». Это площадка для представления результатов инновационной деятельности, главное условие которой, постоянное пополнение новыми предложениями и их использование другими библиотеками. Использование «Банка идей» требует определенной организационной культуры, связанной с разработкой порядка предложения инновационных идей, способов поощрения инициации, специальных форм учета и систематизации предложений. Для фиксации идей удобно использовать следующую учетную форму:

Название библиотеки или филиала	Фамилия сотрудника	Дата
	Источник идеи	
Объект изменений		
Краткое		

содержание идеи		
Описание идеи		

Заполненные учетные формы систематизируются по объектам изменений или по подразделениям библиотеки. Со временем образуется целый массив информации, к которому обращаются по мере необходимости и постоянно дополняют.

Распространенной формой выявления и трансляции инновационного опыта являются профессиональные конкурсы. Они ориентированы на стимулирование творчества и инновационной деятельности специалистов библиотек. Профессиональные конкурсы дают возможность сделать достижения и новации достоянием профессиональной общественности. Профессиональные конкурсы проводятся на всероссийском, региональном и внутрибиблиотечном уровне. Для организации конкурса создается комиссия, которая состоит из методистов и квалифицированных специалистов отделов. Комиссия разрабатывает положение о конкурсе, критерии оценки участников и порядок награждения победителей, готовит материалы по результатам конкурса. Конкурсы дают мощный толчок к переосмыслению библиотечной деятельности современной библиотеки, выявляют болевые точки – лакуны в профессиональном наборе навыков, но главное достоинство конкурсов – представление и выявление инновационных идей.

Методическое обеспечение всех этапов инновационной деятельности библиотеки прослеживается через систему повышения квалификации. Именно через обучающие мероприятия есть возможность соединить изучение, выявление, обобщение и распространение инноваций.

Условия муниципальных библиотек позволяют создать систему повышения квалификации. Методика организации и проведения мероприятий по повышению квалификации дает возможность сочетать различные формы и методы обучения, разрабатывать многоуровневые программы, которые позволяют охватить все звенья кадрового состава библиотеки. В журнале

«Библиосфера» дан мастер-класс для методистов муниципальных библиотек.

Наряду с проверенными многолетней практикой семинарами, тренингами, круглыми столами, сегодня эффективно работают заимствованные из педагогической деятельности новые методики обучения. В связи с этим, отдельно остановимся на технологии проведения воркшопа.

Воркшоп – это не обучение в чистом виде, а прежде всего, продуктивная работа. Если перевести это слово с английского, то будет примерно так «*work*»- работа, «*shop*»- мастерская. Т.е. в дословном переводе «воркшоп» означает **мастерская продуктивной работы**.

Воркшоп определяется как интенсивное учебное мероприятие, на котором участники учатся, прежде всего, благодаря собственной активной работе. Даже необходимые теоретические «вкрапления», как правило, кратки и играют незначительную роль. В центре внимания находится самостоятельное обучение участников и интенсивное групповое взаимодействие. Акцент делается на получении динамического знания. Участники сами могут определять цели обучения. Они разделяют с ведущим ответственность за свой учебный процесс.

Продолжительность воркшопов различна. Есть мини-воркшопы, длящиеся только 1 час, но время проведения большинства из них колеблется от половины дня до недели. Их важнейшая характеристика – многообразие. Любой хорошо организованный воркшоп предполагает совокупность различных методов, которые активизируют участников, делая их не просто слушателями. Можно сказать, что на воркшопе учатся посредством получения актуального опыта и личного переживания, что гораздо легче достигается в групповом, чем в индивидуальном обучении.

«Библиотечный воркшоп «Библиотека 2.0». Участники воркшопа, а это библиотечные сотрудники региона, а также специалисты, обладающие практическим опытом в таких областях как маркетинг, журналистика, реклама, онлайн маркетинг, PR, социология, психология, бизнес, работали над созданием пяти социальных проектов по направлениям: «Новый формат библиотеки в современном мире», «Новые формы библиотечных мероприятий»,

«Книжный PR», «Библиотека в онлайн-среде», «Библиотека как бизнес-проект». Под руководством общекомандного модератора и при поддержке кураторов из числа библиотечных работников, участники команд разрабатывали свои проекты и впоследствии защищали их перед компетентным жюри, в которое входили представители органов местного самоуправления. Таким образом, воркшоп, мозговой штурм используемые в системе повышения квалификации, являются мощным инструментом методического обеспечения инновационного процесса.

Подводя итог, следует сказать, что инновации – необходимый элемент развития, без них библиотекам невозможно оставаться социально-значимыми организациями. Поэтому особая роль в формировании инновационной среды отводится методическим службам.

ТЕМА. 3. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИБЛИОТЕЧНОЙ РАБОТЫ

1. *Основные направления и функции научно-методической работы.*
2. *Методический мониторинг. Аналитическая деятельность в библиотеках.*
3. *Консультационно-методическая помощь библиотекарям.*
4. *Инновационная деятельность библиотек.*
5. *Методические службы библиотек и организация их работы.*

1. Основные направления и функции научно-методической работы.

Научно- методическая работа библиотек включает две самостоятельные составные части. Одна из них представляет собой методическую работу в коллективе библиотеки или ЦБС. Другая направлена на оказание методической помощи библиотекам сети со стороны библиотеки -методического центра.

В системе терминов, относящихся к методическому обеспечению библиотечной деятельности, родовым является «метод». *Метод* – это путь исследования (с точки зрения теории), способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи (с точки зрения практики). Упорядоченная совокупность методов, связанных с общностью решаемой задачи, предназначенных для практического выполнения какой-либо работы, составляет содержание понятия «методика».

Разработка и совершенствование методики – задача *методической работы*, которая в том или ином объеме ведется в каждой библиотеке. Она направлена на совершенствование деятельности библиотек, освоение новшеств, повышение квалификации библиотекарей.

Каждый библиотекарь, особенно специалист с высшим библиотечным образованием, должен владеть не только методикой библиотечной работы, но и необходимыми знаниями и навыками ее разработки и совершенствования, уметь самостоятельно принимать

методические решения. Особенно необходимы такие знания руководителям библиотечных коллективов всех уровней.

По отношению к сети библиотеки обязанности методического обеспечения их деятельности выполняют специальные *методические службы* – методические отделы центральных библиотек.

Методическая работа в коллективе библиотеки и методическая помощь сети библиотек преследует одну и ту же цель – *методическое обеспечение* деятельности библиотек и осуществляется на основе единых принципов: научности, активности, рекомендательности, оперативности, дифференцированного подхода.

Методические решения и рекомендации должны основываться на *принципе научности*, т.е. быть результатом научно-исследовательской работы. Недопустимо принятие методических решений, не имеющих научно-методического обоснования, экспериментально не проверенных, оторванных от реальной библиотечной методики.

Принцип активности означает, что методическая помощь не должна быть пассивной, ограниченной выполнением запросов, поступивших от библиотекарей. Методическая деятельность должна быть активной, то есть направленной на совершенствование работы библиотек, на внедрение в их практику новых, прогрессивных форм и методов. Цель методического обеспечения заключается в том, чтобы всемерно помогать библиотекарям сделать их работу наиболее разнообразной, помочь каждой библиотеке найти «свое лицо».

Важно, чтобы это активное влияние не препятствовало инициативе библиотекарей, а, наоборот, стимулировало, было направлено на ее развитие. Важнейшим практическим воплощением этого принципа является поиск и освоение библиотечных новшеств.

В связи с этим большое значение в методическом обеспечении библиотечной деятельности приобретает опора на *принцип рекомендательности*, который означает, что методические решения и рекомендации не могут иметь обязательного, директивного характера. Они являются лишь советами, пожеланиями, и библиотекари имеют право самостоятельно их использовать,

выбирая для методического обеспечения своей деятельности те рекомендации, которые в наибольшей степени соответствуют потребностям и условиям конкретной библиотеки.

В «Законе о библиотечном деле» подчеркнута, что библиотеки имеют право самостоятельно определять содержание и конкретные формы своей деятельности. Стремление к регламентации и опеке в методическом обеспечении библиотечной деятельности ведет к потере творческой инициативы библиотекарей, стремлению работать на основе готовых методических «рецептов», к неумению принимать самостоятельные методические решения.

Принцип оперативности выражается в том, что методическая работа призвана оперативно выявлять недостатки и просчеты в библиотечной деятельности, своевременно оказывать консультационно-методическую помощь, вовремя обеспечивать работу библиотеки методическими рекомендациями, способствующими качественному выполнению всех позиций ее плана.

Принцип дифференцированного подхода требует учета в методическом обеспечении специфики типов и видов библиотек; технологических процессов и специализации библиотекарей, их выполняющих; уровня образования, стажа и практического опыта библиотекарей; тех условий, в которых работает библиотека.

Методическое обеспечение функционирования библиотек и библиотечных систем включает несколько взаимосвязанных направлений: аналитическое, консультационно-методическое, инновационное. Одним из направлений является повышение квалификации и переподготовка библиотечных кадров.

В основе методического обеспечения работы библиотек лежит *аналитическая деятельность*, направленная на анализ состояния и развития как отдельных библиотек, так и библиотечной сети в целом. Она основывается на *методическом мониторинге*, то есть слежении за изменениями в деятельности библиотеки и/или сети библиотек в целях определения уровня их работы и принятия на этой основе *методических решений*, направленных на ее совершенствование.

На основе аналитической деятельности осуществляется *консультационно-методическая помощь*, имеющая своей целью

оказание консультационной и практической помощи библиотекарям. Эта помощь базируется на принципе активности, то есть осуществляется не только по просьбе библиотекарей, которые в ней нуждаются, но и по инициативе библиотечных менеджеров (руководителей библиотек и методистов).

Важным направлением является *инновационная деятельность*, включающая поиск и оценку существующих новшеств и их адаптацию к условиям деятельности и конкретной библиотеки. В тех случаях, когда потребность в изменениях ощущается остро, а готовых решений нет, производится самостоятельная разработка и внедрение новшества, способствующего повышению эффективности и качества деятельности библиотек.

В процессе методического обеспечения библиотечной деятельности реализуется ряд функций, которые находятся в тесном взаимодействии, представляя в совокупности систему методического влияния на работу библиотеки и/или сети библиотек.

Важное место в методическом обеспечении принадлежит *информационной функции*, направленной на своевременную и полную библиографическую и фактографическую информацию библиотекарей на базе методического мониторинга о достижениях современной библиотечной теории и практики, обо всем новом, что появляется в библиотечном деле.

Информационная функция осуществляется в тесной связи с *педагогической*, так как одновременно с процессом информирования происходит и процесс обучения библиотекарей использованию новшеств в их деятельности. В основе педагогической функции лежит работа по повышению квалификации и переподготовке библиотекарей, содействие их непрерывному образованию.

Организационная функция предполагает включение в методическое обеспечение не только консультационно-информационной деятельности, но и практической помощи библиотекарям в реализации методических рекомендаций. Она особенно ярко проявляется в общении библиотечных менеджеров (руководителей библиотечных коллективов и методистов) с библиотекарями. Именно через эту функцию реализуется активное влияние на библиотечную практику, на освоение библиотеками новшеств.

Все большее значение приобретает *исследовательская функция*, так как в методическом обеспечении библиотечной деятельности произошли существенные изменения, связанные с повышением роли научных исследований в развитии библиотечного дела. Осуществление исследовательской функции предполагает изучение и обобщение библиотечной практики, экспериментальную работу в библиотеках. Это позволяет избегать умозрительности и рецептурности методических решений и рекомендаций, способствует развитию творческой инициативы библиотекарей.

Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что выделение отдельных направлений, принципов и функций методического обеспечения библиотечной деятельности не означает их изолированности. В реальной методической практике они тесно взаимосвязаны и переплетены.

2. Методический мониторинг. Аналитическая деятельность в библиотеках.

Методический мониторинг – это система слежения за изменениями в библиотечном деле. Она призвана обеспечить информацию о деятельности библиотек, анализ которой позволял бы судить об уровне их работы; о новшествах в библиотечном деле и их распространении по сети библиотек.

Смысл методического мониторинга заключается в непрерывном наблюдении за изменениями, за появлением новых сведений о деятельности библиотек. Объектами методического мониторинга являются:

- динамика показателей деятельности библиотек;
- движение библиотечных кадров;
- выявление и распространение библиотечных новшеств;
- документальный поток по библиотечному делу.

Оперативное получение этих данных, наблюдение за их динамикой позволяет оценивать состояние и уровень библиотечной деятельности и на этой основе разрабатывать методические рекомендации по совершенствованию работы библиотеки или сети библиотек.

Источниками получения сведений о работе библиотек являются различная библиотечная документация (отчетная, плановая, информационная и др.); материалы совещаний, конференций, семинаров библиотечных работников; публикации в местной периодической печати и т.п.

Однако основным методом, позволяющим получать и анализировать сведения, является непосредственно ознакомление с работой библиотеки и/или структурных подразделений (филиалов, отделов), *обследование* их деятельности. В отличие от проверки работы библиотеки как метода контроля, основанного на принципе «проникновения без предупреждения», задачей обследования является изучение практики работы библиотеки в целях выявления новшеств, анализа и оценки сильных и слабых сторон ее деятельности. Обследование сопровождается оказанием коллективу библиотеки консультационной и практической помощи и проводится, разумеется, с предварительного согласия руководства обследуемой библиотеки.

Обследования могут быть фронтальными, когда изучается работа библиотеки (или сети библиотек) по всем участкам ее деятельности, и тематическими, когда исследуется определенное направление в работе библиотек. Обследование может проводиться как одним специалистом (чаще всего методистом), так и бригадой, в которую входят, как правило, сотрудники разных отделов библиотеки, проводящей обследование.

Непосредственная связь методистов с библиотеками осуществляется не только в целях обследования их деятельности, но и для оказания методической помощи, участия в мероприятиях библиотеки, изучения и/или внедрения в ее практику конкретного новшества.

Обследование библиотеки требует тщательной подготовки, которая начинается с составления плана его проведения. В плане намечаются узловые вопросы обследования, его объекты, сроки проведения и методы.

Основным методом обследования является *метод непосредственного наблюдения* за работой библиотекарей. Наряду с ним используются методы изучения документации библиотеки,

беседы с библиотекарями и читателями, их анкетный опрос. Все эти методы используются в сочетании, взаимно дополняя друг друга.

Собранный фактический материал подвергается анализу и оценке, на основе которых делаются выводы об уровне работы библиотеки, об успехах и недостатках в ее деятельности. Итоги отражаются в справке, в которой особое внимание обращается на новшества, выявленные в деятельности библиотеки; отмечаются существенные недостатки, анализируются их причины и способы устранения. В заключение даются конкретные рекомендации по улучшению работы библиотеки.

Восходящий от библиотек поток информации, выявленные сведения об их работе кумулируются в информационной базе методического мониторинга, в информационно-поисковом аппарате, позволяющем оперативно вводить и извлекать необходимые данные.

Кумулирование сведений в системе методического мониторинга осуществляется на базе сравнительных статистических таблиц и различного рода картотек: социально-экономического профиля региона обслуживания; библиотечной сети; библиотечных кадров; библиотечных новшеств и др.

Наряду с традиционными картотеками используются базы данных, включающие как «электронное досье» на каждую библиотеку (ее реквизиты; фактографические данные о ее деятельности, в том числе статистические; сведения о кадрах, описания нововведений), так и постоянно пополняемые итоговые статистические показатели по сети библиотек, фактографические и библиографические сведения о новшествах и их распространении по сети библиотек. Автоматизированная ИПС, объединяя сведения обо всех объектах методического мониторинга, позволяет следить за всеми параметрами библиотечной системы и изменениями в ней для принятия методических решений.

В основе принятия таких решений лежит *аналитическая деятельность*, направленная анализ состояния работы библиотеки или сети библиотек. На ее основе осуществляется методическое влияние на библиотеки в целях методического обеспечения их деятельности, разработка методических рекомендаций, консультационно-методическая помощь библиотекам и т.д.

Анализ библиотечной практики включает выявление существенного и типичного в собранном фактическом материале о деятельности библиотек. Он должен вести к обобщенным выводам об уровне работы библиотеки, к выявлению конкретных недостатков в ее деятельности и выработке практических рекомендаций по совершенствованию библиотечной практики.

Анализ библиотечной практики – это анализ работы библиотеки в совокупности содержания, методов и результатов деятельности. В нем используются в сочетании методы количественного и качественного анализов. *Количественный анализ* библиотечной практики опирается на методы, выработанные библиотечной статистикой.

Задачи *качественного анализа*, заключаются в том, чтобы оценить как совокупность фактов деятельности библиотеки, так и отдельные, индивидуальные факты, отражающие новое в ее практике. Он помогает разобраться в массе накопленных фактов, отделить основное, существенное от случайного и малозначимого; выделить конкретное, своеобразное в работе библиотеки.

