

Матвеева Т. Ф.

## **ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА БИБЛИОГРАФОВ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДА: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ**

Рассказано о всесоюзных курсах библиографов базовых профсоюзных библиотек, на которых рассматривались вопросы оплаты труда библиографов в новых условиях хозяйствования на основе пересмотра норм труда, а также прогрессивных форм отношений между сотрудниками и администрацией.

Первыми весомыми практическими шагами перестройки библиотечного дела стали изменение условий финансирования библиотек и введение платных услуг. При вхождении в новые условия хозяйствования и специальным, и массовым библиотекам приходится сталкиваться с аналогичными трудностями, решать одни и те же проблемы.

При переходе на хозрасчет некоторые производственные предприятия пошли на закрытие научно-технических и профсоюзных библиотек, другие потребовали от библиотек обоснования суммы, необходимой для содержания, и только в том случае, если руководство предприятия подтвердит это обоснование, библиотеки могут надеяться на заключение с ними социально-творческих договоров, и получение денег от предприятия, которое они обслуживают. В этих жестких условиях библиотекари вынуждены осваивать экономические категории и помочь им в этом должна система повышения квалификации.

Для «выживания» библиотек в условиях хозрасчетных предприятий научная библиотека ВЦСПС организовала серию курсов повышения квалификации для подведомственной ей сети. Остановимся на обучении библиографов и поделимся мыслями, возникшими в результате общения с ними, обозначим проблемы, с которыми сталкиваются библиографы при работе библиотек в новых условиях.

Документы, определяющие новые условия финансирования, дают возможность библиотекам использовать на заработную плату сотрудников до 40—50% дохода. Пока во многих библиотеках получаемая прибыль так невелика, что фактически в коллективах не встает вопрос о ее распределении. Но со временем положение может измениться. Разбуженная инициатива, развитие рынка заставят очень многих производителей оценить роль информации в повышении их конкурентоспособности, и все больше и больше будет читателей, предприятий, организаций, готовых платить за информационное обслуживание. В этих условиях доходы библиотек будут расти и добавки к зарплате от прибыли могут быть более весомыми, чем сейчас. Тогда вопросы распределения доходов от выполненных догово-

ров, социально-творческих заказов и платных услуг могут стать причиной сложнейших конфликтов и трудовых споров, профессиональной миграции и даже распада вполне стабильных трудовых библиотечных коллективов. Большинство библиотекарей распростиется со своей неприязнательностью, их не сможет удовлетворить повременная оплата труда в форме окладов.

Оплата по труду очень часто понимается у нас как оплата по затратам, а не по результатам. Опасность такого подхода существует и в библиотеках. Проблема взаимосвязи результатов и качества труда с его оплатой очень не просто решается в материальной сфере, еще сложнее ее решить в библиотечном деле, где конечным результатом является не материальный продукт, а удовлетворенная информационная потребность. На достижение этой конечной цели работают библиотекари разных функциональных отделов, и, по-видимому, необходимо определять промежуточные цели (результаты) в каждом технологическом цикле. Например, у библиографа это может быть подготовленное библиографическое описание на карточке для картотеки, выполненная библиографическая справка и т. п. Определение промежуточных результатов важно для начисления зарплаты библиотекарей отделов комплектования и обработки, совокупный труд всех библиотечных подразделений позволяет достичь главной цели.

Разработке критериев и показателей эффективности библиотечного труда посвящена обширная литература [1—4]. В последние годы в дискуссию вносятся новые мотивы, все увереннее звучат голоса в пользу измерения эффективности библиотечного труда в экономических показателях. Более того, ранее абстрактные понятия стоимости библиотечных процессов и услуг сторонники внедрения экономических категорий в библиотечную практику пытаются связать с зарплатой библиотекарей [5, 6].

