

Макаров С. О.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ — ВАЖНЫЙ РЕЗЕРВ АКТИВИЗАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА

Опыт РНТБ Кыргызстана по материальному стимулированию сотрудников, устранению уравнильных тенденций, введению платных услуг, совершенствованию работы отделов библиотеки и обслуживания специалистов.

Намечены проблемы, которые необходимо рассмотреть в библиотечной науке, возникающие при переходе на рыночную экономику.

Основная задача РНТБ Кыргызстана — повышение социально-экономического уровня библиотеки и ее сотрудников. Как она выполняется?

Благодаря усилиям администрации библиотеки Совет Министров республики выделил РНТБ на 1990 г. 300 тыс. рублей для приобретения технических средств. Библиотека купила три персональных компьютера: IBM PC/AT, IBM PC/XT и «Правец», копировальный аппарат «РИГОН-М5» и кассеты для него, необходимое количество магнитных дисков и дискет. Планируется приобретение еще двух копировальных аппаратов «КАНОН». Кроме того, совместно с республиканским институтом НТИ библиотека купила ЭВМ СМ-1420.

В результате своевременно принятых администрацией библиотеки мер и помощи Госплана Кыргызстана с 1 янв. 1990 г. (на год раньше установленного правительством срока) в РНТБ введены новые должностные оклады. За счет экономии средств зарплаты каждый сотрудник библиотеки ежемесячно получает надбавку в среднем 45 рублей, а в связи с введением платных услуг — ежеквартальную премию. Разумеется, размер премии неодинаков. Так, по итогам третьего квартала 12 сотрудников получили премии в размере нового месячного оклада (зав. отделами — 240 рублей, гл. библиотекари — 220), 22 человека — от 100 до 150 рублей, остальные — меньше 100. За 9 месяцев 1990 г. по сравнению с этим же периодом 1989 г. зарплата сотрудников РНТБ (вместе с премиями) увеличилась более чем в два раза. Кроме того, по решению администрации и профкома сотрудникам, занятым на работах с вредными и тяжелыми условиями труда (отдел копирования и микрофильмирования, операторы ЭВМ, библиотекари, обслуживающие фонды в подвальных помещениях), к оплачиваемому отпуску дополнительно предоставляются 2—3 дня. Сотрудникам, имеющим детей-первоклассников, разрешен перерыв с 12 до 14 часов. В 1990 г. каждый уходящий в отпуск получил единовременное пособие в размере от 50 до 100% оклада в зависимости от стажа работы в РНТБ.

Ошибки в сфере обслуживания читателей, к сожалению, встречаются нередко. Причина понятна: для того, чтобы качественно выполнить работу, нужно затратить больше труда, а спроса за качество нет. Поэтому возникла вполне понятная необходимость нового экономического метода управления, при котором плохая работа была бы невыгодна самим библиотекарям.

Есть и другие, более серьезные причины. Главная из них — уравниловка при распределении надбавок к зарплате и премий. Сумма сэкономленных и заработанных средств в отделах библиотеки распределяется без учета человеческого фактора. Премии получают все сотрудники библиотеки независимо от того, занимаются они платными услугами или нет. Согласно временному положению о фонде материального поощрения и премировании сотрудников РНТБ ежеквартальный фонд материального поощрения делится на две равные части: первая распределяется в равной мере между всеми сотрудниками библиотеки; отделы, занятые в оказании платных услуг, получают дополнительно вторую часть фонда материального поощрения. Каждый отдел получает сумму из премиального фонда в соответствии с процентным отношением заработанных за квартал средств к общей премиальной сумме РНТБ и делит ее между сотрудниками в зависимости от решения коллектива, некоторые отделы просто делят ее поровну.