В качественном анализе библиотечной практики используются различные методы. Среди них наиболее распространенными являются методы структурно-функционального анализа, при котором объект изучения рассматривается как система, соответственно расчлененная на части, причем определяются функции каждой; анализа по аналогии, то есть сравнения фактов деятельности библиотек; причинно-следственного анализа, который позволяет раскрыть взаимодействие фактов, показать, как один факт (причина) влияет на другой факт (следствие). Применение различных методов анализа позволяет всесторонне рассмотреть явления библиотечной практики и оценить их. Важным этапом аналитической деятельности является *систематизация* фактического материала, предполагающая известную упорядоченность ряда фактов, их группировку. Одним из средств такого перехода от непосредственных данных анализа к их систематизации является представление их в статистических сводках, диаграммах и графиках.

Другим итогом аналитической деятельности является составление текстовых отчетов и обзоров деятельности библиотек.

Они могут охватывать как все стороны работы библиотек, так и отдельные направления их деятельности.

Обзоры разрабатываются на основе отчетов о работе библиотек, материалов, непосредственного ознакомления с их деятельностью, документов библиотек, материалов местной периодической печати и других источников информации о работе, выявленных в методическом мониторинге. В обзорах отражаются как наиболее типичные факты деятельности библиотек, так и передовой опыт отдельных библиотек. Отмечаются достижения и типичные недостатки, вскрываются их причины, даются конкретные рекомендации о дальнейшей работе библиотек. Рекомендации, разработанные по итогам аналитической деятельности, составляют научно-методическую программу использования результатов анализа в совершенствовании библиотечной практики.

3. Консультационно-методическая помощь библиотекарям.

Консультирование библиотекарем является одной из традиционных форм методической помощи. Оно осуществляется как внутри библиотеки через консультации опытных библиотечных специалистов менее сведущим коллегам, так и для библиотекарей сети библиотек, методическую помощь которым оказывает библиотека-методический центр. В последнем случае в оказании консультационной помощи участвуют не только методисты, но и квалифицированные специалисты других структурных подразделений центральной библиотеки.

По форме проведения консультации могут быть *устными* (при посещении методистом библиотеки или библиотекарем методического центра, а также по телефону) и *письменными* – в форме различных видов методических пособий для библиотек. Своеобразной формой консультирования является *практический показ*, то есть практическое применение конкретных новшеств и т.п.

Консультации могут быть индивидуальными и групповыми. При проведении последних важно сформировать группу библиотекарей с примерно одинаковым уровнем образования и опыта работы. Групповые консультации могут быть как самостоятельной формой методического обеспечения библиотечной деятельности, так и входить составной частью в программы курсов, семинаров библиотечных работников.

Консультации проводятся как по инициативе самих библиотекарей, по их просьбе, так и по инициативе методического центра, в чем и проявляется принцип активности в методическом обеспечении библиотечной деятельности.

Основным путем такого активного консультационно-методического влияния является подготовка, издание и распространение методических рекомендаций. В систему методических изданий для библиотек входят разнообразные по характеру и целевому назначению материалы.

Методические пособия и практические руководства имеют своей целью дать библиотекарям советы по различным участкам библиотечной деятельности, подробно изложить методику и организацию работы по этому направлению. Они ориентированы, чаще всего, на библиотекарей, имеющих специальное библиотечное образование, и служат руководством для повышения квалификации и переподготовки.

Методические письма – это консультации по конкретным вопросам библиотечной работы, которые недостаточно освещены в специальной литературе и являются новыми или малоизвестными библиотекарям.

Методические разработки – это материалы в помощь подготовке и проведению конкретных работ в библиотеке (организация выставок, проведение массовых мероприятий), имеющие целью облегчить труд библиотекаря по самостоятельной разработке методических материалов и обеспечить их более высокое качество. Чтобы избежать излишней регламентации работы библиотекаря, “рецептурности” предлагаемой методики, методические разработки должны давать не готовые схемы и тексты, а методические советы в помощь их самостоятельной разработке.

Инструктивно-методические материалы имеют своей целью дать библиотекарям консультацию по применению на практике тех или иных регламентирующих документов (стандартов, инструкций, норм, правил и т.д.).

Основные требования к методическому консультированию заключаются в том, чтобы методические рекомендации содержали ответ не только на вопрос “что делать”, но и на вопрос “как это

сделать”, то есть содержали подробное изложение методики и организации работы по теме консультации.

В методических консультациях каждое предложение, совет, рекомендация должны быть методически обоснованы, показывать, почему данный способ, прием, форма работы наиболее целесообразны и приемлемы в данных условиях. Нельзя допускать разработки рекомендаций, не имеющих научно-методического обоснования, экспериментально не проверенных, оторванных от реальной практики, умозрительных и абстрактных.

Методические консультации должны строиться дифференцированно, в зависимости от типов и видов библиотек (например, не давать одни и те же рекомендации библиотекарям детских и школьных библиотеки, исходя из того, что они обслуживают читателей одного возраста), уровня образования и практического опыта библиотекарей, с учетом местных условий и особенностей. Так, если начинающим библиотекарям необходимо дать конкретные указания, что и как делать, то основное содержание методических рекомендаций для более подготовленных сотрудников библиотеки должен составлять показ новшеств, применяемых в библиотеках.

Методические консультации должны не только давать те или иные советы, но и отсылать к соответствующей литературе, стимулируя тем самым профессиональное самообразование библиотекарей.

В совокупности все виды методических консультаций составляют ту систему методического обеспечения, опираясь на которую библиотеки могут определять направления и конкретные позиции своего плана работы, обеспечивать его выполнение. Поэтому отсутствие или устарелость методических пособий в значительной мере затрудняет методическое обеспечение деятельности библиотек.

В последние годы появилось стремление отказаться от активной методической помощи библиотекам и перевести ее на договорную основу и заказ библиотеками консультационно-методических услуг и продажу этих услуг библиотекам. Представители этой позиции убеждены, что при такой организации к методической помощи будут обращаться те библиотекари,

которым эта помощь необходима и которые поэтому будут готовы оплатить консультации и советы методистов. Однако при реализации такого подхода от методической помощи будет отрезан большой массив библиотек, не имеющих возможности оплатить консультационно-методические услуги методического центра.

Библиотеки-методические центры не в праве переводить бесплатные методические услуги в платные. Платная консультационно-методическая помощь допустима лишь при издании методических пособий, требующих от библиотеки-методического центра дополнительных затрат, а также при оказании методической помощи библиотекам других ведомств, не имеющим своих методических служб, на договорной основе.

4. Инновационная деятельность библиотек.

Инновационная деятельность – это ведущее направление методического обеспечения работы библиотеки или сети библиотек, имеющее своей целью поиск, оценку, разработку и применение библиотечных новшеств. Инновационная деятельность присуща всем библиотекам, которые должны искать и создавать новшества и использовать их в своей работе. Библиотеки-методические центры призваны распространять новшества по сети библиотек.

В понятие “новшество” включаются новые (неизвестные) или изветсные, но модернизированные формы и методы библиотечной работы, способствующие ее совершенствованию. Источниками новшеств в библиотеках являются передовая библиотечная практика, рационализаторские предложения библиотекарей, рекомендации научных исследований, новые информационные технологии. Разумеется, должны использоваться и адаптироваться к библиотечной практике и новшества, заимствованные из других сфер деятельности (например, информационные технологии, электронные мультимедийные ресурсы, использование компьютерных сетей связи). Процесс ввода новшества в библиотечную практику в целях ее совершенствования называется *нововведением*.

Инновационная деятельность в библиотеках включает процессы создания новшеств и их применения. При этом конечная цель заключается в том, чтобы превратить новшества в

нововведения, то есть обеспечить их освоение в конкретной библиотеке и в сети библиотек.

Инновационный процесс состоит из ряда взаимосвязанных этапов. Его началом является *изучение библиотечной практики* в целях обнаружения потребности в новшестве. Анализ библиотечной практики позволяет выявить имеющиеся в ней недостатки и противоречия, разрешение которых требует применения новшеств.

Следующим этапом является поиск новшества, применение которого позволит разрешить то или иное противоречие в библиотечной практике. Источниками выявления новшеств являются как опубликованные (книги, статьи, методические и информационные материалы, материалы конференций, совещаний, семинаров), так и неопубликованные материалы (депонированные рукописи, отчеты о НИР, информация в Интернете и др.), а также непосредственное ознакомление с библиотечной практикой (обслуживания, экскурсии).

За выявлением новшества следует этап его *оценки*. Ее критериями являются: преимущество новшества в сравнении с традиционной практикой; степень доступности новшества для библиотеки определенного типа или вида; соответствие его конкретным условиям работы библиотеки. На основе такой оценки производится *отбор новшеств* для применения их в библиотеках.

Ввод новшества в библиотечную практику сопровождается следующим этапом – *испытанием новшества* в библиотеке, так как зачастую использование новшества требует его проверки в целях адаптации и корректировки к конкретным условиям библиотеки. При *экспериментальной проверке* новшества (в отдельной библиотеке, на ограниченном участке работы) ведутся наблюдения за ходом его применения, что дает необходимый фактический материал для анализа работы библиотеки в условиях нововведения и позволяет сделать обоснованные выводы о результатах использования новшества и целесообразности его распространения.

Важным этапом инновационного процесса в библиотеке является *создание новшеств*. Появление новшеств связано, в первую очередь, с творческой, поисковой деятельностью библиотечных специалистов, нацеленной на поиск практических способов и средств преодоления противоречий в библиотечной практике.

Создание новшеств основывается на экспериментальной работе, в ходе которой проверяются предложения библиотекарей по применению новшеств в работе библиотеки.

Если инновационный процесс в библиотеке как составная часть ее методической работы ограничен освоением нововведения в практике своей библиотеке, то инновационная деятельность центральной библиотеки-методического центра направлена на *распространение* новшеств по сети библиотек. Она включает изучение опыта работы библиотек в целях выявления новшеств, информирование библиотекарей о новшествах, помощь библиотекам в их освоении.

Важным в распространении новшества является работа, направленная на преодоление предубеждения у части библиотекарей к использованию новшеств, психологического сопротивления переменам. Новшество будет воспринято библиотекарем только в том случае, когда им будет понята его необходимость, убедитесь – задача методиста.

В совокупности этот процесс определяется понятием “*управление нововведениями*”, в котором методисты выступают и как инициаторы, и как разработчики, и как проводники нововведений. Этот процесс включает в себя несколько этапов:

- выбор новшества для распространения;
- его экспериментальная проверка;
- разработка и распространение рекомендаций по внедрению новшества;
- обучение библиотекарей методике его применения;
- методическая помощь библиотекарям в освоении новшества.

Учитывая, что библиотеки имеют право самостоятельно решать, какие новшества использовать в своей работе, методический центр стремится обеспечить широкое *информирование* библиотекарей о новшествах. Оно базируется на фактическом материале, собранном на основе методического мониторинга и включает информацию обо всех выявленных и получивших положительную оценку методического центра новшествах. Оно может осуществляться как в устной форме (на семинарах, групповых консультациях, курсах

библиотекарей), так и путем распространения по сети библиотек информационных бюллетеней о новшествах.

В целях активного продвижения в библиотеки наиболее значимых новшеств, прошедших экспериментальную проверку, разрабатываются *методические рекомендации* по их использованию в библиотечной практике. Одновременно ведется в разных формах (стажировки, практикумы, семинары) *обучение* библиотекарей применению новшеств.

Как правило, первоначально новшество внедряется в отдельных библиотеках – экспериментальных базах его применения, на отдельных участках работы библиотеки и т.п. в целях разработки методики использования новшества в библиотечной практике. На этой основе осуществляется широкое *распространение* новшества по сети библиотек, а методические центры оказывают библиотекам консультационную и практическую помощь в его применении.

Заключительным этапом инновационного процесса является *освоение* нововведения в библиотеке, когда новшество становится обычной практикой деятельности библиотеки.

Управление нововведениями, являясь важным звеном методического обеспечения библиотечной деятельности, имеет своей целью активную деятельность по выявлению и созданию новшеств. Их широкое распространение в библиотечной практике и является эффективным средством совершенствования деятельности библиотек.

5. Методические службы библиотек и организация их работы.

Методическое обеспечение библиотечной деятельности возлагается на специальную методическую службу библиотеки (научно-методический, методический, методико-библиографический отдел), координирующую всю методическую работу библиотеки, и на штатных сотрудников – методистов. В осуществлении этой функции активно участвуют руководители библиотеки и ее структурных подразделений.

В последние годы в ряде библиотек – методических центров были ликвидированы методические отделы и на их базе созданы отделы маркетинга. Хотя маркетинговая деятельность библиотек в

современных условиях функционирования библиотек приобретает особое значение, это не означает, что можно методическое обеспечение работы библиотек свести к маркетингу, игнорируя все остальные направления и задачи, которые стоят перед библиотекой.

Преобразования методических отделов в отделы маркетинга ведет к тому, что этот отдел неизбежно начинает работать на свою библиотеку, на обеспечение маркетингового подхода в ее деятельности. На помощь библиотекам сети времени, как правило, уже не остается. Поэтому разумнее поступили те библиотеки, которые, не ликвидируя научно-методических отделов, создали самостоятельные подразделения маркетинга.

Методическая служба возглавляется заведующим, который отвечает за состояние методического обеспечения деятельности сети библиотек и осуществляет общее руководство работой методического отдела.

Профессия методиста относится к числу наиболее сложных библиотечных профессий. Методическая работа требует глубокого знания истории и современного состояния библиотечного дела, владения методами научно-исследовательской и научно-методической работы. Методическая деятельность - работа творческая, требующая постоянного поиска новых путей повышения эффективности и качества работы библиотеки. Методисту во многих случаях приходится самостоятельно решать разнообразные вопросы библиотечной теории, методики и практики, слабо освещенные в специальной литературе. Он должен обладать организаторскими и педагогическими способностями и знаниями.

Квалификационные требования к должности методиста предусматривают наличие высшего библиотечного образования и практического опыта работы в библиотеках того вида, оказание методической помощи которым входит в его обязанности.

Методист должен быть умным помощником библиотекарей, а не контролером – инспектором. В этом отношении большую роль играет самовоспитание, чувство такта, которое всегда необходимо в работе с людьми. Важными интеллектуальными качествами методиста являются начитанность, широта интересов, наблюдательность, творческое воображение, практическая

направленность ума, умение анализировать и использовать свои знания и навыки в методической работе.

В структуре методического отдела выделяется специализированный читальный зал (методический кабинет) с фондом литературы и неопубликованных документов по библиотековедению и смежным наукам (библиографоведению, книговедению, информатике). В методическом кабинете формируется фонд документов о библиотеках сети (досье на каждую библиотеку), куда включаются планы, отчеты, информации о деятельности библиотеки, справки о посещениях библиотеки, переписка с библиотекарями и т.д.

Самостоятельной частью фонда документов методического отдела является фонд законодательных материалов как общегосударственного, так и местного уровня, имеющих как прямое, так и опосредованное отношение к библиотечной деятельности (о коммерческой деятельности, налогообложении, авторском праве).

Консультации, письма, рекомендации и другие методические материалы хранятся в тематических папках.

В методическом отделе создается своя система каталогов и картотек. В нее входит систематический каталог литературы по библиотечному делу, в котором отражаются как отдельные издания, так и аналитически расписываются статьи из сборников и периодических изданий. Среди наиболее распространенных картотек – картотеки сети библиотеки и их кадров, социально-экономического профиля региона, предметно-тематическая картотека новшеств, картотека “Библиотечное дело по материалам местной печати” и др. Картотеки могут быть организованы как в традиционной, так и электронной форме в рамках электронного каталога и фактографической базы данных.

В методической работе чрезвычайно важны средства оперативной полиграфии, современные средства связи, мультимедийная техника.

В помещениях методических кабинетов оформляются выставки литературы по библиотечному делу, стенды, плакаты, альбомы, отражающие состояние и перспективы развития библиотечного дела в регионе и передовой опыт библиотек.

В методическом отделе осуществляется учет и планирование методической работы. В основе этого планирования лежит метод *программно-целевого планирования*. Одной из целевых библиотечных программ является программа методического обеспечения деятельности библиотеки и/или сети библиотек. Она реализуется совместными усилиями практически всех структурных подразделений библиотеки (филиалов, отделов), что требует единства целей, направлений, форм, методов и средств его осуществления. Поэтому план методической работы является сводным, отражающим методическую деятельность не только методического отдела, но и библиотеки в целом, всех ее структурных подразделений. При этом главным, ведущим, как при разработке сводного плана, так и его реализации, является методический отдел. План методической работы должен быть направлен на методическое обеспечение основных позиций плана работы библиотеки и/или сети библиотек.