Для того, чтобы зарплата библиотекарями «зарабатывалась», а не «выдавалась» им, необходимо создать методику ее начисления в зависимости от количества и качества труда, его результатов. Причем такая методика дол-

жна учитывать специфику труда библиотекарей различных специализаций. Сейчас в преддверии повышения зарплаты во многих библиотеках проходит аттестация, в новых условиях хозяйствования определяются штаты и оклады, поэтому рассмотрение этих вопросов очень своевременно. Однако на сегодня библиотекари, как и большинство других представителей гуманитарных профессий, имеют слабую экономическую подготовку, не владеют основными экономическими понятиями, как «себестоимость», «цена», «хозрасчет», «прибыль» и т. п.

Всесоюзные курсы библиографов базовых профсоюзных библиотек проходили в июне 1990 г. в Перми. Их цель — познакомить заведующих библиографическими отделами с документами, определяющими деятельность профсоюзных библиотек в новых условиях хозяйствования, и обучить библиографов оценивать свою работу на основе экономических показателей. На курсы приехало более шестидесяти человек из многих областей и автономных республик РСФСР, Молдовы, Украины, Кыргызстана. Состав слушателей по стажу был неоднороден: от трех до двадцати пяти лет, но большинство из них имело высшее библиотечное образование. Основную трудность в организации обучения вызвала разнотипность библиотек, которые представляли слушатели. Среди них были библиографы библиотек областного совета профсоюзов, где ведущими являются функции обслуживания работников аппарата (области, края, республики) и оказание методической помощи по вопросам библиографической деятельности; библиографы базовых библиотек, многие из которых наряду с выполнением методических функций занимаются обслуживанием крупных производственных коллективов; представители небольших ЦБС, а также библиографических отделов со штатом от трех до шести библиографов; остальные, составившие большинство, — единственные библиографы в своей ЦБС.

Основными формами проведения занятий были лекции, деловые игры и дискуссии. Деловые игры посвящались созданию модели справочно-библиографического аппарата и организации текущего библиографического информирования [7]. Но самой главной и сложной была деловая игра по использованию экономических методов управления библиографической деятельностью в ЦБС [8]. В основу игры легли разработки А. М. Стахевича [6], вполне применимые к деятельности библиографического отдела. Участники разделились на группы по 8—9 человек, в каждую входили слушатели примерно с одинаковыми условиями труда и в процессе игры они воспроизво-

дили ситуацию, близкую к той, что встречается в действительности.

Перед началом игры была прочитана лекция и проведена дискуссия о существующих формах оплаты труда: повременной, сдельно-повременной, сдельной. Рассматривались достоинства и недостатки каждой из них, возможности использования библиографами. Естественно, что во время дискуссии был поднят вопрос об аттестации. Выяснилось, что в большинстве библиотек к этому мероприятию подошли формально, в соответствии с традициями застойного периода. Оклады определялись в зависимости от стажа, образования, должности, т. е. независимо от результатов труда, утверждались на неопределенное время, причем опять часто решающую роль играли субъективные формы: умение строить хорошие отношения с администрацией, «красиво» отчитываться. Настораживает и то, что при определении окладов практически не учитывалось мнение библиографа системы о состоянии библиографической работы в филиале или отделе. Такое положение вполне естественно, так как на сегодня библиотечное дело не обеспечило библиотекарей зримыми, поддающимися измерению и оценке подходами к определению количества и качества труда и конкретного сотрудника, и отдела в целом.

Лишь в некоторых библиотеках для определения оклада библиотекаря пытались использовать мнение не только зав. отделом или библиотекой, но и коллег, а иногда и читателей, полученное в результате анкетирования. Конечно, оценка читателя была бы самой весомой гирей на чаше весов, определяющей зарплату библиотекаря, но читатели не могут судить о работе представителей таких библиотечных профессий, как каталогизатор, библиограф-составитель и т. п., с ними они не сталкиваются непосредственно. И все же анкетирование дает возможность более объективно оценить профессионализм членов коллектива. Жаль, что примеры таких подходов к аттестации единичны.

