

ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 2-е)

УДК 658.012.4-057.177:02*2

Суслова И.М.

Управленческий труд в библиотеке

Рассмотрено содержание деятельности библиотечных руководителей на разных уровнях управления.

Цель второго занятия — заложить понятийно-терминологическую основу для нашего взаимопонимания в процессе освоения последующих тем и материалов. Это настоятельно необходимо именно в управленческой деятельности библиотек, поскольку здесь много неоднозначного, неопределенного, спорного. Руководитель библиотеки часто рассматривается не в контексте менеджмента, а как обыкновенный библиотечный специалист, но наделенный определенными административными правами. Можно было бы не обращать на это внимание, если бы не далеко идущие последствия. Результат такого постулата — непрофессионализм руководителей, неразработанность основных управленческих категорий (полномочия, ответственность, масштаб управляемости и т. п.), односторонность кадровой политики, когда на должность руководителей назначают не по способностям, а по каким-то иным признакам. Все это наносит ощутимый ущерб функционированию библиотек и является одним из существенных факторов переживаемого ими кризиса.

Исследования показывают, что управленческая работа по своей сути очень сильно отличается от неуправленческой. Можно утверждать, что содержание труда заведующего библиотекой имеет гораздо больше общего с деятельностью директора завода, чем с работой сотрудников библиотеки. Действительно, если специалисту в области комплектования или систематизации литературы достаточно освоить определенный круг знаний и навыков, может быть, достаточно широкий, но все же ограниченный, рационализированный, повторяющийся; то руководитель не вправе ожидать такой однородности.

По определению Г. Минцберга, проводившего фундаментальное исследование по изучению труда руководителей, они выполняют межличностные, информационные, организационные роли, выступая в разных качествах: официального главы, лидера трудового коллектива, его связующего звена, потребителя и распространителя информации, предпринимателя и координатора действий. Эти качества, единые для всех руководителей, позволяют использовать рекомендации, имеющиеся в литературе по общим вопросам управления, и для библиотечных менеджеров.

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 работы основных звеньев и исполнителей, создают условия для согласованного, слаженного и эффективного труда всего коллектива. Специалисты (библиотекари, библиографы, комплектаторы, систематизаторы, методисты 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. (При компьютеризации управления процессы переработки и использования информации, подготовка документации требуют специального среднего и высшего образования, что дает основание относить соответствующих работников к специалистам.)

В управлении коллективом библиотеки могут быть выделены три вида умственного труда: эвристический, административный и операторный¹.

Эвристический труд — прежде всего труд руководителей и специалистов, в полной мере отражающий природу творческой умственной деятельности. По своему функциональному назначению он направлен на исследование и разработку различных проблем (например, пути развития библиотеки, анализ состояния и определение перспек-

¹ Классификация видов труда, определения и раскрытие содержания даны по кн.: Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотрасл. науч.-метод. рекомендации. — М.: Экономика, 1991. — 198 с.

тив развития библиотечных фондов или обслуживания читателей и т. п.). Результаты этой деятельности: выработка и принятие решений, направленных как на постановку целей и задач, так и на определение путей и методов их осуществления. 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 документах (справках, докладах, аналитических обзорах), постановка или уточнение диагноза существующего положения. Конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием конкретного управленческого решения, 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 устной информации путем обхода рабочих мест, приема сотрудников, телефонных переговоров;

распорядительные — доведение решений до исполнителей путем отдачи распоряжений, письменных приказов, указаний, установления заданий исполнителям, инструктажа, составления и утверждения письменных инструкций;

координационные — согласование работы различных подразделений путем проведения совещаний, заседаний, составления плана-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: перепечатка материалов, статистический учет, составление управленческих картотек и т. п. Особенность этого вида труда заключается в том,

что здесь наиболее простые элементы умственной работы совмещаются с действиями, требующими физических усилий.

Большой объем разнообразной и многоаспектной работы, выполняемой в процессе управления библиотекой, требует создания рациональной системы разделения труда руководителей. Одна из форм носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе подразделений, образованных по функциям управления. Так, во многих крупных библиотеках имеются заведующие организационно-технологическим, планово-экономическим отделами, отделом кадров. На них лежит ответственность за координацию деятельности других руководителей: заведующих функциональными, отраслевыми, комплексными отделами (комплектования, обработки, обслуживания, хранения, технической литературы, рукописей и т. п.). Последние координируют работу заведующих секторами и группами, т. е. тех руководителей, которые организуют работу неуправленческого персонала — исполнителей. Такое вертикальное разделение труда образует уровни управления. Из названия должности можно определить, на каком уровне находится один руководитель по отношению к другому. Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории: руководителей низового, среднего и высшего звена.