Объем работы и распределение обязанностей между методистами определяются по нормам времени на методическую работу с учетом фонда рабочего времени каждого сотрудника методического отдела.

В методическом отделе ведется учет работы. Он включает, во-первых, индивидуальные личные дневники работы методистов, в которых ежедневно учитывается проделанная работа, ее объем и затраты рабочего времени. На основе этого дневника методист составляет сводный отчет о своей работе. Во-вторых, ведется общий учет работы по отделу в специальном дневнике, где отдельно учитываются посещения библиотек, мероприятия по повышению квалификации библиотекарей и т.п.

ТЕМА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ БИБЛИОТЕЧНОЙ РАБОТЫ

1. *Система планов библиотеки.*
2. *Планирование бюджета рабочего времени библиотеки*

1. Система планов библиотеки.

Планирование работы – составная часть управления библиотекой, его сердцевина, направленная на определение

перспективных и текущих целей и задач библиотеки. Основной целью планирования является оптимальное по времени и качеству выполнение задач библиотеки, максимальная мобилизация для этого всех необходимых ресурсов. Оно заключается в определении:

- целей и задач работы библиотеки, основных направлений ее деятельности;
- тематики, содержания, форм и методов работы;
- объема работы, выражающегося в системе плановых показателей;
- трудовых, материально-технических и финансовых затрат на выполнение плановых заданий.

План работы библиотеки – это система взаимосвязанных, объединенных общей целью плановых заданий, определяющих порядок, сроки и последовательность выполнения работ, а также проведения мероприятий в библиотеке. Он строится исходя из поставленных перед ней задач и отражает основные направления, тематику, содержание, формы и методы деятельности. План включает систему показателей, определяющих в совокупности объем работы, а также затраты рабочего времени. По всем показателям плана определяются его исполнители и сроки выполнения. Показатели плана работы библиотеки – контрольные цифры, определяющие объем работы библиотеки в планируемый период, которые выражаются как в абсолютных величинах (количество читателей, объем библиотечного фонда, число посещений, выдач, массовых мероприятий и др.), так и относительных (читаемость, обращаемость, книгообеспеченность и др.).

К сожалению, существующая в настоящее время в общедоступных библиотеках система планирования не лишена недостатков. К наиболее существенным можно отнести:

- отсутствие перспективных планов и прогнозов развития отдельных библиотек;
- многообразие текущих планов, дублирующих друг друга;
- рассогласованность между планируемым объемом и фондом рабочего времени библиотеки.

В библиотечной практике применяются различные виды планов, которые можно классифицировать по разным основаниям. По **срокам выполнения** планы делятся на *перспективные* (стратегические) и *текущие* (годовые, квартальные, месячные, оперативные), а по **объему планируемой работы** – на план библиотеки, структурного подразделения, индивидуальный план сотрудника библиотеки.

План может быть *универсальным*, охватывающим работу библиотеки в целом, и *тематическим*, отражающим только одно из направлений ее деятельности. наряду с планами отдельных библиотек составляются *сводные планы*, охватывающие деятельность не одной, а нескольких библиотек.

Все эти планы различного наполнения и продолжительности, выполняя определенные специфические функции призваны обеспечить в совокупности планомерность и согласованность развития библиотеки.

Многообразные планы, составляемые как для библиотеки в целом, так и для каждого структурного подразделения и исполнителя, должны быть приведены в систему, обеспечивающую непрерывную работу по плану, и в то же время исключаящую их дублирование. Только при этом условии система библиотечного планирования будет соответствовать требованию оптимальности как важнейшему методологическому принципу планирования.

Очевидно, что чем крупнее библиотека, чем сложнее ее организационная структура, тем более развернутой будет и система ее планов. Принципиальная модель системы планов библиотеки включает:

- перспективный (стратегический) план библиотеки;
- годовой план библиотеки;
- квартальные планы структурных подразделений (отделов, филиалов);
- индивидуальные месячные планы сотрудников библиотеки.

Нетрудно заметить, что такая модель гарантирует работу по плану всех подразделений и исполнителей во все временные периоды, исключает ненужное дублирование, обеспечивает

централизацию планирования как функции управления библиотекой.

Несколько иной будет система планов централизованной библиотечной системы (ЦБС). В тех из них, в которых филиалы имеют развернутую структуру, то есть состоят из нескольких структурных подразделений (отделов, секторов), целесообразно наряду с годовым планом централизованной системы иметь и годовые планы таких филиалов. Соответственно, структурные подразделения филиала должны иметь квартальные планы. Некоторые руководители ЦБС считают необходимым иметь единый план работы системы, полагая, что достаточно иметь годовые планы центральной библиотеки и филиалов. Такой подход вряд ли можно считать целесообразным, ведь ЦБС – это не сумма отдельных библиотек, а единое библиотечное учреждение, и тот факт, что филиалы имеют свои планы, не означает, что не должно быть единого плана работы ЦБС.

Перспективный план библиотеки рассчитан на ряд лет (как правило, на 5 лет) и намечает общую линию развития библиотеки. В нем отражаются главные, решающие задания длительного значения; определяется уровень, которого надо достичь к концу планируемого срока.

Перспективные планы могут быть как универсальными по своему содержанию, так и тематическими (например, тематический план комплектования библиотечных фондов, план научно-методической работы и др.).

К сожалению, в отечественном библиотековедении не уделяется должного внимания научной разработке проблем перспективного планирования работы библиотек, отсутствуют методические рекомендации по составлению перспективного плана, а многие библиотеки его вообще не имеют. В силу сложившихся традиций главным плановым документом библиотеки считается годовой план, а между тем очевидно, что совершенствование деятельности библиотеки требует не только учета текущих задач, но и определения перспектив развития.

Широко распространенное среди руководителей общедоступных библиотек негативное отношение к перспективному планированию связано с отсутствием четких рекомендаций по

разработке перспективных планов. По представлению некоторых руководителей перспективный план должен отражать *всю* деятельность библиотеки на 5 лет. Нереальность разработки такого детального плана более чем очевидна.

На самом же деле перспективный план должен содержать:

- основные показатели работы библиотеки по годам;
- перспективные направления ее деятельности;
- капитальные работы, на выполнение которых потребуется несколько лет.

В последние годы в практику библиотек входит *стратегическое планирование* – метод перспективного планирования, заключающийся в установлении целей библиотеки, определении необходимых для их достижения ресурсов и выбора наиболее рациональных путей использования этих ресурсов. Задача стратегического планирования – целенаправленное инновационное развитие библиотеки.

Между перспективным и стратегическим планом можно усмотреть много общего – перспективный план также отражает стратегию развития библиотеки, а стратегический устанавливает и перспективы ее развития. Однако между ними имеются и существенные различия.

При разработке перспективного плана исходили из пожеланий и представлений коллектива об основных направлениях деятельности библиотеки. Его разработка осуществлялась в структурных подразделениях библиотеки на основе предложений библиотекарей и их суммирования, то есть шло «снизу». Несмотря на такой демократический подход к составлению перспективного плана, в результате он зачастую оказывался чем-то из жанра «научно фантастики», так как учитывал лишь пожелания, а не реальные возможности библиотеки. В связи с этим перспективные планы, как правило, не реализовывались, что, в частности, и явилось одной из причин негативного отношения к перспективному планированию.

При стратегическом планировании руководством библиотеки определяется генеральная перспективная цель («миссия» библиотеки), которая конкретизируется через систему подчиненных ей целей (так называемое «дерево целей»), выполнение которых делегируется структурным подразделениям библиотеки, то есть

планирование идет «сверху», от общей цели к ее детализации. При этом обязательно рассчитываются необходимые для реализации финансовые, материальные, кадровые и другие ресурсы.

Если решение цели делегировано отделу (филиалу) библиотеки, то ему выделяются и соответствующие ресурсы. Кроме того, через 2-3 года стратегический план подвергается корректировке с целью учета происшедших изменений в ресурсах библиотеки (их увеличение либо уменьшение).

Разумеется, что при этом учитываются не только те ресурсы, которыми уже располагает библиотека, но и те, которые потребуются для реализации стратегических целей. Для этого руководство библиотеки должно либо убедить учредителя библиотеки в необходимости выделения новых ресурсов (например, для открытия нового филиала в микрорайоне массовой застройки), либо пересмотреть свои цели (например, организовать обслуживание населения нового микрорайона нестационарными формами библиотечного обслуживания).

В качестве примера «дерева целей» можно привести фрагмент из стратегического плана Муниципального объединения библиотек г. Череповца (Вологодская обл.) на 1996-2000 гг. генеральная цель МОБ сформулирована в этом документе следующим образом: «Наиболее полно, оперативно удовлетворять потребности населения города в услугах библиотек; изыскивать для этого необходимые ресурсы и эффективно их использовать». Эта генеральная цель МОБ конкретизируется в ряде целей, которые, в свою очередь, подразделяются на более конкретные задачи, например:

1. постоянно отслеживать динамику индивидуальных и общественных потребностей населения в услугах библиотек.

1.1. Ежегодно оформлять социальный заказ органов управления на участие библиотек в решении задач развития города.

1.2. Предоставлять читателям возможность знакомиться со списком вновь издаваемой литературы.

1.3. Отработать и ввести в действие систему учета индивидуальных потребностей населения на услуги библиотеки и отказов на запрашиваемые источники.

1.4. И т.д.

Разработка стратегического плана включает:

- анализ состояния дел в библиотеке и в ее внешней и внутренней среде;
- определение «дерева целей»;
- выбор стратегии ее реализации;
- разработку политики осуществления стратегии;
- распределение ресурсов.

Структура стратегического плана включает:

- характеристику наиболее важных целей, которые предстоит реализовать в плановый период, исходя из объективных условий;
- меры по достижению целей;
- ресурсное обеспечение;
- совершенствование организационной структуры мероприятия по комплектованию и социальному развитию библиотечного коллектива.

Стратегический план включает ряд разделов (глав), каждая из которых посвящена определенному направлению деятельности библиотеки. В отличие от перспективного плана, в котором плановые задания распределяются по годам, стратегический план составляется не по годам, а по срокам реализации намеченных целей.

Годовой план работы библиотеки определяет основные задачи и содержание работы библиотеки на текущий календарный год (в библиотеках учебных заведений - соответственно на учебный год), и в нем определяются все показатели, которых должны достичь библиотека к концу года. Объем работы планируется с учетом годового фонда рабочего времени сотрудников библиотеки и норм на библиотечную работу.

Годовой план состоит из двух частей: текстовой, в которой предусматриваются мероприятия, необходимые для осуществления поставленных задач, определяются нормы и методы работы библиотеки, сроки выполнения плановых заданий и ответственные исполнители (чаще всего не конкретные лица, а структурные подразделения), и статистической, в которой намечаются количественные показатели, которых должна достичь библиотека.

Порядок составления годового плана включает:

- формулировку направлений работы, основных заданий и контрольных показателей, которую осуществляет руководство библиотеки;

- составление и обсуждение проектов планов в структурных подразделениях (отделах, филиалах) с учетом предложений всех сотрудников;

- составление. Обсуждение в трудовом коллективе и утверждение директором годового плана работы библиотеки.

Например, в рязанской областной библиотеке принята следующая технология разработки годовых планов:

- совещание заведующих отделами (или секторами), главных и ведущих специалистов, на котором директор, опираясь на перспективный план, дает общие установки по целям библиотеки на следующий год;

- разработка планов отделов библиотеки на основе показателей, принятых руководством библиотеки, и их конкретизации руководителем структурного подразделения с участием членов коллектива и на основе их предложений;

- корректировка руководством библиотеки проектов планов структурных подразделений и их оформление в сводный годовой план библиотеки и его обслуживание на общем собрании коллектива.

Примерная структура годового плана библиотеки может выглядеть следующим образом:

1. Основные задачи (события) года.
2. Свод главных цифровых показателей по основным направлениям деятельности.
3. Формирование фонда и отражение его в справочном аппарате.
4. Мероприятия по привлечению читателей, потребителей, совершенствование их обслуживания, реклама деятельности библиотеки.
5. Организационная и методическая деятельность в помощь самой библиотеке и другим библиотекам.
6. Развитие материально-технической и технологической базы.

7. Доходы и расходы, мероприятия по укреплению финансовой базы, экономному и эффективному использованию ресурсов.

8. Социальное развитие коллектива, повышение квалификации кадров.

9. Меры по совершенствованию управления библиотекой.

Разумеется, конкретная библиотека (ЦБС) может вносить в эту структуру изменения и дополнения исходя из перспективных и текущих задач своей деятельности.

В годовой план работы библиотеки нецелесообразно включать весь перечень работ, осуществляемых в структурных подразделениях. Методологически более правильным является подход, при котором годовой план библиотеки отражает лишь основные, главные направления ее деятельности, которые являются общими для всех структурных подразделений или требуют координации и кооперирования их деятельности, а не перечисляет все позиции планов структурных подразделений. Только при этом условии он сможет выполнять свою организующую функцию, позволит обеспечить единство решений и действий во всех структурных подразделениях и не будет громоздким.

Годовой план правомерно рассматривать как план сводный, так как он сводит воедино все направления деятельности структурных подразделений, и поэтому на него правомерно распространять общие методологические положения сводного планирования.

Сводный план определяет задачи и содержание работы определенной совокупности библиотек на заданный период и имеет целью координировать и кооперировать их деятельность. Сводные планы могут быть как перспективными, так и текущими, они могут охватывать работу библиотек, находящихся в одном регионе и принадлежащих либо одному. Либо нескольким ведомствам. В сводных планах могут рассматриваться все стороны деятельности библиотек (например, план работы ЦБС, объединяющий планы ЦБ и всех филиалов), но чаще всего они составляются как планы тематические (комплектования и использования фондов, информационно-библиографической, методической, научно-исследовательской работы и др.).

В библиотечной теории и практике существуют два подхода к составлению сводных планов:

а) план включает все позиции из планов библиотек;

б) план отражает лишь те позиции, которые являются общими для библиотек и требуют координации и кооперирования их деятельности.

Второй подход представляется более целесообразным, так как при этом в сводный план не включаются пункты, представляющие интерес только для отдельных библиотек, а внимание сосредоточивается на позициях, требующих координации и кооперирования.

Поэтому более оправданной и научно обоснованной представляется такая система планирования, которая базируется на централизованно (в масштабах всей библиотеки) разработанных основных направлениях и плановых заданиях ее деятельности. В решении этой проблемы важное место занимает *программно-целевое планирование*, которое в библиотечном деле довольно часто декларируется, но при этом недостаточно четко определяется, что в библиотечной деятельности следует понимать под программой и какие, следовательно, программы необходимо планировать.

В своей практической деятельности библиотека реализует ряд комплексных программ:

- формирование единого библиотечного фонда;
- библиотечное, библиографическое и информационное обслуживание;
- построение единой системы справочно-библиографического аппарата;
- методическое обеспечение деятельности библиотеки;
- повышение квалификации библиотечных кадров и т.д.

особенность подобных комплексных программ в том, что они реализуются совместными усилиями практически всех структурных подразделений, а это требует единства целей, содержания, форм, методов и средств осуществления каждой из таких программ. В то же время в каждой комплексной программе можно выделить структурное подразделение (отдел, сектор и т.п.), для которого это направление деятельности является ведущим и которое,

следовательно, может и должно выступать головным как при разработке комплексной программы, так и при ее реализации.

Разработка комплексных программ деятельности библиотеки позволяет рассматривать план работы библиотечного учреждения не как совокупность планов его структурных подразделений (так это обычно трактуется в библиотечной литературе), а как совокупность комплексных программ деятельности библиотеки. Участие структурных подразделений и отдельных исполнителей в подготовке программ выражается в разработке своих проектных предложений к программе.

На основе годового плана библиотеки, составленного на базе целевых комплексных программ и с учетом фонда рабочего времени и его расхода, структурные подразделения составляют *квартальные планы* своей работы. Эти планы, составленные по той же схеме. Что и годовой план, не только уточняют и конкретизируют позиции годового плана (темы, сроки выполнения, исполнители), но и являются инструментом регулирования деятельности библиотеки. В частности, в них находят отражение мероприятия, необходимость которых возникла, но которые не были предусмотрены в годовом плане. Возможность такого регулирования обеспечивается планированием резерва рабочего времени на выполнение различного рода не предусмотренных в годовом плане заданий.

На основе квартального плана сотрудник библиотеки составляет своей индивидуальный *месячный план* работы, который также является не просто выпиской из квартального плана, а его уточнением и конкретизацией. Если годовой и квартальный планы оформляются в форме текстовых разделов (обслуживание читателей; справочно-библиографическая и информационная работа; формирование и организация библиотечных фондов; методическая работа; работа с кадрами и т.п.), то месячный план оформляется как календарный план: по числам месяца.