При обсуждении не мог не возникнуть вопрос о бригадной форме организации и оплаты труда. Выяснилось, что бригадный метод родился из-за хронической нехватки кадров в библиотеках. И чаще всего он сводится к тому, что у работников расширяется зона обслуживания, а свободные ставки они делят между собой. При таком положении дел рядовые сотрудники заинтересованы в постоянном существовании вакансий. Но с другой стороны, при их наличии и добросовестном выполнении обязанностей у библиотекарей значительно повышается интенсивность труда, при этом трудно надеяться на повышение его уровня (качества) и увеличение объема работы. Та-

ким образом, в будущем эта форма организации труда может стать тормозом на пути совершенствования деятельности библиотек и обострить отношения в случае возникновения безработицы.

Даже небольшой опыт работы бригадным методом, которым обладали слушатели, показывает, что не во всех коллективах начисление по коэффициенту трудового участия проходит объективно. Например, сказывается специфика женского коллектива, где, как известно, много больничных листов по уходу за детьми. В некоторых библиотеках к этому относятся с пониманием, считают, что это не причина для понижения коэффициента трудового участия, в других — отсутствующих на рабочих местах по любой причине вообще не включают в число претендующих на доплату сверх оклада. Как видим, в первом случае срабатывают уравнилельные стереотипы, во втором более последовательно проводится в жизнь принцип зависимости зарплаты от вклада каждого сотрудника в общепубличный труд.

Особо хочется сказать о бригадной форме организации труда в небольших библиотеках, где обычно одна штатная единица библиографа, включенного в бригаду библиотекарей читального зала или абонемента. В такой бригаде сложно сопоставлять объемы выполненной работы библиографа и библиотекаря, обслуживающего читателей, еще сложнее учитывать специфичный вклад библиографа при распределении доходов от выполнения договоров или платных услуг. Лишь одна из слушательниц рассказала, что в их библиотеке при бригадной форме организации труда библиограф, входящий в бригаду абонемента, получает до 50% прибыли, заработанной бригадой. Члены бригады считают такое положение вполне справедливым, так как труд библиографа, на их взгляд, требует высокого профессионализма, а библиограф этой ЦБС, по мнению коллег, имеет высокую квалификацию.

Но в целом бригадная форма организации труда не вполне удовлетворяет библиографов, так как только в очень немногих коллективах библиографы входили в бригады и имели возможность дополнительного заработка. Там же, где бригады функционировали, не всегда удавалось реализовать принцип оплаты по труду. Во многих библиотеках к распределению зарплаты вакантных должностей подходят формально, свободные ставки распределяются в лучшем случае поровну, без учета круга перераспределенных обязанностей.

Ко времени проведения курсов в очень немногих библиотеках платные услуги приносили весомый доход, и потому в большинстве выступлений фактически не затрагивался воп-

рос о распределении прибыли между отделами и внутри их. Пока многие библиографы не задумываются об этом, а в целом единодушия по способам начисления зарплаты нет. Были слушатели, считающие традиционные подходы к оплате труда вполне оправданными. Были и такие, кого удовлетворяла бригадная форма оплаты труда, чаще всего это зав. отделами, у которых при таком способе начисления зарплата значительно возрастала. Но было и немало слушателей, понимающих, что это еще одна модификация повременной оплаты, они отмечали ее формализм, убивающий инициативу, отторгающий библиографа от результатов труда. Разговор об этом был острый, горячий, а главное, полезный для всех участников.