Руководители низового звена, или операционные руководители — это заведующие группами, секторами, в централизованной библиотечной системе — заведующие небольшими филиалами. Они организуют работу своих подразделений, контролируют выполнение заданий. Их труд напряженный, характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Исследования затрат рабочего времени, проведенные в централизованных библиотечных системах Барнаула и Череповца, показали следующее распределение рабочего времени заведующих филиалами:

12—14% — организационно-управленческая деятельность, куда входят осуществление координации, связи с общественными организациями, учреждениями, учебными заведениями, составление справок, отчетов, оценка и учет эффективности работы, материально-техническое снабжение;

42% — библиотечное обслуживание, т. е. непосредственное обслуживание читателей, изучение читательских интересов, проведение массовых мероприятий, привлечение читателей в библиотеку, воспитание культуры чтения;

44% — работа с фондами и каталогами, а именно: прием новой партии литературы, редактирование каталога, расстановка книг.

Задачи, которые решают руководители низового звена, как правило, требуют для реализации небольшого временного периода (максимум две недели). Около половины рабочего времени эти руководители проводят в общении: больше всего — с подчиненными, меньше — с другими заведующими, мало — со своим начальством.

Руководители среднего звена. Типичные должности — заведующие отделами, в централизованных системах — заведующие средними и крупными филиалами. Характер их деятельности определяется содержанием работы подразделения в большей степени, чем библиотеки в целом. Так, деятельность заведующего отделом автоматизации библиотечно-библиографических процессов направлена в первую очередь на управление разработкой информационного языка, автоматизированным поиском, машинной технологией, подготовкой данных; работа заведующего отделом международных связей включает в основном координирование деятельности по подготовке зарубежной информации для руководства библиотеки, представлению библиотеки в зарубежных организациях, обслуживанию зарубежных делегаций. В целом руководители среднего звена — своеобразный "буфер" между руководителями высшего и низового звеньев: они готовят информацию для решений, принимаемых в высшем звене, и передают конкретные задания низовым руководителям.

Руководители высшего звена — это директор библиотеки и его заместители. Они отвечают за принятие важнейших решений для библиотеки в целом или одной из ее основных частей — обслуживания читателей, формирования фонда, научной работы и т. п. От деятельности этих руководителей зависит очень многое, сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик библиотеки. Примером может служить М.И. Рудомино, широко известная в библиотечном мире у нас и за рубежом. Библиотека иностранной литературы, которую она создала и возглавляла долгое время, сейчас носит ее имя.

Деятельность руководителя высшего звена отличается большой сложностью, многоаспектностью, напряженным темпом. Основная причина этого по исследованиям зарубежных ученых — работа руководителя такого уровня не имеет четкого завершения. Библиотека действует, развивается, внешняя среда продолжает меняться, и не существует такого момента, когда работу можно считать законченной,

а следовательно, остаются сомнения в успешности действий. Если для заведующего отделом обслуживания нормальная работа без срывов и конфликтов означает выполнение поставленной задачи, то директор библиотеки всегда чувствует, что надо сделать что-то еще, больше, дальше. Этот психологический феномен подтверждается тем, что рабочая неделя продолжительностью 60 часов для него не редкость. Исследования показали, что средняя продолжительность рабочего дня директора на 12,5% превышает рабочее время подчиненных. И дело не только в недостатках организации труда. Нижеследующая таблица иллюстрирует реальную структуру затрат рабочего времени руководителей высшего звена².

Таблица

Распределение рабочего времени руководителей высшего звена

Вид деятельности	Затраты рабочего времени в процентах		
	руководителя крупной б-ки	директора ЦБС	
		реальная	оптимальная
1. Научно-исследовательская	20	0	0
2. Научно-методическая	25	18	25 - 30
3. Управленческая	48	63	63 - 66
4. Повышение квалификации	5	2	2
5. Выполнение обществ. и гос. обязанностей	2	2	2
6. Выполнение второстеп. обя- зательностей	0	15	0

² По данным, представленным в ст. Голенок Л.Н. Организация структуры деятельности директора ЦБС // III Всесоюзная научно-практическая конференция по НОТ в библиотеках/ Гос. б-ка СССР им. В.И. Ленина. — М., 1982. — С. 88—90.