Оперативное планирование – это разработка на основе месячных планов плановых заданий для отдельных сотрудников на короткие отрезки времени (чаще всего на день). Оперативное планирование применяется обычно в тех отделах крупных библиотек, где работа состоит из многократно повторяющихся операций и строится по нормам. В этих условиях сотрудникам

отдела устанавливается плановое задание на каждый рабочий день. Оперативное планирование важно и для работников небольших и средних библиотек, ибо оно позволяет оперативно контролировать рабочее время библиотечных работников. Особенно важен оперативный план для руководителей библиотеки, так как он фиксирует все мероприятия, в которых руководители библиотеки должны принять участие.

Наряду с универсальными планами, отражающими всю совокупность работы библиотеки, в систему планов входят *тематические планы*, отражающие отдельные направления деятельности (например, план библиотечного обслуживания населения; тематический план комплектования; план подготовки и проведения массового мероприятия и др.). Необходимость и целесообразность их составления в методических рекомендациях по планированию нередко не подвергаются сомнению. Вопрос о том, почему эта работа не отражена в основном плане библиотеки при этом почему-то не ставится, но так как деятельность библиотеки по всем направлениям определяется перспективным и годовым планами работы, составленными с учетом ее задач, реальных возможностей и условий, то, следовательно, все ее направления должны быть отражены в этих планах. При таком подходе к планированию необходимость в разработке различных тематических планов отпадает.

Разумеется, если библиотека не планировала работу по тем или иным направлениям, то ей придется разрабатывать дополнительные планы, однако если при этом библиотека при определении количественных показателей своей деятельности не учитывала фонд рабочего времени, то это приведет к планированию такого количества дополнительных мероприятий, справиться с которыми она будет не в состоянии.

2. Планирование бюджета рабочего времени библиотеки.

Важной проблемой годового планирования является обоснование объема работы библиотеки. К сожалению, планы библиотек нередко составляются без учета реальных возможностей и тех резервов времени, которыми располагает библиотека.

Причины тому могут быть разные, но, прежде всего, следует указать, что такое планирование (а только оно может рассматриваться как научно обоснованное) все еще не считается обязательным. Недостаточно разработана и его методика.

Определение фонда рабочего времени и его расхода помогает не только правильно определить объем работы библиотеки, но и равномерно распределить ее между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.

Особое значение приобретает планирование бюджета рабочего времени в современных условиях финансово-хозяйственной деятельности библиотек. Очевидно, что прежде чем выплачивать сотруднику различные надбавки и доплаты, необходимо установить, что он полностью использовал для нужд библиотеки своей годовой фонд рабочего времени. Иначе получится (и нередко так и случается) парадоксальная ситуация: библиотекарь не выполнил полностью своих основных обязанностей по плану, но получил доплату за выполнение сверхплановых работ.

Фонд рабочего времени – это годовое число рабочих дней библиотеки, структурного подразделения, отдельного сотрудника, исчисленное из общего числа дней в году за вычетом выходных и праздничных дней, потерь рабочего времени по временной нетрудоспособности и т.д., пересчитанное в количество рабочих часов в год.

Расход рабочего времени исчисляется как по каждому виду библиотечных работ, так и по библиотеке, структурному подразделению, отдельному исполнителю на основе норм библиотечного труда.

Чтобы спланировать объем работ, который может быть выполнен в течение года, необходимо прежде всего знать, каким рабочим временем будет располагать как библиотека в целом, так и каждый ее отдел (филиал) и сотрудник. Для этого достаточно определить годовое рабочее время одного сотрудника библиотеки, а затем полученную величину умножить на число сотрудников.

Этот способ можно использовать только тогда, когда рабочее время у всех сотрудников одинаково. На практике, однако, работники библиотеки могут работать различное число дней в году (например, библиотекарь, который учится заочно, получает

дополнительный отпуск на учебно-экзаменационную сессию, у другого – сокращенный рабочий день и т.д.). В таких случаях определяется рабочее время каждого сотрудника в отдельности.

При исчислении годового фонда рабочего времени из общего числа дней в году вычитаются все нерабочие дни (выходные и праздничные, отпуска – очередной и учебный), а также сокращенные рабочие дни для подростков и кормящих матерей.

Подсчет ведется с помощью календаря, причем желательно пользоваться не карманным календариком, а специальным «рабочим» табелем-календарем, в котором уже подсчитано по каждому месяцу и кварталу число рабочих дней и часов в году. Использование такого табеля-календаря позволяет определить фонд рабочего времени на каждый месяц и квартал. Однако библиотекарь не сможет полностью использовать весь этот фонд, так как в процессе работы неизбежны некоторые потери рабочего времени. К ним относятся, например, отпуска, предоставляемые сотрудникам по временной нетрудоспособности. Кроме того, существуют потери рабочего времени, связанные с переключением библиотекаря в течение трудового дня с одного процесса на другой.

Потери рабочего времени по временной нетрудоспособности составляют обычно 2-5% от фонда рабочего времени. В ЦБС планируемый процент потерь по временной нетрудоспособности может быть исчислен исходя из его показателя за истекший год, однако такой не всегда возможен. Если в прошедшем году из-за большого числа заболеваний у сотрудников потери рабочего времени были значительно больше указанных выше нормативных показателей, то этот процент потерь, естественно, нельзя переносить в план следующего года, а лучше ориентироваться на нормативный показатель (в таких случаях обычно потери исчисляются в объеме 2% от общего фонда рабочего времени).

Количество дней, пропущенных по болезни, может, разумеется, оказаться большим, но руководители на период продолжительной нетрудоспособности сотрудника обычно приглашают временных сотрудников (как с оплатой их труда, так и на основе безвозмездной помощи библиотеке). Что касается потерь рабочего времени, связанных с переключением библиотекаря с одного процесса на другой, то в Межотраслевых нормах времени на

работы, выполняемые в библиотеках (1997 г.), эти потери включены в поправочный коэффициент при расчете норм.

Для дальнейшего расчета число рабочих дней переводится в число рабочих часов, для чего необходимо умножить количество рабочих дней на среднюю продолжительность рабочего дня (8 час.). Суммируя фонд рабочего времени отдельных сотрудников, можно исчислить фонд рабочего времени каждого структурного подразделения и библиотеки в целом.

В работе библиотеки наряду с его штатными сотрудниками могут принимать участие и общественники. В этих случаях при определении годового фонда рабочего времени должно быть учтено, что часть работ будет выполнена активистами.

Результаты подсчета фонда рабочего времени отражаются в таблице 1, например:

Таблица 1.

Фонд рабочего времени отдела (филиала) библиотеки на _____ год.

Ф.И.О сотрудник ов	Нерабочие дни			Потери рабочих дней	Всего	
	Выходные	Празднич ные	Отпуск		Рабочих дней	Рабочих часов
...						
....						
....						
И т.д.						
Всего						

В практике библиотечного планирования в годовом плане библиотеки определяется объем работы не только на весь год, но и на каждый квартал. Поэтому необходимо знать и квартальный фонд рабочего времени как библиотеки в целом, так и ее сотрудников. Очевидно, что в каждом квартале число рабочих дней будет различным. Например, в летний период в связи с отпусками библиотека будет располагать меньшим числом рабочих дней, чем в зимний период, и поэтому при распределении фонда рабочего времени по кварталам учитывается график очередных и учебных отпусков библиотекарей.

Знание фонда рабочего времени позволяет спланировать определенный объем работы каждого сотрудника, структурного подразделения и библиотеки в целом.

Планирование расхода годового фонда рабочего времени начинается с составления перечня работ, которые будут проводиться библиотекой в течение года каждым сотрудником, структурным подразделением и библиотекой в целом. Этот перечень лучше всего составлять по основным направлениям деятельности библиотеки, что облегчит его дальнейшее использование. В каждом из разделов перечисляются процессы и операции, которые будут осуществляться в подразделениях библиотеки. Такой перечень рассчитан на постоянное использование, но в него ежегодно вносятся дополнения и исправления, вызванные какими-либо изменениями в практике работы библиотеки.

После того, как перечень работ составлен, по каждому их виду намечаются примерные количественные показатели, которые в дальнейшем в результате подсчета суммарных расходов времени и сопоставления с его фондом, могут быть подвергнуты корректировке.

Когда определен перечень и планируемый объем работы, с помощью норм производится подсчет количества рабочего времени, необходимого как для выполнения каждого вида, так и всего объема работ.

Межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках, содержат «расчлененные» нормы на каждую отдельную библиотечную операцию, однако такие нормы целесообразно использовать только в библиотеках с дробным разделением труда. Во многих библиотеках сотрудники выполняют не отдельные операции, а библиотечный технологический процесс в целом (обслуживание читателей, комплектование фонда, обработка новых поступлений и т.д.). В таком случае рекомендуется использовать не расчлененные, а укрупненные нормы выработки на процесс в целом.

Результаты подсчета затрат по каждому виду работы отражаются в таблице расхода рабочего времени.

Таблица 2.

Расход рабочего времени на год

Наименование библиотечных процессов	Единица учета	Норма выработки (или времени)	Предполагаемое количество	Расход рабочих часов	
				штатных библиотекарей	общественников

После того как определено, какое количество рабочего времени необходимо для выполнения как каждого вида, так и всего объема работ, полученный результат сравнивается с фондом рабочего времени. При этом может обнаружиться, что количество часов, которое потребуется для выполнения намеченного объема работ, больше или меньше годового фонда рабочего времени, в связи с чем необходимо привести в соответствие планируемый объем работ с фондом рабочего времени путем:

- увеличения или уменьшения объема намеченных к выполнению работ;
- введения новых процессов и операций или отказа от первоначально включенных;
- применение более прогрессивных норм выработки;
- дополнительного привлечения читательского актива и т.д.

Следующий этап планирования заключается в составлении фонда рабочего времени и запланированного расхода по структурным подразделениям и принятии соответствующих управленческих решений в целях равномерного распределения работ между отделами и филиалами. В структурном подразделении задача планирования состоит в определении расхода рабочего времени для каждого сотрудника.

Планирование по нормам в соответствии с фондом рабочего времени сделает план библиотеки реально выполнимым, будет способствовать лучшей организации труда, борьбе с потерями рабочего времени. Такое планирование дает научно обоснованные количественные показатели, которые намечаются в плане библиотеки и зачастую планируются «на глазок», без учета реальных возможностей.

Проблема рационального планирования не должна ограничиваться соответствием объема работ фонду рабочего времени коллектива библиотеки. Необходимо, чтобы фонд рабочего времени и его расход не просто совпадали, а были запланированы именно те работы, которые способствуют выполнению стоящих перед библиотекой задач.

ТЕМА. 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Важнейшей составляющей современного менеджмента является стратегическое управление, касающееся ключевых сфер библиотечной деятельности: развития и адаптации библиотеки к внешней среде, применения библиотечных услуг, проведения кадровой политики. Со всей определенностью можно утверждать, что выживание библиотеки, не говоря уже о процветании, зависит прежде всего от того, имеет ли библиотека собственную стратегию и может ли она последовательно реализовать ее на практике.

Термин *стратегическое управление* зародился на Западе в 1960-х гг. для того, чтобы провести разграничение между оперативным и долгосрочным планированием. Необходимость такого разделения была вызвана переходом мирового сообщества из индустриальной в информационную эру.

Стратегическое управление принципиально отличается от оперативного по многим характеристикам:

–оперативное управление предназначено для обеспечения каждодневных функций библиотечного обслуживания, стратегическое управление обеспечивает развитие библиотеки в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением;

–объектом концентрации оперативного управления является внутренняя деятельность библиотеки, в стратегическом управлении - внешняя среда, адаптация к изменениям;

–оперативное управление ориентировано на краткосрочную и среднесрочную перспективу, а стратегическое - на долгосрочную;

–основой построения системы оперативного управления являются функции, оргструктуры, процедуры и технологии, в стратегическом управлении - кадровый потенциал, контингент пользователей, системы информационного обеспечения.

Наиболее значительный вклад в разработку проблем стратегического управления внес И. Ансофф. Он понимал стратегию как набор правил для принятия решений, которыми каждая фирма, предприятие или учреждение руководствуются в своей деятельности, и предложил рассматривать четыре группы таких правил:

–правила оценки результатов деятельности организации в настоящем и перспективе;

–правила формирования отношений организации с внешней средой - стратегия движения;

–правила отношений внутри организации - организационная концепция;

–правила повседневной деятельности - оперативное управление [1].

Таким образом, традиционное понимание стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления. Это подразумевает, что стратегия в своем развитии проходит два этапа - разработку и внедрение; стратегия состоит из множества решений, включая формирование общих целей, вариантов их возможной реализации (но без учета ограничений, которые появляются на этой стадии).

Такое понимание стратегического управления нашло свое отражение в зарубежной практике стратегического планирования библиотечной деятельности. Инициатором применения стратегического планирования стала Библиотека Британского музея, опубликовавшая свой план в 1985 г. Он вызвал большой интерес во многих странах и быстро нашел последователей. Выросло число публикаций, описывающих опыт отдельных библиотек в области стратегического управления. На 57-й Генеральной конференции и сессии ИФЛА (Москва, 1991) этому вопросу было посвящено отдельное заседание. В среднесрочной программе ИФЛА стратегическое планирование включено в число важнейших проблем библиотечного дела [2].

Важность стратегического подхода к определению перспектив развития библиотеки видится в том, что он позволяет объективно оценить ситуацию, в которой находится библиотека, пути будущего развития, определить, что нужно сделать сейчас, в ближайшем будущем, в течение нескольких лет, какие мероприятия следует осуществить, чтобы достичь намеченных целей. Стратегический план помогает диагностировать состояние внутренней среды библиотеки и ее внешнего окружения, составить реалистичное и ясное представление о перспективах, четко сформулировать цели и задачи библиотеки, достичь необходимого согласия как с муниципальными органами, так и с собственным коллективом, определить ресурсную базу библиотеки, осуществлять контроль деятельности. Таким образом, стратегическое планирование ориентирует библиотеку на решение настоящих и будущих проблем, не доводя их до кризисного состояния.

Иногда отечественные библиотековеды отождествляют стратегическое и долгосрочное перспективное планирование. Так, В.В. Скворцов утверждает, что "... концепция стратегического управления... не только обсуждалась, но и реализовывалась в библиотечном деле СССР в течение многих десятилетий. Только называлась она не стратегическим менеджментом, а долговременным планированием. Вспомним "Основные направления развития библиотечного дела..." на тот или другой период, а также различные планы библиотечного строительства..."[3]. Это распространенное заблуждение основано на внешнем сходстве горизонта планирования, т. е. конкретного периода, в течение которого должны быть достигнуты определенные результаты. Однако стратегическое и перспективное планирование, как указывал И. Ансофф, принципиально различаются по трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что "будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста" [1]. При этой системе, исходя из допущения, что библиотека в будущем обязательно добьется лучших результатов по сравнению с прошлым, в долгосрочных

планах устанавливались более высокие показатели числа читателей, книговыдач, посещаемости и т. п.

Что касается системы стратегического планирования, то здесь "отсутствует предположение о том, что будущее можно изучить методом экстраполяции"[1].

Необходимо подчеркнуть, что отечественные библиотековеды предпринимали отдельные попытки привлечь внимание библиотечной общественности к перспективности применения методов стратегического планирования в российских условиях, тем более что динамика внешней среды, сложность социально-экономических условий позволяют соотнести управленческие задачи отечественных и западных библиотек.

Видный библиотековед Н.И. Тюлина, указывая на перспективность применения методики стратегического планирования, отмечала, что оно решает три задачи: выполнение возложенных на библиотеку функций, повышение эффективности ее деятельности; перспективное развитие и подготовку к решению новых задач [2].

При стратегическом управлении объективность достигается благодаря тому, что внутренняя ситуация библиотеки (ресурсы, эффективность деятельности подразделений, соотношение категорий пользователей, формы и условия обслуживания и т. п.) оценивается в сопоставлении с данными других библиотек, сходных по контингенту пользователей и характеру услуг.

Н.И. Тюлиной установлены пять этапов стратегического управления библиотекой: предварительный анализ состояния дел в библиотеке и ее внешней среде, определение "дерева целей" стратегического плана, выбор стратегии и ее реализации, разработка политики осуществления этой стратегии, определение ресурсов.

Очень важен предложенный Н.И. Тюлиной практический аспект, - построение "дерева целей", которое лежит в основе структуры стратегического плана: прежде всего определяется общая цель библиотеки на конкретный период, затем уточняются задачи каждого из подразделений. Изначальное условие успешной реализации стратегического плана - создание в библиотеке соответствующего психологического настроя. Оно согласуется с

тем вниманием к психологическому фактору, которое вообще характерно для научной системы управления библиотекой.

