

# ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 4-е)

УДК 658.012.4-057.177:02\*4

Петрикина С.П.

## **Основные функции руководителя библиотеки**

**Применительно к библиотекам рассмотрены общепризнанные управленческие функции менеджера: планирование, организация, руководство, контроль.**

Внедрение рыночных отношений влечет за собой изменение в мировоззренческих представлениях об управлении как в производственной, так и в непроизводственной сферах, поэтому в настоящее время много внимания уделяется деятельности менеджера. Нам представляется, что применительно к библиотечной профессии целесообразнее всего рассматривать функции руководителя, основываясь на теории Файоля, согласно которой управленческими функциями являются: планирование и прогнозирование, организация, руководство,

координация, контроль<sup>1</sup>. Такая классификация в достаточно полной мере охватывает все основные аспекты управления.

Прежде чем перейти к содержательной части каждой функции, целесообразно ответить на вопрос: "Какую пользу может принести практическому работнику — руководителю библиотеки любого уровня — ознакомление с функциями, которые он должен выполнять?" Изучение сущности менеджмента даст возможность: во-первых, четко определить основные аспекты управленческой деятельности, во-вторых, ознакомиться с особенностями выполнения руководителем различных видов работ, в-третьих, получить общее представление о некоторых методах применения каждой функции.

Итак, одной из основных функций руководителя является планирование и прогнозирование работы библиотеки. Сегодня к процессу планирования требуется принципиально новый подход, который включает такие направления, как определение главной задачи библиотеки, ее цели, оценку и анализ внешней среды, обследование сильных и слабых сторон библиотеки и т. п. Изучение методики планирования в западных странах позволит библиотеке более полно реализовать свои возможности<sup>2</sup>. Применительно к библиотечным учреждениям методика может быть использована для постановки следующих задач: влияние внешних факторов на деятельность библиотеки (наличие других библиотек в регионе, виды хозрасчетной деятельности этих учреждений, демографический прогноз, развитие новых производственных, коммерческих, непромышленных организаций и т. д.). Кроме того, изучению подлежат внутренние ресурсы и резервы библиотеки (возможность дополнительного финансирования, рекламная деятельность, появление новых видов библиотечно-информационных услуг и др.).

Процесс планирования и составляющие элементы плана хорошо известны каждому руководителю библиотеки: количество читателей, объем фонда, книговыдача, число посещений и т. д., поэтому целесообразно не останавливаться на этих моментах, а осветить некоторые обстоятельства, влияющие на реализацию данной функции. Прежде всего, при планировании первостепенную роль играет информационное обеспечение. Информация поступает из нескольких источников:

<sup>1</sup> Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992. — С. 42—44.

<sup>2</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 253—432.

от коллег, вышестоящих органов, сторонних организаций. Поэтому важно собрать всю интересующую информацию, проанализировать ее и отобрать наиболее важную. Данной работой может заниматься как сам директор библиотеки, так и отдел или группа специалистов, специально созданная для этих целей. За директором остается обязанность — организовать составление планов и определить основные ключевые направления, которые должны быть отражены в плановых документах.

В функции руководителя входит и организация работы библиотеки, которая предусматривает обеспечение четкого взаимодействия всех подразделений, выполнение закрепленных за отделом или за каждым работником определенных обязанностей и т. д. Существенную роль играет организационная структура библиотеки. В настоящее время руководители многих библиотек пересматривают структуру, вводя, например, отделы (или секторы) библиотечного маркетинга, рекламы, платных услуг, библиотечно-библиографических продуктов и услуг и т. п. В связи с этим полезно было бы внести коррективы и в функциональные обязанности подчиненных или ввести дополнительные должности (например, заместитель по коммерческой деятельности). Организации всей работы способствует соответствующая документация, которая регламентирует основные этапы библиотечной технологии (технологические инструкции), закрепляет распределение обязанностей между сотрудниками (должностные инструкции) и между подразделениями (положения об отделах, секторах, группах).