Разработанное временное положение о премировании из средств, получаемых от платных услуг, и распределение надбавок к зарплате из средств экономии далеки от совершенства. Администрация библиотеки пошла на это сознательно, чтобы повысить материальную заинтересованность сотрудников. В положении, к сожалению, не учтены индивидуальные деловые качества библиотекарей, такие, как рационализаторские способности, компетентность, предприимчивость, инициатива и т. п., отсутствуют требования к производственной культуре и качеству труда, конкретные нормативы по увеличению и сокращению премий и надбавок за добросовестный и недобросовестный труд, контроль за дис-

циплиной и качеством. Кроме того, уравниловка сводит на нет материальную заинтересованность сотрудников, бьет по высококвалифицированным кадрам, принижает их роль и заслуги в развитии и совершенствовании деятельности библиотеки. Индивидуальное мастерство работника, его талант не ценятся, не выделяются.

Одной из причин низкой эффективности и качества труда РНТБ является недостаточная деятельность научно-методического отдела. Он, по существу, не занимается наукой, анализом работы подразделений и библиотеки в целом, организацией обслуживания ученых и специалистов народного хозяйства республики, подготовкой рекомендаций по совершенствованию библиотечного и информационно-библиографического обслуживания, оторван от главного направления — автоматизации производственных процессов. Имеется много претензий к системе повышения квалификации кадров НТБ и РНТБ. В настоящее время научно-методический отдел должен сосредоточить внимание в первую очередь на совершенствовании деятельности НТБ в условиях самоуправления и самофинансирования предприятий. Девиз его работы: «Скажите, что вы хотите, — мы скажем, как это сделать!».

Экономические методы управления тесно связаны с таким качеством работника, особенно руководителя, как инициатива. Сегодня одна из самых важных задач — пробудить инициативу, творчество, самостоятельность людей. К сожалению, у нас немного примеров, когда новое в библиотеке внедрялось по инициативе руководителей отделов, не говоря о других сотрудниках. Безынициативность — печальное наследие административно-командных методов управления. Указания сверху, инструкции, положения, распоряжения, приказы отучили работников думать, творчески совершенствовать формы и методы труда.

Есть и другая немаловажная причина безынициативности — отсутствие для руководителей отделов и других подразделений надлежащих условий для творческого труда, невозможность соединения потенциала библиотеки с личными интересами сотрудника. Крайняя ограниченность штатов библиотеки зачастую заставляет администрацию отказываться от необходимых видов работ, прогрессивных технологий, форм и методов информационно-библиотечно-библиографического обслуживания. Деятельность библиотеки в основном направлена на достижение главных количественных показателей (число обслуженных предприятий, организаций, читателей, книговыдача), от которых зависит группа по оплате труда руководящих работников.

Чрезмерная перегрузка, погоня за выполнением норм и плана приводят не только к резкому снижению качества труда, бездумному отношению к нему, но и не позволяют выполнять такие виды работ, от которых зависят оперативность и качество обслуживания читателей, удовлетворение их запросов. Например, библиотека еще несколько лет назад поставила задачу проанализировать потребности специалистов в информации, эффективность использования СИФа библиотеки для создания тематического плана его комплектования и улучшения качества. Для этого было проведено научное исследование, разработаны рекомендации, но нужного эффекта не получилось. Затем создали картотеку для анализа использования фонда на базе запросов читателей, которую должны вести отделы обслуживания и комплектования, но вновь без должного результата.

В середине 1980-х гг. на базе мини-ЭВМ была разработана и внедрена программа автоматизации анализа читательского спроса. Автоматизация сыграла определенную положительную роль, но нужного конечного результата не дала. Почему? Автоматизацией анализа читательского спроса занимаются отделы разработки и внедрения автоматизированных процессов, комплектования, обслуживания и другие отделы, имеющие в фондах литературу с индексом УДК. Однако конкретного человека, который бы систематически занимался непосредственно анализом читательского спроса, подготовкой рекомендаций по улучшению качества комплектования, в библиотеке не было, и таких примеров можно привести несколько.