Один из ключевых моментов в построении "дерева целей" - формулирование сущности каждой из "ветвей". Специфика стратегического управления заключается в обеспечении результата, а не мероприятия. Сердцевина стратегического управления - выбор стратегии реализации плана: средств и методов достижения тех результатов, которые продиктованы целями и задачами.

При разработке стратегии используется один из основополагающих принципов научного управления библиотекой - учет альтернативных вариантов. Как правило, для реализации каждой цели существуют несколько путей, для решения каждой задачи - различные способы. В зависимости от условий библиотека выбирает один из них или их сочетание. Оптимальный выбор уместно сделать на основании сравнительного анализа разных вариантов, их стоимости, результативности, воздействия на другие библиотечные процессы.

Учет того, как определенная стратегия повлияет на все подразделения и процессы - характерная черта стратегического управления, обусловленная системным подходом. Стратегия не должна порождать противоречий в работе. Необходимо ее соотнести с внешней средой, предусмотреть возможность возникновения конфликтов в коллективе, оценить личные качества руководителей и исполнителей.

На возможность применения методологии стратегического планирования в отечественной практике указывает определенное сходство управленческих задач, решаемых Россией и США. Эти задачи продиктованы факторами переходного периода (увеличение объема информации, внедрение новых информационных технологий, общая информатизация общества), и социально-экономическими условиями (экономические трудности, инфляция, недофинансирование, рост стоимости изданий). И.Ф. Тютин подробно описывает систему стратегического планирования в библиотеках США [4]. Указывая, что управление библиотеками в США является частью

общегосударственной системы управления, И.Ф.Тютина определяет стратегическое планирование как "систематический процесс, базирующийся на реальных планах".

Обычно стратегический план состоит из следующих элементов: преамбула; обоснование официальных целей библиотеки; раздел, посвященный организации, в ведении которой находится библиотека; внешние факторы; пользователи библиотеки; автоматизация и оборудование.

Особое внимание при разработке этого документа уделяется сохранению соответствия между целями библиотеки и способами их достижения. Стратегический план дает возможность объединить все направления работы в одном документе. Конечным этапом процесса стратегического планирования, подчеркивает И.Ф. Тютина, является "достижение консенсуса между всеми сотрудниками относительно целей и задач библиотеки и создание атмосферы вовлеченности персонала в политику и практику работы".

В то же время на Западе с конца 1980-х гг. формируется новый подход к понятию *стратегия*. Динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходили во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменения - способности должным образом отвечать на вызов со стороны окружения - стало центром стратегии поведения любой организации. Как пишет крупный специалист в области стратегического управления О.С. Виханский, "сначала стратегическое выполнение, а потом стратегическое управление окончательно свели к пониманию того, что каждое управленческое решение определяется возникающими обстоятельствами, но в то же время подразумевает, что его выполнение должно не только дать ответ на вызов со стороны окружения, но и обеспечивает возможность успешной реакции на изменения, которые происходят в среде" [5].

Новый подход к понятию *стратегия* не отменяет предыдущие ориентиры, но уточняет акценты. Концепция стратегического планирования или формирования стратегии представляется в качестве долгосрочной стратегии управления, в рамках которой

"определяются долгосрочные ориентиры развития и цели фирмы, долгосрочный курс действий по достижению целей и распределению ресурсов, требуемых для воплощения стратегии". Таково мнение А. Чандлера, американского историка предпринимательства.

Исходя из основных принципов стратегического управления и требований, предъявляемых к процессу планирования, нами сформулированы основные положения современной философии стратегии. Итак, стратегия:

- рассматривает альтернативные пути развития организации, используя прогнозы, опыт и интуицию специалистов;
 - адаптивна к изменениям внешней среды, делает упор на предвидение, упреждение;
 - обеспечивает эффективную координацию деятельности, используя сильные и слабые стороны организации;
 - ориентируется на долгосрочную перспективу, используя ситуационные методы принятия оперативных решений;
 - ориентирует структуру организации на достижение общих целей;
- предусматривает разработку альтернативных вариантов достижения целей.

Анализ современной западной литературы и конкретной практики библиотек показывает, что не существует какой-либо типовой структуры стратегии, единообразного процесса ее разработки и в особенности реализации. В каждом случае учитывается множество специфических факторов - от характера деятельности организации и особенностей отрасли до организационной структуры и кадрового потенциала.

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления на современном этапе, будем понимать его следующим образом: стратегическое управление библиотекой - это такое управление, которое опирается на кадровый потенциал, ориентирует функции библиотеки на запросы пользователей, гибко реагирует и своевременно проводит изменения в библиотеке, соответствующие требованиям внешней среды, что в совокупности дает возможность библиотеке функционировать в долгосрочной перспективе и достигать при этом своих целей.

Попробуем выстроить перечень основных процедур стратегического управления библиотекой. Его можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов - выбор миссии, определение цели, выбор стратегии, анализ и контроль. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии, целей организации и выработки стратегий поведения. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: макроокружения, непосредственного окружения, внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как правовое регулирование и управление, состояние экономики, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктура и т. п.

Непосредственное окружение применительно к библиотеке анализируется по следующим основным компонентам: информационные центры, библиотеки соответствующей отрасли знаний, базы и банки данных, потребители информации, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать библиотека в процессе достижения своих целей, а также позволяет точнее сформулировать миссию и уяснить цели.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: организационная культура; кадры организации, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; организация управления; рабочие процессы, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки; маркетинг; финансы.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс - определение миссии библиотеки, т.е. смысла и предназначения ее существования. Одновременно это является первоначальной стадией разработки стратегического плана. Миссия показывает, что намерена библиотека предоставить пользователям, с одной стороны, и своим сотрудникам - с другой. Формой выражения миссии, как правило, является устав библиотеки или другой аналогичный документ, в котором руководство определяет цели деятельности и доводит эти идеи до всех библиотекарей и читателей. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей.

При всей перспективности стратегического управления нельзя думать, что это панацея от всех кризисных явлений управления библиотечной деятельностью. Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают, что этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения всевозможных задач.

Во-первых, стратегическое управление в силу своей сущности не дает и не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении желаемое состояние библиотечной деятельности - не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а скорее пожелание того, в каком состоянии должна находиться библиотека в будущем, какую иметь организационную культуру и т. п.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в конкретных ситуациях. Стратегическое управление - это скорее определенная философия или идеология библиотечного менеджмента.

В-третьих, требуются значительные затраты времени и ресурсов для того, чтобы в библиотеке начал осуществляться процесс стратегического управления. Стратегический план должен быть гибким, реагировать на изменения внутри и вне библиотеки. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и адаптацию библиотеки во внешней среде. Службы маркетинга, общественных отношений и т. п. приобретают исключительную значимость и требуют дополнительных финансовых и временных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, неожиданно возникают и исчезают новые возможности деятельности, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для библиотечной деятельности. Особенно драматичными бывают последствия неверного прогноза для библиотек, осуществляющих безальтернативный либо формальный путь функционирования или реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, определенную гибкость в процессе осуществления библиотечной деятельности и т. п. При этом при стратегическом управлении процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому библиотека в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана, пусть даже и очень хорошая, подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

Таким образом, обратите внимание на то, что отечественный библиотечный мир как бы "пропустил" целых два существенных этапа в развитии стратегического управления. Поэтому перед современными руководителями библиотек стоит важная задача - не только освоить методологию планирования, но и поднять планку стратегичности библиотечной деятельности до уровня стратегического управления.

ТЕМА 5. НОРМИРОВАНИЕ БИБЛИОТЕЧНЫХ ПРОЦЕССОВ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОРМ В РАБОТЕ БИБЛИОТЕК

Для рационализации библиотечной технологии большое значение имеют разработка и применение научно обоснованных норм труда. Нормирование является одним из условий повышения производительности труда, рационального использования библиотечных ресурсов, так как устанавливает научно обоснованные затраты труда на выполнение определенного технологического процесса или операции.

Нормирование помогает выявить потери и нерациональные затраты рабочего времени, определить необходимый штат для конкретного структурного подразделения в соответствии с объемом возложенных на него поручений и затрат времени на их реализацию; правильно решать вопросы разделения труда между сотрудниками и структурными подразделениями; составить научно обоснованный план работы библиотеки или структурного подразделения; объективно оценить работу отдельного сотрудника, отдела, филиала библиотеки.

Планирование на основе норм позволяет обоснованно и объективно устанавливать штаты структурных подразделений в соответствии не только с объемом планируемых работ, но и необходимого времени на их реализацию; четко определять не только содержание, но и объем производственных заданий для каждого сотрудника и структурного подразделения.

В основе нормирования лежит изучение затрат рабочего времени. Оно распределяется на:

- время подготовительной работы, затрачиваемое на подготовку рабочего места, материалов и оборудования, необходимых для выполнения основной работы;
- время основной работы, затрачиваемое непосредственно на осуществление технологической операции;
- время для работ, не предусмотренных плановым заданием (случайные, непредвиденные);

- время заключительной работы, необходимое для приведения в порядок рабочего места, обработки данных текущего статистического учета, записей в дневнике работы;
- время на повышение квалификации, необходимое для изучения профессиональной литературы, участия в научно-практических конференциях, семинарах, курсах;
- время организационно-административной работы, затрачиваемое на организацию производственных циклов и управление технологическими процессами.

В основе расчета всех затрат труда лежит *норма времени*, представляющая собой регламентированную величину, показывающую, какое количество времени необходимо для выполнения конкретной технологической операции.

Норма выработки является производной от нормы времени и показывает объем работы по конкретной операции, который должен быть выполнен за единицу времени (как правило, в час).

Нормы по своему характеру могут быть укрупненными – на весь технологический процесс (суммарными) и расчлененными – на каждую технологическую операцию. Очевидно, что в трех случаях, когда весь технологический процесс осуществляется одним сотрудником, применяется укрупненная норма, а при условии, когда этот процесс разделен по операциям между несколькими сотрудниками, для определения затрат рабочего времени каждого из них применяются расчлененные нормы.

Следует также выделить типовые нормы и опытные нормы, разрабатываемые непосредственно в библиотеке исходя из практики ее работы. Межотраслевые нормы разрабатываются централизованно на однотипные работы, выполняемые в различных библиотеках при относительно одинаковых организационно-технологических условиях, поэтому они отличаются высокой степенью обоснованности и обеспечивают определенное единство в определении меры труда для библиотекарей, работающих в разных библиотеках. В настоящее время действуют межотраслевые нормы времени на работы, выполняемые в библиотеках. Применение межотраслевых норм значительно упрощает нормировочную работу в библиотеках, освобождая от необходимости самостоятельной разработки норм, что однако не исключает важности проверки выполнения единых норм в условиях конкретной библиотеки.

Руководство библиотеки и ее структурных подразделений должно регулярно сравнивать результаты затрат рабочего времени в библиотеке на те или иные процессы и операции с существующими межведомственными нормами. Для этого необходимо вести каждым

библиотекарем, в каждом структурном подразделении ежедневный систематический учет объема выполненной работы и затраченного времени, что позволит выявить расхождения между фактическими затратами рабочего времени и предусмотренными нормами. В случае таких расхождений необходимо анализировать причины, по которым перевыполняются или не выполняются нормы, и принимать меры к их устранению.

При этом следует учитывать, что типовые нормы отражают усредненный уровень библиотечной работы и поэтому на практике могут как перевыполняться, так и не выполняться. Поэтому в условиях конкретной библиотеки должны применяться нормы, установленные на основе анализа выполнения типовых норм.

Основными поводами для перевыполнения норм являются высокий уровень профессионализма библиотекарей, переход на новые автоматизированные технологии, использование различных средств механизации и оргтехники и т.д., что позволяет выполнять технологические операции быстрее и качественнее.

К причинам невыполнения межотраслевых норм следует отнести:

- низкий профессиональный уровень библиотекарей;
- недостатки в организации технологических процессов и операций;
- брак при выполнении отдельных процессов и операций;
- технологические условия, отличающиеся от типовых (например, нестандартные стеллажи, что не позволяет выполнить норму при расстановке книг).

Установление норм, а также проверка их выполнения в библиотеке базируются на двух основных методах: статистическом и аналитическом.

В основе *статистического метода* лежит учет объема выполненной работы по каждому процессу или операции и затраченного времени. Ведется такой учет путем фотографии или самофотографии рабочего дня, когда либо сторонним наблюдателем (фотография), либо самим библиотекарем (самофотография) ведется на специальных бланках последовательный учет всех технологических операций, проведенных в течение дня, и затраченного на каждую из них времени. Если определенные операции выполняет не один, а несколько библиотекарей, то ведется фотография рабочего дня каждого из них.

В результате многократно повторяемого учета (не менее 2 недель) устанавливается норма, то есть средняя затрата времени на одну операцию.

Сущность *аналитического метода* заключается в том, что нормируемый процесс разделяется на отдельные операции, а в необходимых случаях и на их элементы, и норма устанавливается на основе всестороннего изучения каждой операции и ее элементов и их рационализации. В результате такого анализа выявляются возможности рационализации изучаемого процесса или операции; факторы, влияющие на время выполнения вследствие недочетов в организации технологии выполнения операции.

Методом аналитического нормирования является хронометраж (опять-таки многократный) затрат рабочего времени не только на конкретную операцию, но и на каждый из ее элементов, что позволяет проанализировать ход технологической операции и установить на нее норму.

Управление библиотечными технологиями и нормирование библиотечного труда направлены на наиболее рациональное использование библиотечных ресурсов. Одним из них является *рабочее время*, а задача управления библиотечными технологиями – борьба с его потерями.

Причины потерь рабочего времени подразделяются на:

- зависящие от библиотекаря (нарушение трудовой дисциплины, брак в работе, низкий уровень производственной квалификации; недостатки в организации рабочего места);
- зависящие от организации труда в библиотеке (отсутствие графиков работы, плановых заданий, технологических карт и другой регламентирующей и технологической документации; выполнение квалифицированным сотрудником технических работ; несвоевременное обеспечение техническими средствами и материалами).

Управление библиотечными технологиями должно быть направлено на рациональное использование времени не только сотрудников библиотеки, но и читателей. Технология выполнения процессов и операций, связанных с обслуживанием читателей, должна быть продумана так, чтобы до минимума сократить затраты времени читателя на ожидание обслуживания, выполнение запроса.

Одним из основных понятий управления библиотечными технологиями является понятие *бюджета рабочего времени*, который складывается из фонда рабочего времени и его использования (расхода).

Определение фонда рабочего времени и его расхода помогает не только правильно определить объем работы библиотеки, но и равномерно распределить ее между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.

Фонд рабочего времени – это годовое число рабочих дней библиотеки, структурного подразделения, отдельного библиотекаря, исчисленное из общего числа дней в году за вычетом выходных и праздничных дней, отпусков, потерь по временной нетрудоспособности и т.п., пересчитанное в количество годовых рабочих часов. Фонд рабочего времени в часах может быть рассчитан на квартал и месяц.

Расход рабочего времени исчисляется как по каждому виду библиотечных работ, так и по библиотеке, структурному подразделению, отдельному исполнителю на основе норм библиотечного труда.

Планирование расхода годового фонда рабочего времени начинается с составления перечня работ, которые будут проводиться библиотекой в течение года. По каждому виду работ намечаются примерные количественные показатели, которые в дальнейшем в результате подсчета суммарных расходов времени и сопоставления с его фондом могут быть подвергнуты корректировке.

После того как определен перечень и планируемый объем работ, с помощью норм производится подсчет количества рабочего времени. Необходимого для выполнения как каждого вида, так и всего объема работ. Полученный результат сравнивается с фондом рабочего времени. При этом может обнаружиться, что количество часов, которое потребуется для выполнения намеченного объема работ, больше или меньше годового фонда рабочего времени. Поэтому необходимо привести в соответствие планируемый объем работ с фондом рабочего времени путем увеличения или уменьшения объема намеченных к выполнению работ; введения новых процессов и операций или отказа от первоначально включенных; применения более прогрессивных норм выработки; дополнительного привлечения читательского актива и т.д.

Следующий этап планирования заключается в сопоставлении фонда рабочего времени и запланированного его расхода по структурным подразделениям и принятии соответствующих управленческих решений в целях равномерного распределения работ между отделами и филиалами. В структурном подразделении задача планирования состоит в определении расхода рабочего времени для каждого сотрудника.

Планирование по нормам в соответствии с фондом рабочего времени сделает план библиотеки реально выполнимым,

будет способствовать лучшей организации труда, борьбе с потерями рабочего времени. Такое планирование дает научно обоснованные количественные показатели, которые намечаются в плане библиотеки и которые часто планируются «на глазок», без учета реальных возможностей.

Проблема рационального планирования не должна ограничиваться соответствием объема работ фонду рабочего времени коллектива библиотеки. Необходимо, чтобы фонд рабочего времени и его расход не просто совпадали, а были запланированы нужные работы, способствующие выполнению задач, стоящих перед библиотекой.