В результате дискуссии к началу игры большинство участников пришли к убеждению, что самой передовой формой оплаты труда является сдельная, но слабо представляют, как внедрить ее в работу библиографического отдела. Деловая игра «Экономические методы управления библиографической деятельностью в библиотеке» предлагала один из вариантов организации оплаты труда в зависимости от его количества и качества. Игра требовала исходных данных о штате библиографического отдела, распределении обязанностей между библиографами, платных библиографических услугах, объеме библиографической деятельности в библиотеке, организации учета, планировании и отчетности. Эти данные слушатели подготовили в виде домашнего задания, высланного им одновременно с вызовом на курсы повышения квалификации. Выполненные домашние задания представило около трети слушателей, но лишь единицы смогли выполнить его в полном объеме. Связано это с тем, что не во всех библиотеках используются нормы на библиографические процессы и слабо организован их учет.

В профсоюзных ЦБС практически отсутствует планирование на основе норм в соответствии с временными, материальными и кадровыми ресурсами библиотеки. Это связано с тем, что до сих пор библиотекари профсоюзных библиотек не видели необходимости организовать работу на таком уровне. Трата сил и времени на нормирование, планирование и учет в старых условиях ничем не оправдывалась и никоим образом не сказывалась на штатах библиографического отдела и зарплате его сотрудников.

Однако после обсуждения домашних заданий удалось отобрать восемь ситуаций, которые участники игры приняли в качестве исходной информации для выполнения дальнейших заданий. Прочитанная лекция и дискуссия об оплате труда позволили участникам

прийти к началу игры с необходимыми знаниями по экономике библиографических процессов.

Игра включала 6 блоков, состоящих из 25 операций. Первый этап — подготовка библиографического отдела к новым условиям оплаты и организации труда с использованием норм. Среди операций этого этапа: определение фонда заработной платы отдела, годового фонда рабочего времени библиографов отдела, стоимости одной рабочей минуты у библиографов разных должностей, анализ должностных инструкций, разработка классификатора процессов и операций, выполняемых в отделе, закрепление процессов и операций за библиографами в соответствии с их должностными инструкциями, расчет времени, затрачиваемого на каждый процесс в общем объеме рабочего времени библиографического отдела, принятие и корректировка опытно-статистических норм на процессы и операции, установление их себестоимости. Цель подготовительного этапа — анализ существующей системы организации труда и выработка стоимостных показателей деятельности отдела.

Наиболее сложными для играющих оказались: подготовка классификатора процессов и операций, определение их себестоимости и объема времени, затрачиваемого на каждый процесс в течение года (в общем объеме рабочего времени). В значительной степени это связано с отсутствием в ЦБС объективного учета работы по ведению справочно-библиографического аппарата, выполнению библиографических справок, подготовке информации для абонентов текущего библиографического информирования. Не всем участникам игры даже после прочтения лекции было понятно влияние специфических условий каждой библиотеки на количественное выражение нормы того или иного процесса, его себестоимости и зависимости последней от выбранной технологии. Потребовались дополнительные разъяснения по отличию типовых и опытно-статистических норм, понятий «норма» и «норматив», «цена» и «себестоимость». Сказалась гуманитарная подготовка библиографов, психологический барьер (боязнь цифр), отсутствие навыков экономических расчетов.

Поделемся следующими размышлениями, которые вызваны определением стоимости рабочего времени библиографов. Парадокс заключается в том, что на момент внедрения предлагаемой методики библиотеки, где интенсивность труда библиографов была невысока, окажутся в более выгодном положении по сравнению с библиографами ЦБС с высокой интенсивностью труда. При одинаковой оплате рабочего времени (часа, минуты) по окладам у библиографов одной и той же должно-

сти в передовых библиотеках единица рабочего времени будет включать большее количество труда, чем у их коллег. Но этот парадокс — следствие существовавшего ранее уравнительного подхода к оплате труда в библиотеках с разным уровнем. В рамках одной библиотеки между библиографами одного отдела это противоречие снимается.

Следующий этап — моделирование деятельности библиографического отдела в новых условиях. Он начинается с составления плана работы отдела на год с расчетом временных и стоимостных параметров, перераспределения обязанностей, утверждения новых штатного расписания и должностных инструкций. В процессе игры при составлении плана не все участники легко достигли эквивалентности фонда рабочего времени и времени, необходимого для запланированных объема и стоимости работ, фонда заработной платы.