Понадобилось много усилий, чтобы выправить это положение. Дополнительный штат РНТБ позволил выделить отделу комплектования сотрудника для решения проблемы изучения читательского спроса и улучшения качества комплектования СИФа, увеличен штат в отделе патентов, стандартов, диспетчерской службе, в отделе разработки автоматизированных процессов введена должность главного инженера-программиста. В отделе научной обработки в первом квартале 1991 г. будет создан сектор по ведению электронного каталога.

С 1991 г. предполагается сократить объем работ руководителей отделов и предоставить им не менее двух часов в день для творческих занятий и изучения экономических методов управления. Несколько руководителей библиотеки и подразделений будут направлены на курсы по изучению маркетинга.

В новых условиях хозяйствования важнейшими факторами становятся интенсификация производства, внедрение усовершенствован-

ных форм и методов информационного и библиотечно-библиографического обслуживания на базе электронно-вычислительной техники, более высокие, чем в настоящее время, качество и культура труда.

Экономические методы управления в сочетании с человеческим фактором предъявляют высокие требования к каждому сотруднику. Одного желания хорошо работать еще недостаточно. С одной стороны, необходимо по-хозяйски заинтересованное, сознательное участие библиотекаря в решении задач по ускорению социально-экономического развития библиотеки, с другой — глубокие знания и навыки.

Чтобы овладеть экономическими методами управления, в первую очередь нужно перестроить экономическое мышление: научиться управлять интересами и освоить хозяйственный механизм библиотеки, в котором каждый сотрудник должен рассматривать свои личные интересы, личную выгоду в сочетании с интересами других подразделений, библиотеки в целом, соблюдать дисциплину и культуру труда и т. п. Для этого необходимо создать равноправные условия для развития трудовой деятельности и неуклонно соблюдать правило: «Присваивать можно только заработанное», при этом не забывать принцип «Один за всех, все за одного». Нарушение коллективных интересов, пренебрежение к нуждам других в конечном итоге отрицательно сказывалось на реализации отдельных программ библиотеки. В условиях развития платных услуг, получения прибыли надо заблаговременно предотвратить появление так называемого экономического эгоизма отдельных работников и подразделений.

Уже можно видеть, как материальная заинтересованность сотрудников содействует развитию творческой инициативы. Например, если раньше на абонементе были десятки задолжников, то с введением штрафа за каждый просроченный день возврата книги в размере одной копейки они исчезли. Здесь же по запросам читателей библиотекари стали оформлять платные тематические подборки первичных документов (50 копеек источник), что устраивает специалистов и студентов-выпускников. Причем оплачиваются только те источники, которые отбирает читатель. Внедрение этой услуги приносит сотрудникам абонемента дополнительный доход, а также расширяет их знания, помогает изучать фонд, систему каталогов и картотек. Нужно и дальше поддерживать и поощрять инициативу библиотекарей, искать новые, более эффективные формы обслуживания. Вслед за абонентом отдел обслуживания предприятий и организаций во время демонстрации тематических вы-

ставок на предприятиях принимает заказы от специалистов на выполнение тематических подборок первичных документов.

Другой пример. Один из сотрудников библиотеки, зная, что в отделе иностранной литературы большой спрос на выкройки моделей одежды из зарубежных журналов, предложил создать картотеку выкроек и на ее базе обслуживать абонентов за определенную плату.

В условиях рыночной экономики особое значение имеет деловая репутация коллектива библиотеки, проявляющаяся в четком, качественном и оперативном выполнении обязанностей, запросов абонентов, в соблюдении всех требований потребителей информации. Репутация библиотеки тесно связана с элементами культуры. Когда речь заходит о культуре поведения и труда, нередко можно услышать слова: «О какой культуре идет речь, если люди работают в подвальных помещениях, не имеют необходимых средств оргтехники?» Все это так, но, чтобы соблюдать элементы внешней и внутренней культуры, не всегда нужна техника. Известны примеры, когда зарубежные фирмы устанавливали на предприятиях, в том числе и в Кыргызстане, оборудование, машины, передавали технологию, однако продукция выпускалась низкого качества, а дело в том, что нашим работникам не хватает культуры труда.