ТЕМА 6. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ

1.1. Менеджер – профессиональный руководитель.

1.2. Управленческий труд в библиотеке и функции менеджера.

1.1. Менеджер – профессиональный руководитель.

В последнее десятилетие понятие «менеджер библиотеки», казавшееся поначалу непривычным и надуманным, стало использоваться в профессиональной терминологии гораздо чаще и уважительнее.

Анализ мировых социально-экономических процессов переходного периода с неумолимой логикой дает понять, что проблемы современного управления уже не решаются на уровне традиционных представлений. Новая парадигма управления, отраженная в концепции библиотечного менеджмента, состоит в том, что библиотека рассматривается как социальный институт, функционирующий в рамках «ситуативного подхода». В условиях ситуационного подхода формы, методы, системы, стили руководства должны существенно варьироваться в зависимости от конкретных обстоятельств в конкретный временной период развития каждой библиотеки. Таким образом, менеджмент решает ключевую задачу двуединого характера: сохранить библиотеку как социальный институт, выполняющий традиционные функции библиотечного обслуживания и создать современную библиотеку, способную жить в XXI веке.

Специфика решаемых задач предопределяет особую роль руководителя библиотеки. Это менеджер-профессионал, достигший такого уровня мастерства, компетентности и морально-личностных качеств, что может активно осуществлять позитивные вклады как развитие библиотеки, так и 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.

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.

Менеджер – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам библиотечной деятельности. Термин “менеджер” может употребляться применительно:

- к руководителю библиотеки любого уровня управления, если административные функции осуществляются им современными методами;
- к организатору конкретного вида работ (например, методической помощи, маркетинговых исследований);
- к руководителю по отношению к подчиненным.

К современному менеджеру предъявляются в первую очередь требования высокого профессионализма и компетентности и 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 функционирования библиотеки, формы и методы мотивации целенаправленного поведения людей в процессе библиотечного труда, современные парадигмы мотивационного управления, системный подход к проектированию маркетинговых

структур в библиотеке, методы комплексного анализа библиотечной деятельности.

Деятельность современного руководителя осуществляется в социально-психологическом, организационном, правовом, экономическом направлениях, каждое из которых требует совокупности основных знаний и умений.

Руководство совместной деятельностью людей состоит во взаимосвязи, с одной стороны, единоначалия, предполагающего и самостоятельность, и ответственность, и инициативность, а с другой стороны, - самоуправление коллектива, для чего руководителю необходимо мыслить и действовать творчески, умножая свои интеллектуальные усилия за счет сил подчиненных. Умение управлять людьми, уровень влияния менеджера составляет сегодня основу руководства. Поэтому он должен в совершенстве владеть социально-психологической методикой управления, его функциями являются определение норм поведения подчиненных, удовлетворение в меру возможностей их нужд и защита их интересов.

В общем объеме управления библиотекой значительное место принадлежит организационной работе менеджера. Она охватывает многие стороны управления: постановку целей и задач; обеспечение ресурсами; организацию труда, деловых контактов; контроля; прогнозирование новых направлений деятельности.

В осуществлении жизнедеятельности современной библиотеки важное место принадлежит правовому направлению (законодательные и правовые акты, налоговая политика, государственное регулирование предпринимательства).

Экономическое направление деятельности современного руководителя библиотеки включает координацию материальных и трудовых ресурсов, управление маркетингом, принятие решений о соотношении платных услуг в общем объеме библиотечного обслуживания.

Необходимо понять, что управление – самостоятельная область знаний, требующая глубокого, вдумчивого и последовательного освоения. Это не просто отдельная дисциплина, а междисциплинарная область знаний, которую теоретики называют

«управленческой мыслью» и которая сочетает в себе науку и опыт, приумноженную управленческим искусством.

1.2. Управленческий труд в библиотеке и функции менеджера.

Наиболее распространенный подход к характеристике управленческого труда – функциональный. Содержание управленческой деятельности руководителя библиотеки составляет совокупность функций.

Теоретики предлагают самые различные наборы управленческих функций. Наиболее часто называют: планирование, организацию, распорядительство (или командование), мотивацию, руководство (коллективом, группой), координацию, контроль, коммуникацию, исследование, оценку, принятие решений, подбор персонала, представительство, ведение переговоров и т.д.

Планирование. В процессе планирования оценивается состояние библиотеки, уровень ее развития, устанавливаются ориентиры будущего с учетом сильных сторон библиотеки и ограничений. Планирование обеспечивает единство усилий всего коллектива в направлении достижения целей. Планирование представляет собой не одноразовое действие, проводимое руководителем библиотеки где-то в конце текущего года, а непрерывный процесс, когда имеет место определение новых целей по достижению уже поставленных.

Организация. Каждая деятельность требует упорядочения и систематизации. Организовать означает провести четкое разделение труда, установить взаимосвязи и иерархию уровней управления, т.е. создать определенную структуру.

Координация – это объединение всех видов библиотечной деятельности в рамках организационной структуры. Благодаря координации элементам организационных структур (отделам, секторам, группам, сотрудникам) придается необходимый статус, а ресурсы приводятся в соответствие с целями, достижению которых они служат. Координация и организация позволяют менеджеру использовать ресурсы в соответствии с поставленными целями.

Мотивация – это создание внутреннего побуждения к выполнению работы, т.е. результат сложной совокупности человеческих потребностей, которые постоянно меняются.

Контроль. Контроль выполняет важную прагматическую задачу, обеспечивая в действительности выполнение поставленных целей. Контроль направлен на то, чтобы найти и вовремя отреагировать на отклонения от нормального функционирования прежде, чем возникнут кризисные явления или будет нанесен серьезный ущерб деятельности библиотеки. Выделяют три аспекта контроля, которые менеджер реализует в своей деятельности:

- а) установление стандартов;
- б) измерение достигнутого и сравнение с ожидаемыми результатами;
- в) осуществление необходимых корректирующих действий.

Принятие решений. Эта управленческая функция указывает на преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, когда на основе анализа многочисленных комбинаций потенциальных действий руководитель выбирает оптимальный вариант для данной ситуации. Принятие решения – это выбор того, как и что планировать, какая организационная структура станет эффективной для разработки проекта, чем мотивировать сотрудников на результативный труд, какие формы контроля предотвратят сбои в работе.

Коммуникация. Для объективного, обоснованного решения, для выверенного анализа проблемной ситуации необходимо наличие адекватной, точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация как процесс обмена информацией, ее смысловым значением между руководителями и подчиненными, руководителями одного уровня, руководителями и вышестоящим начальством. В функции руководителя входит также организация каналов обратной связи.

Широкое распространение получило деление сотрудников любой организации, в том числе и библиотеки, по характеру и содержанию деятельности на *руководителей, специалистов, технических исполнителей.*

Руководители библиотеки и ее структурных подразделений определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию основных звеньев и исполнителей, создают условия для согласованного, слаженного и эффективного труда всего коллектива.

Специалисты (библиотекари, библиографы, комплектаторы, методисты, систематизаторы и др.) обеспечивают процессы комплектования и обработки литературы, удовлетворения читательских запросов, хранения фондов, разрабатывают и внедряют новые формы и методы библиотечной работы.

Технические исполнители (*секретари, машинистки, переплетчики и др.*) выполняют разнообразные операции, связанные с обеспечением деятельности руководителей и специалистов.

В управлении библиотекой могут быть выделены следующие виды умственного труда: *эвристический, административный и операторный.*

Эвристический труд – прежде всего, труд руководителей и специалистов, в полной мере отражающий природу творческой умственной деятельности. Он направлен на исследование и разработку различных проблем. Результаты этой деятельности: выработка и принятие решений. По своему содержанию эвристический труд состоит из двух видов операций: аналитических и конструктивных.

Аналитические операции – это получение и восприятие информации, необходимой для принятия того или иного решения. К ним относятся знакомые каждому руководителю изучение литературных источников и рассмотрение документов, беседы, опросы, непосредственные наблюдения, изложение результатов анализа в соответствующих материалах.

Конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием конкретного управленческого решения, они различаются в зависимости от содержания, характера, сложности решений, а также от соответствующих методов их индивидуального и коллективного поиска.

Административный труд – специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное руководство действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности. Виды операций административного труда:

- служебно-коммуникационные – передача и прием информации путем приема сотрудников, обхода рабочих мест, телефонных переговоров;

- распорядительные – доведение решений до исполнителей путем отдачи распоряжений, письменных приказов, указаний, установление заданий исполнителям, инструктаж, составление и утверждение письменных инструкций;

- координационные – согласование работы различных подразделений путем проведения совещаний, заседаний, составления плана или графика с указанием исполнителей и сроков;

- контрольно-оценочные – контроль за исполнением приказов, решений, совещаний, планов, заданий, поручений, оценка работы подразделений и исполнителей, поощрения, взыскания.

Операторный труд – главным образом труд технических исполнителей по выполнению стереотипных операций детерминированного характера, необходимых для обеспечения процессов управления: составление управленческих картотек, статистический учет, размножение управленческой документации и т.п. особенность этого вида труда заключается в том, что наиболее простые элементы умственной работы совмещаются с действиями, требующими физических усилий.

Структурное разделение труда строится, исходя из таких характеристик как организационная структура библиотеки, масштаб и сфера ее деятельности, типологическая специфика. Однако можно выделить некоторые общие черты специализации, касающиеся, прежде всего, горизонтального и вертикального разделения труда менеджеров.

Одна из форм носит *горизонтальный характер*: расстановка конкретных руководителей во главе подразделений, образованных по библиотечным и управленческим функциям. На них лежит ответственность за координацию деятельности других руководителей. В свою очередь, они координируют работу неуправленческого персонала – исполнителей.

Подобное *вертикальное* разделение труда образует уровни управления. Название должности (заведующий, заместитель директора, директор) часто подсказывает, на каком уровне находится один руководитель по отношению к другому. Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории: низового, среднего и высшего звена.

Руководители низового звена или операционные руководители – это заведующие группами, секторами, филиалами. Они организуют работу своих подразделений, контролируют выполнение заданий.

Руководители среднего звена. Типичные должности – заведующие отделами библиотеки. Характер деятельности руководителей среднего звена определяется в большей степени содержанием работы подразделения, нежели библиотеки в целом.

Руководители высшего звена – это директор библиотеки и его заместители. На этом уровне повышенные требования предъявляются к владению навыками концептуального характера, поскольку они отвечают за принятие важнейших решений для библиотеки в целом или одной из ее основных частей – обслуживания читателей, формирования фонда, научной работы и т.д. перед руководителем высшего звена стоит задача делать все, чтобы возглавляемая им библиотека успешно взаимодействовала с другими культурными, социальными, экономическими системами.

ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ БИБЛИОТЕКИ.

- 1.1. Характеристики руководителя библиотеки.
- 1.2. Руководство и лидерство.
- 1.3. Стиль работы руководителя.
- 1.4. Самоменеджмент руководителя библиотеки.

Характеристики руководителя библиотеки.

Работу руководителя характеризуют следующие особенности:

1. Чрезвычайно интенсивный характер менеджерской работы.
2. Фрагментарность, скоротечность и разнообразность действий руководителя.
3. Словесный характер. Словесное управленческое общение занимает более 80% времени руководителя и лишь незначительная часть уходит на директивы.
4. Время руководителя уходит на общение с подчиненными, на контакты вне организации.

«Эффективный менеджер», т.е. проявляющий выраженные способности к руководству, тратит на традиционные функции 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.

Одно из главных требований к современному руководителю – *наличие разумных личностных ценностей*. Менеджер, имеющий разумные личностные ценности, последователен, твердо стоит на своем, но подвергает пересмотру свои ценности и может изменить их под влиянием накопленных данных.

Следующее необходимое качество руководителя – способность ставить *четкие личные цели*. Неустойчивый, несбалансированный характер современного библиотечного дела требует ясных и обоснованных целей.

Работа менеджера, которая постоянно меняется и предъявляет новые требования к нему, предполагает *высокую способность к саморазвитию*. Современный руководитель сможет эффективно выполнять свои управленческие функции лишь при условии постоянного обучения, повышения квалификации в той или иной форме.

Первоочередная обязанность руководителя – *решение проблем*, поэтому опыт в этой сфере является ключевым для их работы. Умело решающего проблемы руководителя отличают; выбор методов, подходящих к определенной ситуации, использование системного, комплексного подхода, четкое определение ответственных за проблему и цели в работе каждого сотрудника, эффективное планирование, анализ, контроль, координация.

Еще одна неотъемлемая черта – *творческие способности*. Он может смело нарушать традиции, испытывая потребность в переменах, предпочитать новаторские решения, идти на риск. Он также ценит творческий потенциал в других людях, способен руководить творческими людьми, поддерживая совершенно новые идеи. поощряя совершенно новые предложения.

В характеристике руководителя должно присутствовать умение *влиять на окружающих*. Это создается личным общением, манерой поведения, одеждой, наружностью и т.д.

Следующее качество менеджера связано со стилем руководства – *понимание стиля и практики менеджмента*. Ключ к

эффективному управлению заключается в способности руководителя тщательно и углубленного анализировать ситуацию и на этой основе выбирать подходящую в данный момент философию менеджмента. Способность к свободному владению различными стилями руководства всегда привлекательна для окружающих, делает их единомышленниками, участниками решения новых сложных проблем.

Менеджеру библиотеки для эффективного управления людьми требуется много навыков, которые в совокупности называются способностью руководить. Менеджер, обладающий хорошими навыками руководства:

- постоянно анализирует свою роль по отношению к коллективу, вышестоящему руководству, общественным организациям;
- определяет задания для сотрудников, внимательно и глубоко анализирует основную цель, адаптирует ее к интересам конкретного исполнителя;
- 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.

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.

Менеджер – воспитатель. Его прямая обязанность – *создание дружного, сплоченного коллектива*. Руководитель, способный к формированию коллектива, поддерживает идеи коллективизма,

правильно и умело подбирает кадры, заботится о каждом, создает оптимальный психологический климат.

Обобщая вышесказанное, еще раз повторим, что способности, которые требуются 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, его авторитет и влияние;
- 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 выбрать 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 поддержке идей коллективизма, правильном подборе сотрудников,

в заботе об их потребностях, в строительстве здоровых межгрупповых отношений, в использовании конфликтов в конструктивных целях.

Насколько различны требования к руководителю среди женщин и мужчин, иллюстрирует таблица:

Черты, необходимые руководителю согласно опроса:

<i>женщины</i>	<i>мужчины</i>
эмоциональная стабильность	компетентность
такт	ум
организаторские способности	принципиальность
готовность помочь	организаторские способности
компетентность	хорошая информированность
хорошая информированность	эмоциональная стабильность
ум	такт
принципиальность	готовность помочь

Набор личных качеств, необходимых руководителю-мужчине и руководителю женщине, возглавляющим женские коллективы, не может быть одинаков. Руководителю-мужчине самое важное – найти неформальные подходы и методы управления, поскольку в женском коллективе развиты именно неформальные моменты, управляющие многими социально-психологическими процессами. Основное требование к руководителю-женщине – 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.

Тест

Проверьте, какой Вы руководитель.

Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Считаете ли Вы, что руководитель не должен принимать критики стиля своего руководства?

3. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль руководства?

5. Умеете ли вы в основном дать циклодную оценку своим коллегам, квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли вам выйти за рамки симпатий или антипатий, оценивая деловые качества своих коллег?

7. Предоставляете ли вы своим подчиненным полномочия и самостоятельность в решении сложных вопросов?

8. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

9. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Склонны ли Вы объяснять неудачи в управлении объективными причинами (неблагоприятными внешними факторами, маленькой зарплатой, слабой материально-технической базой и т.п.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что фамильярность с подчиненными – признак хорошего руководителя?

14. Считаете ли Вы, что выполнимое решение предпочтительнее хорошего?

Определите количество набранных Вами баллов по следующей таблице:

Номер вопроса											0	1	2	3	4
Ответ	да														
	нет														

Максимально возможное число баллов – 24.

От 0 до 6 баллов. Вы больше специалист, чем руководитель, и если предоставляется возможность перейти на такую должность,

как, например, зав. Группой или небольшим сектором, не надо колебаться.

От 7 до 12 баллов. Нельзя сказать, что Вы сильный руководитель. Но Вы способны возглавлять коллектив, где дела идут неплохо и не предпринимать коренных реорганизаций. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей, больше уделять внимания кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 13 до 18 баллов. Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на важнейших направлениях. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования плана, проблему материальной мотивации. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Как правило, вы успешно руководите работой. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 19 до 24 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая несомненными управленческими способностями, не всегда адаптируетесь, так как вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с начальством.

1.1. Руководство и лидерство.