При составлении классификатора процессов и операций предусматривалась колонка с указанием рекламаций — снижения оплаты за брак. Было предложено два варианта: первый — составить таблицу возможного брака и разработать систему штрафов; второй — из зарплаты библиографа вычесть стоимость рабочего времени, потраченного на исправление брака. Выбран второй вариант как наиболее простой и стимулирующий каждого библиографа исправлять собственные недочеты, чтобы из его оплаты не вычитали стоимость более дорогого рабочего времени сотрудника высшей квалификации, исправляющего ошибки.

Одним из заданий второго этапа, к которому участники игры отнеслись с особым интересом, был обсчет работы, выполненной каждым библиографом за месяц для начисления заработной платы с учетом выполненного объема работы и ее качества. При выполнении этой задачи использовались фотография рабочего времени за месяц из домашнего задания и стоимостные показатели процессов и операций, предложенные на первом этапе игры. Рассматривались возможности дополнения к зарплате за счет премиального фонда, зарплаты заболевшего сотрудника или вакансии и доходов, полученных от договоров и платных услуг. Вся работа на этом этапе заканчивалась оформлением месячной ведомости оплаты труда, которую готовил зав. отделом для бухгалтерии.

Пронгрывание первого и второго этапов, ролевое общение позволило участникам определить позиции по организации оплаты труда библиографов при переходе ЦБС на новые условия хозяйствования. Эти позиции каждая из групп слушателей отразила в проекте «Положения об оплате библиографов в ЦБС».

Ход выполнения заданий и проекты «Положений...» были вынесены на всеобщее обсуждение. Игра завершилась публичной защитой выработанных документов.

Примерные пункты «Положения...» отражены в методических рекомендациях. Среди предложений следующие: сохранение фонда зарплаты при болезни сотрудников и вакансиях; произвольное назначение окладов в рамках фонда зарплаты отдела; образование фонда материального поощрения, включающего доход от выполнения договоров на библиографическое обслуживание и платных услуг, премиальный фонд, выделенный профкомом предприятия; определение размера отчислений от заработной отделом прибыли в общебиблиотечный фонд и наоборот; порядок начисления зарплаты библиографам в зависимости от объема, качества, сложности и творческого характера выполненной работы; формы материального поощрения и их дифференциация в зависимости от достижений в труде сотрудников отдела; права и обязанности зав. отделом в определении размера оплаты труда библиографов; права сотрудников отдела в случае возникновения трудового спора по вопросам оплаты; документация по оплате труда, требования, предъявляемые к ней. Эти примерные пункты участники игры наполнили своим содержанием. Публичная защита «Положения...» превратилась в заинтересованный профессиональный разговор о возможностях использования сдельной оплаты библиографов в профсоюзных ЦБС.

Во время дискуссии выяснилось, что наибольшие сомнения в возможности введения такой оплаты возникают у библиографов библиотек областного совета профсоюзов. В структуре их рабочего времени значительное место занимает методическая деятельность, плохо поддающаяся нормированию. Одна из групп слушателей внесла в «Положение...» пункт о ежегодном изменении опытно-статистических норм на библиографические процессы, что вызвало возражение участников обсуждения. При введении в действие такого предложения библиографы не будут заинтересованы в повышении производительности труда. Формулировка пункта «Положения...» была изменена следующим образом: «Опытно-статистические нормы в отделе пересматриваются в случаях изменения технологии процесса или введения новых технических средств».