В условиях социально-экономического развития библиотекам нужна наука об управлении и, конечно же, люди, ею владеющие. Сейчас много говорят и пишут о маркетинге как одной из современных систем управления. Он нужен и библиотекам, на его основе должен планомерно изучаться спрос читателей на литературу, формироваться методы, сервис обслуживания, реклама, ценообразование платных услуг, стимулирование труда, повышение квалификации работников библиотек.

Переход республик к самостоятельности, рыночной экономике ни для кого не будет легким, особенно для руководителей библиотек. С 1991 г. руководитель должен сам обеспечить библиотеку всем необходимым. Хозрасчет, рыночная экономика выдвигают для библиотек непреодолимые барьеры. Много из того, что раньше можно было приобрести за рубли, сейчас покупается за валюту (копировальная техника, ЭВМ и др.). Правда, сейчас еще можно купить все это и за рубли через кооперативы, но стоимость такова, что даже крупной библиотеке не по карману.

Нельзя согласиться с теми вышестоящими представителями министерства финансов и работниками РНТБ, которые упрекают администрацию библиотеки в том, что она тратит сотни тысяч рублей на приобретение техни-

ки. Они не хотят или не желают понять, что автоматизация производственных процессов — это решение крупной социальной проблемы высокого качества и оперативности обслуживания, повышения производительности и культуры труда, создания современного сервиса для потребителей информации, коренной поворот от традиционных, устаревших технологий к новым, прогрессивным методам труда, повышающим роль человеческого фактора.

Автоматизация не только решает эти задачи, но и дает возможность расширить платные услуги, увеличить доход библиотеки. Создание узкотематических банков данных по важнейшим направлениям развития народного хозяйства и запись их на дискеты является информационным товаром, который уже продают многие информационные центры. РНТБ — монополярная организация в республике по разработке программ автоматизации библиотечных процессов — продала Республиканской научной сельскохозяйственной библиотеке Кыргызстана за 3,5 тыс. руб. пакет программ для выдачи из архива письменных библиографических справок.

Средства от платных услуг позволяют библиотеке развиваться на основе экономической заинтересованности, но направлять это развитие по нужному руслу должен хорошо отлаженный современный административный механизм. В виде административного совета при директоре он должен состоять из высококвалифицированных специалистов, которые могли бы помочь или дать консультацию, проанализировать тенденции развития библиотеки. Административный орган должен нести строгую ответственность за выполнение планов и качество работы, причем персональную ответственность. В состав административного совета РНТБ входят: директор, его заместитель, председатель местного комитета, зав. научно-методическим отделом,

зав. отделом разработки и внедрения автоматизированных процессов. Совет руководствуется специально разработанным положением.

Сейчас коллективу библиотеки предоставлено право выбирать руководителей (директора, зам. директора, зав. отделами, секторами, гл. библиотекарей) на альтернативной основе. Выборность создает прочную основу для усиления авторитета, проверки знаний работника, его соответствия должности. За последние два года в РНТБ на выборной основе заняты вакантные места зав. отделами иностранной литературы, промышленных каталогов, научно-методического отдела. Выборность руководителя, в том числе директора, не отменяет принципа единоначалия, он наоборот усиливается, так как право распоряжаться делами коллектива руководитель получает из его рук.

Руководители библиотеки и ее подразделений должны знать основы экономических методов управления, систему и элементы маркетинга, методы материального и морального стимулирования, источники финансирования и доходов библиотеки, регламентирующие ее деятельность законы и положения, права и обязанности коллектива, каждого сотрудника.

Формирование кадров, владеющих новыми методами управления, умеющих работать на компьютерах, копировальных аппаратах, в совершенстве знающих технологию и систему справочно-поискового аппарата выведет библиотечно-библиографическое обслуживание специалистов на качественно иной виток развития и явится залогом успешного раскрытия интеллектуального и творческого потенциала библиотекаря, чей труд сегодня не на словах, а на деле может и должен содействовать ускорению научно-технического прогресса и развитию народного хозяйства страны.