В науке управления различают руководство и лидерство. Руководство всегда связано с властью, руководители назначаются извне, получая властные полномочия и действуют в системе официальных (формальных) отношений.

Власть может принимать разнообразные формы:

- 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;
- эталонная власть, построенная на силе личных качеств (харизме) руководителя;
- законная власть, основанная на традиции, иерархии подчинения.

Лидерство порождено неформальными отношениями, лидер выдвигается стихийно, признается своим окружением. 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, взаимопониманием, результативный труд) или негативные формы поведения группы (агрессивность, обособленность, стяжательство);
- мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталону группового поведения, не приказом, а жестом или словом, давая оценку действиям членов группы.

Выделяют два полярных типа лидерства:

1. инструментальный (деловой) – инициатор в решении проблемной ситуации, обладающий соответствующими знаниями, информацией, навыками;
2. эмоциональный лидер – лидер, берущий на себя функции регуляции группового настроения (экспрессивные функции).

Наука разграничивает понятия руководства и лидерства, но не противопоставляет их, поскольку между ними есть общие черты:

- руководитель и лидер выполняют роль координатора деятельности коллектива, 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.

Трудно представить себе сильного руководителя, который не был бы хорошим лидером. До середины 20 столетия превалировал поиск характерных черт, которые определяют лидера. К ним относятся, например, такие качества:

- физическая и эмоциональная выносливость, поскольку лидерство тяжелая ответственность;
- понимание целей и перспектив организации, так как лидер должен воодушевлять на их достижение;
- энтузиазм;
- дружелюбие и приветливость;
- порядочность.

1.2. Стиль работы руководителя.

Хороший морально-психологический климат в коллективе библиотеки во многом зависит от уровня общения, в частности, от общения сотрудников с руководителями. И эффект от этого общения будет выше, если руководитель в зависимости от условий работы, обстоятельств принимает определенный стиль руководства.

Стиль определяется личностными, субъективными факторами, это – управленческое поведение менеджера, диктующее набор наиболее характерных и устойчивых методов решений проблемы, вытекающих в процессе реализации руководства (таблица).

Различные ситуационные модели, представленные в таблице помогают представить необходимость гибкого подхода к стилю руководства. Для точной оценки ситуации менеджер должен хорошо знать возможности своих сотрудников, структуру задачи, потребности, полномочия, качество информации и определить эффективные способы повышения качества руководства.

Современный руководитель, который хочет работать эффективно, не может позволить себе довольствоваться раз и навсегда установленным стилем. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, типами влияния и адаптировать их к конкретной ситуации. Лучшим в наше время будет стиль, по удачному выражению Криса Арджириса, «ориентированный на реальность».

В достижении такого стиля помогут рекомендации по организации поведения руководителя «на каждый день»:

- необходимо с уважением относиться к подчиненным, проявлять к ним искренний интерес, воспитывая в них чувство собственного достоинства, высокую самооценку; стараться чаще хвалить людей, радоваться их успехам;

- реже пользоваться властными полномочиями, создавая атмосферу открытости и свободы общения;

- проявлять самостоятельность и решительность в решении главных вопросов, быть естественным, не братья за непосильные дела, не обещая невыполнимого; быть правдивым перед коллективом и перед собой;

- создавать условия для проявления индивидуальности и компетентности своих сотрудников, уделяя большое внимание обучению и мотивации членов коллектива;

- поддерживать оригинальные предложения своих сотрудников, самостоятельные высказывания, стимулировать инициативу;

- быть оптимистом, вселять в окружающих убежденность в успехе самого трудного дела; проявлять хладнокровие в кризисных ситуациях; чаще улыбаться;

- быть тактичным, не вмешиваясь без надобности в дела подчиненных, не навязывать им свою мотивацию, свой жизненный опыт, стандарты поведения.

1.3. Самоменеджмент руководителя библиотеки.

Обязанности руководителя чрезвычайно разнообразны. Изучение управленческого опыта позволяет классифицировать его деятельность по следующим направлениям: собственно управленческая работа, научно-исследовательская и научно-методическая работа, повышение квалификации, в современных условиях – экономическая и предпринимательская сфера. При этом надо уметь организовывать работу подчиненных, отдавать приказы, писать резолюции, проводить совещания.

Существенной тенденцией последнего десятилетия становится формирование целого научного направления, названного самоменеджментом.

Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время. Самоменеджмент понимается как средство саморазвития индивида-менеджера в рамках всеобщей организационной науки. Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни и преодолевать негативные обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Целеполагание в самоменеджменте так же, как и в любой другой области управленческой деятельности, означает определение перспектив, ориентацию и концентрацию личностных ресурсов руководителя на том, что должно быть достигнуто. Постановка целей осуществляется в профессиональной и личной сфере, проводится на основе ситуационного анализа собственных сильных и слабых сторон, баланса личных успехов и неудач.

Направляющими вопросами для ситуационного анализа в профессиональной сфере могут быть:

- каковы главные преимущества в работе?
- каких успехов можно добиться?
- установлены ли приоритеты?
- планируются ли дела?
- выполняются ли задачи своевременно?
- каково влияние работы на личную жизнь?

Направляющие вопросы в личной сфере:

- жизненный путь (успехи и неудачи)?
- черты характера (сильные стороны, слабости)?
- личная гармония (дружеские связи, конфликты с окружающим миром)?
- в чем могут раскрыться личные возможности?
- какие негативные, посторонние воздействия надо устранить?
- какие позитивные воздействия надо поддержать?

После ситуационного анализа следует тщательно оценить успехи в работе, определить какие способности, знания, опыт были необходимы, чтобы достичь этих успехов. Баланс крупнейших

неудач и поражений, анализ качеств, следствием которых они стали, приведет к выводам, как избежать этого в будущем.

Последняя фаза постановки целей – конкретное формулирование целей. Одновременно это переход к следующей функции самоменеджмента – *планированию*.

Преимущества планирования обнаруживаются в таких сферах менеджмента как достижение целей, выигрыш во времени, обозримость проблематики, установление приоритетов, сроков, резервов времени, повышение эффективности, делегирование дел.

Статистика дает следующие средние показатели расхода времени руководителя: 30% - совещания, 20% - подготовка планов, отчетов, ответов на письма, 30% - непредвиденные затраты времени (текучка), 15-20% - прием посетителей, беседы и другие формы работы с людьми.

Руководитель должен начинать планирование с долгосрочных целей, постепенно переходя к плану на предстоящий год, квартал, месяц, неделю.

Если руководитель не планирует работу, он рискует обойти вниманием важные проблемы, теряя время на мелкие текущие вопросы. Отсутствие плана у руководителя сказывается на работе подчиненных.

Каждому руководителю необходимо установить распорядок работы подчиненного ему подразделения. Целесообразно твердо определить время: 1) различного рода совещаний, заседаний научно-методического совета; по решению определенного круга вопросов, с заведующими библиотеками-филиалами; 2) подписания деловых бумаг, требующих присутствия исполнителей; 3) других мероприятий, зависящих от специфики подразделения; 4) приема по личным вопросам.

Для того, чтобы планирование превратилось в действительно важный фактор организации труда и не стало формальным моментом, надо придерживаться нескольких правил. Определяющим из них является составление плана лишь на часть своего рабочего времени, как показывает опыт, лучше всего на 60%. Немаловажное правило – работать над своими планами регулярно и систематично, последовательно доводя до конца начатое дело. Фиксировать в планах надо результаты или цели, т.е. конечное

состояние, а не просто какие-либо действия. Необходимо резервировать время для различного рода его «поглотителей». Это – неожиданные посетители, телефонные разговоры, недооценка продолжительности отдельных дел, время ожиданий и поездок.

ТЕМА 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА И ФИНАНСИРОВАНИЕ БИБЛИОТЕК

1. Библиотека как четырехэлементная система.

2. Необходимость реконструкции библиотек.

3. Многоканальное финансирование культуры в условиях рыночной экономики на примере библиотек

3.1. Проблема соотношения доли государственного и частного финансирования сферы культуры.

3.2. Централизованное государственное финансирование.

3.3. Публичные библиотеки как проводники национальных интересов и политики государства.

3.4. Пути решения проблемы системы финансирования библиотек.

1. Библиотека как четырехэлементная система

Концепция библиотеки как четырехэлементной системы уже достаточно известна в библиотековедении. Годы, минувшие со времени ее выдвижения (1976), свидетельствуют о ее продуктивности, поскольку она стала:

- а) методологической основой для разработки ряда частных библиотековедческих проблем;
- б) вышла за пределы библиотековедения и положена в основу документно-коммуникационной науки, а также - в отдельных случаях - книговедения.

На базисе этой концепции представляется возможным унифицировать и системно упорядочить знания о каждом из четырех элементов библиотеки, представив каждый из них в виде трехуровневой иерархической структуры: система - подсистема - элемент. В таком случае “Библиотечный фонд” предстанет как система, разделенная на подсистемы - подфонды и доведенная до элементарного уровня - документы. “Контингент пользователей” как система дезагрегируется на подсистемы, в роли которых выступают отдельные группы пользователей, выделяемые по различным признакам. Элементом этой системы является отдельный пользователь.

“Библиотечный персонал” как система разделяется на подсистемы “административно-управленческий персонал”, “вспомогательный персонал”, “инженерно-технические работники” и “библиотечные специалисты”. Элементарный уровень представлен “библиотечным сотрудником”.

“Материально-техническая база библиотеки” на подсистемном уровне делится на “материальную базу” и “техническую базу”, а на элементарном ее составляют в первом случае “рабочее место”, во втором - “техническое устройство”.

При необходимости та или иная подсистема может быть декомпозирована и далее, т. е. быть разделена на подсистемы убывающих порядков, и в конечном счете все равно доведена до элементарного уровня. Предложенный подход организует библиотечное знание. В случае, если этот подход кладется в основу структурирования частных библиотечных учебных дисциплин, преподавание методически существенно облегчается. В свете современных представлений элементами библиотеки как системы являются “библиотечный фонд”, “контингент пользователей”, “материально-техническая база библиотеки” и “библиотечный персонал”. В общебиблиотечном плане задача состоит в нахождении правильных терминов для обозначения подсистем библиотеки.

Решение вопросов обеспечения пользователей необходимой им информацией и, как следствие, повышение общественной значимости библиотек затрагивает многие аспекты библиотечного дела. Немаловажными среди них являются проблемы размещения фондов документов на различных носителях, создания комфортных условий работникам библиотеки и читателям, обеспечения сохранности документов и т.п. Эти предметы имеют непосредственное отношение к одной из составляющих библиотеки как системы – ее материально-технической базе. Последняя представляет собой одно из направлений библиотечного дела, исследующее, в том числе, взаимосвязи, взаимозависимости и воздействия между библиотекой и окружающей средой – здания, оборудование, условия нормальной работы библиотекарей и читателей и др. К ней относятся и системы оперативного мониторинга за внутренними и внешними источниками загрязнения окружающей среды, потенциальной опасности в книгохранилищах, читальных залах и других помещениях библиотек.

2. Необходимость реконструкции библиотек.

Несмотря на множество проблем как в нашей стране, так и за рубежом, связанных с развитием библиотечного дела, строительство и реконструкция зданий библиотек, модернизация технологического оборудования, перепланировка и оформление помещений на основе применения дизайнерских решений, расширение их функционального назначения и т.п. имеют не последнее место среди важнейших задач, решаемых библиотекарями. К сожалению, приходится констатировать, что потребность реализации некоторых из них появляется у библиотекарей лишь тогда, когда их или их коллег постигло несчастье – пожар, стихийное бедствие, кражи и др. В то же время известно, что стихийные бедствия в библиотеках имеют устойчивую тенденцию к повторению через каждые десять лет, если не заниматься вопросами их безопасности. Множество подобных примеров в любых уголках планеты свидетельствует об этом. Одна из причин подобного явления заключается в отсутствии у библиотекарей необходимых знаний, умений и навыков.

Следует отметить, что потребность проведения реконструкции библиотек часто связана с тем обстоятельством, что они располагаются в исторически значимых зданиях-памятниках. В этом случае приходится решать одновременно две проблемы. Во-первых, поддерживать внешний и внутренний облик здания в соответствии с его первоначальным видом. Во-вторых, осуществлять перепланировку помещений и модернизацию оборудования (особенно технических коммуникаций) в условиях практически полной непригодности таких зданий для выполнения ими библиотечных функций.

Формируемая за рубежом концепция современной библиотеки как национального центра обслуживания все более связывается с созданием на ее базе местного культурно-информационного центра, что влечет за собой потребность организации в ней помещений для проведения как массовых, так и мелкогрупповых мероприятий культурно-просветительного, развлекательного, декоративно-прикладного и иного характера. Одновременно с реализацией подобных программ возникает потребность обеспечения сохранности как носителей информации и знаний библиотек, так и, не в меньшей мере, сохранения жизни значительного количества

людей, которые могут одновременно оказаться в здании с повышенной пожарной или иной опасностью. Иностранные специалисты утверждают, что потребность строительства новых и реконструкции старых зданий библиотек объясняется, в первую очередь, этим обстоятельством, т.е. необходимостью реализации требований, предъявляемых к ним в современном информационном обществе. Так, все библиотеки, строившиеся в последнее время за рубежом, учитывают возможности обслуживания инвалидов. В рамках ИФЛА функционирует секция "Библиотечные здания и оборудование", основным направлением деятельности которой является обобщение опыта и разработка рекомендаций в области проектирования, строительства зданий, оборудования и оформления помещений библиотек. В последнее время выявились новые подходы к организации пространства библиотек, ориентированные на гибкие (легко преобразуемые), открытые объемы внутренних помещений библиотеки, способствующие быстрому доступу пользователей к максимально открытой разнообразной информации и, одновременно, возможности работы читателей в максимально комфортных условиях (изолированные боксы и т.п.). Тем самым их практическая деятельность подтверждает известный принцип зависимости качества библиотечного обслуживания от используемой материально-технической базы библиотеки.

Несмотря на важность данных вопросов, эти аспекты библиотечной деятельности не нашли отражение в современном стандарте на высшее библиотечно-библиографическое образование в нашей стране. Более того, на протяжении последних десяти лет в России даже среди специалистов наблюдается спад интереса к исследованию и освещению в специальной печати проблем, связанных с материальной базой библиотек. Это явление легко обнаруживается простым изучением тематики публикаций ведущих периодических библиотечных изданий Украины (НТБ, Библиотековедение, Библиографоведение, Библиотека) за данный период. То же происходит и в СНГ. Анализ материалов международных библиотечных конференций за последние пять лет, организуемых российскими учреждениями (в них активно участвуют представители библиотечного дела ряда стран ближнего зарубежья), свидетельствует о присутствии единичных тезисов и

докладов, да и те лишь частично затрагивают данную тему. Но даже в столь редких публикациях звучит вывод об отсутствии методического обеспечения библиотекарей в области организации библиотечных зданий, о необходимости подготовки специалистов по данным проблемам и др.

Падение интереса к данным проблемам, по-видимому, обусловлено увлечением многих библиотечных и др. специалистов автоматизацией библиотечных процессов, Интернет и т.п. Возникает ощущение, что они связывают стратегию дальнейшего развития библиотек не столько с глобальными задачами строительства (реконструкции, модернизации и т.п.) библиотек, сколько лишь со строительством для них баз данных и обмена информацией с помощью глобальных вычислительных сетей.

Хотя само по себе это явление правомерно и даже необходимо, не следует игнорировать важность и необходимость решения вопросов материально-технической базы библиотеки. Реализация данной задачи требует концентрации усилий специалистов, работающих в разных областях науки и библиотечного дела.

Информатизация общества, объявленная в нашей стране, в значительной степени зависит от своевременного получения и умелого использования, необходимых пользователям, информационных ресурсов. Реализация этого принципа базируются на применении самых разнообразных технических средств, и организации комфортных условий, предоставляемых пользователям, в том числе, библиотеками. Таким образом, включение в учебные планы библиотечно-информационных специальностей названных курсов позволит студентам получить в полном объеме необходимые знания, умения и навыки в области организации и эксплуатации материально-технической базы библиотеки.

3. Многоканальное финансирование культуры в условиях рыночной экономики на примере библиотек

3.1. Проблема соотношения доли государственного и частного финансирования сферы культуры.

В условиях экономического реформирования стало ясно, что социально-культурная сфера не должна, да и уже не может развиваться как сфера только государственных интересов. Необходимость активного сотрудничества с финансовым,

промышленным и торговым капиталом, общественными движениями и объединениями приводит к привлечению внебюджетных источников финансирования, т.е. к созданию механизма многоканального финансирования. В мировой экономике финансирование культуры имеет широкий спектр источников внутреннего и внешнего характера (рис.1). Механизм привлечения и использования различных источников, представляющих многоканальное финансирование, зависит от государственной политики, способов регулирования деятельности организаций культуры, а также от направления их целей и задач.