В целом вопрос о нормах оказался очень непростым. При обычно принятом подходе к утверждению опытно-статистических норм в невыгодном положении оказываются квалифицированные работники, так как они быстрее и качественнее выполняют операции и за ними закрепляются наиболее высокие нормы

без учета изменений в окладе. В процессе обсуждения возникло предложение о принятии типовых норм как эталона для определения квалификации (не выполняющие типовые нормы — работники низкой квалификации, выполняющие — средней, перевыполняющие — высокой). В библиотечном деле не созданы тарифно-квалификационные справочники, и до недавнего времени квалификация библиографа при установлении окладов фактически не учитывалась, да и теперь при аттестации учитывается слабо. Для изменения существующего положения дел возможно введение индивидуальных (персональных) норм, характеризующих квалификацию библиографа и учитывающихся при определении его оклада или перевода на более высокую должность.

В ситуации, когда в ЦБС один библиограф, одна из групп отказалась от обчета объема работы за год и приняла за основу набор операций, выполняемых библиографом за день, умножив полученные данные на количество рабочих дней в году. При более детальном рассмотрении на общем обсуждении выяснилось, что подобный подход не дает объективной картины ни по содержанию, ни по количеству выполненной работы, следовательно, на такой основе не может быть реализован принцип оплаты по труду.

Обсуждалась и ситуация, когда у библиографов был очень большой объем работы и выполнение заказов по договору или платным услугам возможно только в нерабочее время. В связи с этим участники проанализировали возможность создания хозрасчетных библиотечных учреждений, о которых рассказано в методических рекомендациях научной библиотеки ВЦСПС, об организации платных услуг [9, 10]. По их мнению, наилучшим способом разрешения проблем было бы создание кооператива на базе библиотеки. В библиотеках, где работали слушатели, кооперативов пока нет, и решение коллег вызвало у них неоднозначную реакцию. Часть из них выразила сомнение в том, что на открытие кооператива будет получено согласие администрации, другие считали это нереальным, потому что не верили, что найдутся желающие даже за дополнительную плату работать свыше восьми часов. Однако все возражения были не по существу и свидетельствовали о том, что многие библиографы все еще находятся во власти старых стереотипов: «Работая по специальности, наша профессия не может нам дать дополнительный доход». Разрушить подобные стереотипы смогут только сами библиотекари, проявляя инициативу и предприимчивость.

Особо надо выделить вопрос об оплате зав. отделом. Библиографические процессы, подлежащие нормированию, занимают лишь

часть в структуре их рабочего времени. Время, затраченное на управленческие дела, конечно должно оплачиваться в соответствии со стоимостью рабочей минуты специалиста очень высокой квалификации.

Использование норм на библиографические процессы и оплата труда по результатам не всеми воспринимается однозначно. Противники такого подхода есть и среди библиографов. Часть возражений вызвана техническими трудностями. Библиотекарям, имеющим гуманитарную подготовку, сложно провести все необходимые операции по вычислению стоимостных показателей, срывает и психологический барьер. Для его преодоления можно предложить создать группу, которая по договору с библиотеками проведет операции подготовительного этапа, составит классификатор процессов с их стоимостным выражением, а также вместе с сотрудниками подготовит проект «Положения об оплате...» и разработает необходимую учетно-отчетную документацию. Такая организация помогла бы избежать многих ошибок и недоразумений, возникающих у людей без экономической подготовки и впервые приступающих к такой деятельности, а, главное, ускорила бы внедрение более перспективных форм оплаты труда.

Но против нормирования есть и принципиальные возражения, основанные на анализе зарубежного библиотечного опыта, где оно не используется [11], о чем шел разговор и на курсах повышения квалификации. Аргументы убедительны, однако никто не отрицает того, что без использования норм у зарубежных библиотекарей существует заинтересованность работать хорошо. Происходит это потому, что там совсем иные производственные отношения, условия найма и увольнения, работа по контракту. Естественно, что в условиях безработицы перспектива лишиться хорошо оплачиваемой работы по специальности является жестким и эффективным стимулом высокого качества.