Следующая функция — руководство — включает в основном работу с людьми. Спектр деятельности руководителя очень широк: создание здорового морально-психологического климата, разрешение конфликтных ситуаций, воспитание у подчиненных сознания важности и необходимости выполнения работы и т. п. Наиболее типичные задачи, выполняемые руководителем библиотеки в рамках данной функции, — организация системы повышения квалификации, материальное и моральное поощрение работников, применение мер наказания за недобросовестное отношение к делу. При решении всех этих задач необходимо одно обязательное условие — хорошее знание персонала, которое достигается путем периодических бесед с сотрудниками на рабочих местах, общения во время совещаний и в перерывах и т. д. Главная цель — содействие деловой активности подчиненных, инициативе и сотрудничеству. В то же время нередко приходится принимать административные меры по устранению работников, тор-

мозящих дело либо не способных по разным причинам воспринять инновационные изменения. В нашем представлении такие действия руководителя чаще всего воспринимаются как проявление авторитаризма, порожденного тоталитарной системой. В действительности же решительные поступки руководителя свидетельствуют о его высокой ответственности за работу вверенной ему организации и в конечном счете направлены на устранение причин, мешающих ее развитию.

В процессе руководства менеджер постоянно сталкивается с необходимостью принимать решения. Их можно классифицировать как стандартные и нестандартные. Стандартные решения связаны с ситуациями, которые возникают регулярно. Например, предоставление отпусков библиотечным работникам, установление гибких графиков работы и т. п. Решение этих вопросов можно передать заместителям либо заведующим отделами, секторами. Нестандартные же решения, как правило, принимает сам руководитель. Методика рационального подхода к принятию таких решений может выглядеть следующим образом. Например, возник конфликт между читателем и библиотекарем по вине последнего. Руководитель формулирует и уточняет проблему, затем определяет цели: погасить конфликт, создать желательные отношения между конфликтующими сторонами. Следующий этап — выработка возможных решений: замена работника на абонементе (в читальном зале), беседа с читателем, обсуждение поведения нерадивого библиотекаря на собрании коллектива, беседа с ним наедине и т. п. Завершающий шаг — выбор оптимального решения.

Особенностью функции руководства является то, что она охватывает множество вопросов оперативного характера и направлена главным образом на формирование у сотрудников понимания значимости выполняемой работы.

Функция координации предусматривает установление взаимосвязи и взаимодействия между библиотекой и сторонними организациями либо между внутрибиблиотечными подразделениями.

Это касается перераспределения трудовых и материальных ресурсов (например, изменение числа работников на абонементе, выделение дополнительных ассигнований на проведение массовых мероприятий, приобретение литературы и т. д.). Одним из самых эффективных средств согласования различных вопросов являются периодически проводимые совещания руководителей подразделений, которые способствуют урегулированию не решенных на данный момент проблем.

Не менее важными видами взаимодействия являются связи с другими библиотеками, культурно-просветительными, научно-информационными учреждениями. В этих случаях руководитель, как правило, сам устанавливает направления и рамки координационных отношений. Менеджер библиотеки координирует различные аспекты работы и с вышестоящими органами (дирекцией предприятия, НИИ, отделом культуры). Изменения взаимоотношений на вертикальном уровне дают возможность руководителю быть в настоящее время более самостоятельным, а следовательно, и налагают на него и большую ответственность. Все виды координации целесообразно отражать в различных документах, определять уровни руководящих звеньев и сущность координационных отношений, которые они осуществляют.

Деятельность любой организации невозможна без контроля. Руководитель осуществляет контролируемую функцию для устранения диспропорции между запланированным и фактическим выполнением заданий. Контролю подлежат все аспекты деятельности библиотеки: программа действий (планы), задания, корректирующие программу, материально-техническое обеспечение, соответствие кадрового состава занимаемым должностям, состояние морально-психологического климата в коллективе и т. д. Формы контроля разнообразны и достаточно хорошо разработаны в библиотечных учреждениях: отчеты, статистические формы и таблицы, графики, решения собраний и совещаний.

Контролирующая функция должна отвечать по крайней мере двум требованиям. Во-первых, независимость лиц или органа, осуществляющих контроль, от контролируемых; во-вторых, исключение подмены контроля распорядительными либо исполнительскими действиями контролирующих. Названные требования должны быть в поле зрения непосредственно самого руководителя.

Таким образом, нами в общих чертах рассмотрены основные функции менеджера, разработанные Файолом. Более полному раскрытию этой теории, на наш взгляд, способствует подход, разработанный известным теоретиком в области управления Г. Минцбергом<sup>3</sup>. Согласно его теории руководитель выполняет три роли: межличностную, информационную и управленческую. Сравнение моделей Файоля и Минцберга показывает, что Файоль отвечает на вопрос: "Что

---

<sup>3</sup> Пуг Д. С., Хиксон Д. Дж. — Хрестоматия. Писатели об организациях — Жукковский: Междунар. Центр Лицанц обучения "ЛИНК", 1992 — С. 44—45.

делать менеджеру?”, а Минцберг — “Какую роль должен выполнять менеджер?”.