На современном этапе экономического развития остро стоит проблема соотношения доли государственного и частного финансирования сферы культуры. Опыт развитых стран свидетельствует о том, что государственный бюджет, как источник финансирования культуры, является необходимой составляющей. Это объясняется, прежде всего, социально-экономической природой культуры. Многими экономистами были выдвинуты теории в пользу государственного финансирования. Основателем теории необходимости централизации финансирования стал английский экономист Кейнс, который приводил следующие аргументы в пользу централизованного вливания финансов в культуру. Это - насыщение культурного спроса населения. Это - строительство материальной базы. Это - поддержка культуры на региональном уровне. Это - борьба с засилием культурных штампов в "голливудском" стиле.

- **Целевое финансирование;**
- **Спонсорство;**
- **Платные услуги;**
- **Благотворительность;**
- **Коммерческая деятельность;**
- **Предпринимательская деятельность;**
- **Патронаж;**
- **Авторские права;**
- **Социально-творческий заказ;**
- **Лизинг;**
- **Меценатство;**
- **Кредиты;**
- **Продюсерство;**

- **Программы;**
- **Ссуды;**
- **Антрепренерство;**
- **Гранты;**
- **Займы;**
- **Аукционы;**
- **Международные Инвестиции;**
- **Фонды поддержки;**
- **Проекты культуры;**
- **Налоговые кредиты;**
- **Налоговые льготы.**

3.2. Централизованное государственное финансирование.

Американские экономисты У.Бомол и У.Боуэн видят преимущества централизованного финансирования в ограничении цен на билеты зрелищных учреждений по социальным соображениям, в связи с необходимостью достижения равенства, возможности для всех зрителей посещать представления.

В.Щетинин приводит два довода в пользу государственного финансирования. Во-первых, свободные рыночные цены на общественные блага не могут обеспечить должного развития сферы культуры в интересах общества. Во-вторых, государственное регулирование и финансирование более адекватно задачам учреждений социально-культурной сферы.

Обобщая доводы в пользу централизованного государственного финансирования, можно отметить, что бесплатность предоставления услуг сферы культуры для граждан выступает лишь в виде особой формы экономических отношений между производителем и непосредственным потребителем этих услуг. Главное достоинство централизованного государственного финансирования заключается в обеспечении доступа к услугам сферы культуры всем, безотносительно к уровню индивидуальных семейных доходов. Однако, современная практика финансирования культуры высветила ряд недостатков данного подхода:

- слабую проработанность федерального и регионального распределения бюджетных средств;
- отсутствие методики определения объема помощи в каждом отдельном случае.

К тому же политика централизованных регламентаций и финансирования лишила активности многих общественных и частных антрепренеров, меценатов, способных развивать на местах при определенных условиях полезную культурно-эстетическую деятельность и конкурирующих в этом с предприимчивостью государства.

Все вышеперечисленное перекрыло, в конце концов, достоинства политики централизма в области культуры и породило идею о необходимости децентрализации в регулировании культурной деятельности. Уменьшение роли и места центральных органов власти и правительства в управлении и финансировании культуры и искусства в последние годы привело к увеличению роли и места в культурной жизни стран Запада муниципальных органов, частного капитала, меценатов, спонсоров.

К преимуществам частного финансирования можно отнести следующие: во-первых, даже малая плата за услуги дает толчок к рационализму, повышает требования к качеству предоставляемых услуг. Во-вторых, увеличивается внутренняя эффективность деятельности коллектива учреждения культуры. В-третьих, плата за услуги формирует дополнительные средства, что позволяет учреждению культуры выживать в условиях бюджетного дефицита. В-четвертых, бизнес заинтересован в сотрудничестве с учреждениями сферы культуры не меньше, чем она в нем. Это проявляется в формировании и продвижении имиджа и репутации фирмы, стимулировании продаж с помощью привлечения учреждений культуры.

Однако, аргументом против развития частного финансирования является коммерциализация деятельности учреждений культуры при отсутствии контроля со стороны государства, а также потеря индивидуальности.

С развитием рыночных отношений возрастает роль информации. Индустрия информации представляет собой комплекс предприятий и организаций, преобладающим продуктом которых являются информационные услуги. Важный элемент этого комплекса - библиотеки, которые располагают мощнейшим объемом информации. Однако, их включение в информационный рынок используется не в полной мере. Обладая информационным

потенциалом, библиотеки должны удерживать свою нишу на рынке предлагаемых информационных услуг. Это сотрудничество на коммерческих основах с различными коммерческими структурами, занимающимися предоставлением консультационных услуг.

Источники финансирования государственных и муниципальных библиотек - это бюджетные ассигнования и другие поступления от учредителя (капитальные вложения, социально-творческие заказы, текущие ассигнования) и внебюджетные средства - доходы от собственной деятельности (от основных видов деятельности, от предпринимательской деятельности), а также нетрадиционные внешние источники финансирования (спонсорские взносы, средства благотворительных фондов, общественных организаций и т.п.).

Основным каналом финансирования библиотек, по-прежнему остается прямое выделение бюджетных средств. Что касается структуры бюджетных ассигнований, то капитальные вложения, по существу, утратили былое значение. Так и не получили должного распространения социально-творческие (целевые) заказы учредителя. Социально-творческий заказ является формой прямого единовременного бюджетного финансирования дополнительной деятельности библиотеки по проведению отдельных мероприятий (выполнению работ, оказанию услуг).

Каковы же причины, сдерживающие распространение социально-творческого заказа на практике?

Е.Л.Игнатьева отмечает, что помимо уже ставшей классической причиной - отсутствием денег - можно выделить и недостаточную информированность руководителей организаций и органов управления, их нежелание расставаться с отжившими административными методами управления и переходить к экономическим.

Полученные данные социологического исследования среди руководителей учреждений культуры, в том числе библиотек, подтвердили наше мнение о слабом использовании дополнительных источников финансирования. Доля государственного финансирования в общем объеме финансовых средств составляет 70-90%. Из дополнительных источников финансирования респонденты отметили следующие: прокат оборудования и

инвентаря, аренда помещений, спонсорство и благотворительные акции. В качестве негативного, необходимо отметить тот факт, что не задействованы интеллектуальные ресурсы учреждений культуры. Для библиотек существенным источником пополнения финансовых средств стало бы участие в грантах, выполнение социально-творческих заказов, участие в международных проектах и программах, разработка продуктов, закрепленных авторскими правами.

За рубежом существует специальная сфера деятельности многоканального финансирования библиотек - фандрайзинг, что означает поиск денежных средств для некоммерческого сектора. Однако, в Украине в настоящее время это направление делает только первые шаги.

3.3. Пути решения проблемы системы финансирования библиотек.

Говоря о создании многоканальной системы финансирования библиотек, мы видим следующие пути решения поставленной проблемы.

1. Расширение числа платных услуг.
2. Применение на договорной основе таких видов деятельности, как эккаутинг, лизинг, франчайзинг и т.д.
3. Участие на конкурсной или иной основе в реализации международных и федеральных программ развития библиотечного дела.
4. Использовать мониторинг для отслеживания качества и количества предлагаемых услуг.
5. Проявлять инициативу самим библиотекам выступая перед органами местного самоуправления о получении социально-творческих заказов.

При составлении бюджета "на культуру" большая часть средств закладывается на заранее спланированные крупные мероприятия. Резерв "быстрого реагирования" на какие-то оказии - а они неизбежны - традиционно небольшой. Поэтому надежды столь же традиционно возлагаются на совместное - бюджетное и спонсорское - финансирование. Кстати, солидным дополнительным источником финансирования культуры могут послужить некоммерческие благотворительные фонды, различные.

3.4. Публичные библиотеки как проводники национальных интересов и политики государства.

Это единственный общедоступный культурный и образовательный центр, поддерживающий социальную стабильность. Для разработки нормативов бюджетного финансирования текущей деятельности библиотек необходим максимально демократичный, адекватный и разумный подход. Странные и довольно противоречивые тенденции наметились в бюджетном секторе к началу 2004 г. С одной стороны бюджетные учреждения культуры обнаружили очевидный недостаток бюджетных средств. С другой — многие из них не смогли освоить выделенные государством средства. Это подтолкнуло министерство финансов к поиску новых путей финансирования бюджетных учреждений, что вызвало бурную полемику и в прессе и в кулуарах. В этой статье мы рассмотрим основные предложения по пересмотру принципов бюджетного финансирования и созданию его социальных норм, а также внесем собственные предложения по разработке социальных нормативов финансирования публичных библиотек. На сегодняшний день в рамках программы модернизации бюджетного финансирования применительно к библиотекам как учреждениям культуры существует четыре основных подхода: замена сметного финансирования финансированием социальной услуги; проектное финансирование; «подушевое» финансирование; финансирование, исходя из количества жителей на территории.

Бюджетное финансирование применительно к библиотекам — один из методов реализации государственной социальной и культурной политики, поэтому для принятия взвешенного решения требуется четкое представление о приоритетах государства в отношении задач деятельности библиотек. Поскольку, если мы хотим получить результаты (и финансировать их), важно знать, какие задачи со стороны общества и государства стоят перед бюджетными учреждениями, в том числе публичными библиотеками.

Несмотря на обслуживание пользователей и постоянное расширение спектра услуг, библиотека, прежде всего, оказывает услуги государству по продвижению его интересов в обществе.

Именно поэтому при определении потребностей в финансировании библиотек важно понимать, каковы задачи государства.

Во всем мире сеть публичных (в нашей стране — массовых) библиотек строилась только в государственных интересах для обеспечения государственной стабильности и продвижения государственных ценностей. С начала XX в. и до сегодняшнего дня в мире немного изменилось: публичные библиотеки создаются и финансируются в интересах государства для обеспечения занятости, досуга, грамотности граждан, а также сохранения и продвижения национального языка и культурного наследия.

Если для государства важно обеспечение и поддержание грамотности и культурных традиций граждан (как, например, в США), то оно содержит библиотеки. Если для государства важно, чтобы граждане бесплатно собирали хлопок (как, например, в некоторых республиках Центральной Азии), то в этом случае сеть публичных библиотек можно смело сокращать. В этом случае не нужны ни нормативы, ни социальные гарантии. Большая экономия средств и всегда однозначные результаты.

Библиотечная деятельность никогда не носила и не носит отчетливо развлекательного, т. е. коммерческого, характера для пользователей. Библиотечная услуга, в отличие от концертной или театральной, не имеет жесткого регламента (точное время начала и окончания, условия участия, наличие конкретного посадочного места). В этой связи наивно полагать, что библиотекам будут «по размеру» новые организационно-правовые формы собственности, предполагающие либо краткосрочную проектную деятельность по выполнению временного заказа, либо иллюзии дохода от библиотечной приватизации.

Перенос акцентов финансирования с текущей деятельности бюджетного учреждения на стоимость услуги для пользователей появился в середине 1990-х гг., когда впервые встал вопрос о внебюджетном финансировании, платных услугах и их стоимости. Разделения на текущее и проектное финансирование также требовали от библиотек многочисленные зарубежные грантодатели.

Проектное финансирование библиотек имело и положительные, и отрицательные стороны. С одной стороны, проект позволял быстро увлечь, заинтересовать и реализовать интересную

внебиблиотечную деятельность (как правило, в области PR и обучения). С другой — многие библиотеки пали жертвами проектной гонки, поскольку после конечных проектов труднее всего было вернуть людей к реалиям и нуждам непосредственно библиотечной работы, поскольку проектное финансирование существовало вне структуры библиотеки и библиотечной деятельности. В то же время не стоит забывать, что сама проектная деятельность осуществлялась в рамках стационарных помещений библиотеки, обслуживание и содержание которых само по себе стоит средств.

Поэтому, рассматривая преимущества проектного финансирования библиотек по сравнению со сметным, мы вынуждены признать ограниченность первых. Производственные процессы библиотечной деятельности организованы так, что работа библиотеки осуществляется не в безвоздушном виртуальном пространстве, не в рамках переносного шатра цирка шапито, а на вполне стационарных условиях.

Особенность работы публичной библиотеки — потребность в помещениях, в которые читатели могли бы приходить, где книги стоят на стеллажах, а компьютеры подключены к системе электропитания. На практике это означает вполне банальные вещи: вне зависимости от так называемых «результатов» в библиотечных помещениях должно быть чисто, тепло, светло и безопасно. Более того, основные расходы сметного финансирования предназначены для содержания библиотечных зданий, обеспечения библиотечных технологий, связи.

В целом проектное финансирование носит разовый, эпизодический характер, дает возможность внесения инноваций, модернизации идей, но не в состоянии обеспечить текущую работу.

Также достаточно распространен подход «подушевого» финансирования учреждений социальной сферы (деньги поступают в учреждение образования или здравоохранения в соответствии с количеством учеников или больных). Однако основное отличие библиотеки от школы или больницы состоит в том, что деятельность библиотеки не предполагает стационарного обслуживания, где количество койко-мест или учеников в классе заранее предопределено и учитывается законодательно.

Например, если ученики не имеют права покинуть школу без особого разрешения, так же, как в больнице больные до выписки не имеют права покинуть палату, то специфика работы библиотеки заключается в демократичности и услуговой направленности не только в содержании деятельности, но и в организации процесса. Нет ни одного документа, который бы регламентировал время нахождения читателя в библиотеке (например, на определенном стуле за определенным столом, определенное время). Исходя из вышесказанного, мы считаем «подушевой» подход при выработке экономических нормативов финансирования мало применимым для работы библиотек.

Близкий к «подушевому» финансированию» подход — попытка на основании количества проживающих на территории жителей определить затраты на обеспечение каждого из них библиотечной услугой. Однако и в его рамках достаточно противоречий.

В условиях большого мегаполиса, с учетом специфических особенностей работы библиотек центра города, невозможно формировать нормативы бюджетного финансирования, опираясь на количество проживающих на территории жителей, поскольку не только жители являются читателями и пользователями центральных библиотек. К этому необходимо отметить, что библиотеки, расположенные в историческом центре, всегда являются лицом города, многие из них — действующие памятники архитектуры и искусства, хранители традиций и высокой культуры.

Как видим, разница в месторасположении библиотек играет существенную роль и ограничивает возможность эффективного применения подхода «подушного» финансирования в определении современных библиотечных нормативов. Любые попытки выстроить различные нормативы для библиотек, расположенных в центральной части города и спальных районах, создают возможности для территориальной дискриминации. Нормативы бюджетного финансирования должны быть едиными для всех, и обеспечивать одинаково высокий уровень библиотечного сервиса в рамках города. В противном случае исчезает само понятие норматива.

Опираясь на представление о том, что публичные библиотеки являются проводником национальных интересов и политики

государства, а также единственным на сегодня общедоступным культурным и образовательным центром, необходимым для поддержания социальной стабильности в обществе, мы предлагаем максимально демократичный, адекватный и разумный подход для последующей разработки нормативов бюджетного финансирования текущей деятельности библиотек не только Москвы, но и других городов и регионов.

Суть подхода состоит в расчете затрат на текущее содержание библиотеки и оказание библиотечных услуг, исходя из общей площади занимаемых библиотекой помещений. Так, например, общая площадь библиотеки не зависит ни от сезонности, как, например, количество посещений, ни от трудовой миграции, ни от количества зарегистрированных на территории пользователей библиотеки. В то же время площадь библиотеки требует постоянных коммунальных и других платежей. На одинаковом пространстве библиотеки возможно разместить одинаковое количество книжных стеллажей, в пересчете на метры возможно предоставить рабочие места одинаковому количеству сотрудников, оказать равное количество услуг. В то же время, стоимость модернизации (включая ремонт и др.) одного квадратного метра библиотеки может отличаться за счет уровня цен в конкретном районе и регионе.

Пересчет на метр позволяет легко рассчитать объем библиотечного фонда, определить структуру библиотеки, количество пользователей, гибко подойти к графику работы библиотеки. Подход обеспечивает равномерное финансирование и позволяет наиболее универсально подойти к расчетам общего объема финансирования, учесть на определенной площади финансирование отдельных процессов библиотечной деятельности. При таком подходе может учитываться техническое оснащение зданий удобствами для инвалидов (пандусы, специализированные туалеты и др.), наличие лифтов, сигнализации, модернизация помещений и отдельных библиотечных процессов.

Четкое представление о социальной норме не позволит финансировать библиотеки по остаточному принципу, создаст и новым и старым библиотекам одинаковые возможности для модернизации. В то же время гарантии государства и учредителей по отношению к библиотекам позволят сформировать эффективные

инструменты управления контроля и отчетности по отношению к администрации библиотек. Библиотека и библиотекари перестанут быть объектом социальной защиты и станут равноправными участниками и субъектами социальной инфраструктуры города и региона.