По советскому трудовому законодательству администрация не может уволить самого нерадивого работника, если он не совершил прогул, не появился на работе в нетрезвом виде и т. п. Если сотрудник исправно является на работу и отбывает положенные 8 часов, то,

несмотря на то, что коэффициент полезного действия от его пребывания близок к нулю, администрации очень трудно его уволить.

Заключение контрактов — более прогрессивная форма отношений между сотрудниками и администрацией, и надо искать возможности ее введения в библиотеках в будущем. А пока вполне реальна стимуляция через осуществление оплаты по результатам труда.

До сих пор мы говорили об интересах администрации, но введение нормирования, закрепление за работником четко определенного круга обязанностей может иметь и защитное действие для рядовых библиографов. Они вооружаются конкретными, зримыми измерителями их труда, а это поможет избежать издержек субъективного отношения даже к не очень коммуникабельным или к независимым членам коллектива.

Сегодня оклады всех библиотекарей определяются аттестационной комиссией и утверждаются советом трудового коллектива или общим собранием. Библиографы в любом трудовом коллективе библиотеки составляют меньшинство, большинство — представители отделов обслуживания. И в этих условиях пугает возможность игнорирования интересов меньшинства, т. е. библиографов. Такая опасность существует реально, так как библиотекари других отделов не всегда понимают и учитывают специфику труда библиографа. Определенную роль может сыграть и сложившаяся установка работать на показатели, по которым и сегодня оценивается библиотека: количество читателей, посещаемость, книговыдача. Среди них отсутствуют показатели библиографической деятельности, а значит, и работа библиографов для администрации и представителей других отделов не кажется столь уж значительной.

Психологические установки меняются медленно, еще медленнее происходят изменения в мышлении, сформированном долгими годами застойной библиотечной практики. Поэтому считаем необходимым введение специального раздела об оплате библиографов в общее «Положение об оплате труда в библиотеке». И самое лучшее (правильное) — предоставить библиографам самим формулировать пункты этого раздела.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Карташов Н. С. Экономические методы — в практику библиотек // Библиотекарь.— 1989.— № 7.— С. 2—7.
2. Карташов Н. С. Критерии и показатели эффективности работы с читателями: Постановка вопроса // Сов. библиотечное дело.— 1975.— № 5.— С. 45—61.
3. Столяров Ю. Н. Полнота обслуживания читате-

- лей — общий критерий эффективности работы научных библиотек // Науч. и техн. б-ки СССР.— 1973.— № 2.— С. 3—8.
4. Соколов А. В. В ожидании перестройки // Науч. и техн. б-ки СССР.— 1989.— № 10.— С. 3—10.
5. Гульчинский В. И., Стахевич А. М. Библиотеч-

но-библиографический маркетинг // Сов. библиогр.— 1988.— № 3.— С. 10.

6. Стахевич А. М. Совершенствование деятельности библиотек на основе внутреннего хозрасчета // Науч. и техн. б-ки СССР.— 1989.— № 7.— С. 15—20.

7. Методические указания по проведению деловых игр по курсу «Организация и методика библиографической работы в библиотеке» для студентов II и III курса дневного отделения и III курса заочного отделения / Челяб. гос. ин-т культуры.— Челябинск, 1989.— 32 с.

8. Деловая игра «Управление библиографической

деятельностью в библиотеках. Экономические методы управления. В помощь работникам библиотек» / Науч. б-ка ЦК КПСС; Челяб. гос. ин-т культуры.— М., 1990.— 16 с.

9. Организация платных услуг в библиотеках / Науч. б-ка ВЦСПС, Центр. гор. публ. б-ка им. Н. А. Некрасова.— М., 1990.— 30 с.

10. Платные услуги: Рекомендации профсоюз. б-кам / Науч. б-ка ВЦСПС.— М., 1987.— 40 с.

11. Фрумин И. М. О хозрасчете, внебюджетных доходах и производительности труда в библиотеках // Науч. и техн. б-ки СССР.— 1989.— № 7.— С. 20.