

ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 3-е)

УДК 658.012.4-057.177:02*3

Петрикина С.П.

Организационные структуры управления в библиотеке

Представлены наиболее распространенные типы структур управления, встречающихся в библиотеках: линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, программно-целевая.

Одной из основных задач любой управленческой деятельности является построение организационной структуры управления, т. е. упорядочение совокупности производственных и управленческих подразделений и их организационных отношений. При этом следует различать понятия "организационная структура библиотеки" и "организационная структура управления". Первое включает все подразделения библиотеки — функциональные, научно-исследовательские и др.; второе — только отделы, входящие в аппарат управления.

Под структурой аппарата управления понимается количество и состав ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Одним из условий дееспособности аппарата является гибкость и простота структуры при минимальных затратах на содержание. Анализ процесса управления составляет основу для определения объема работы и количества исполнителей по каждой функции, а также для проектирования структуры и организации аппарата управления. Для решения этих задач создается управляющая система: руководитель совместно со своими ближайшими подчиненными определяет количество звеньев и порядок их построения, устанавливает согласованное взаимодействие между отдельными элементами, распределяет обязанности между ними.

Из традиционных типов организационных структур в библиотеках применяются:
линейная,

линейно-функциональная,
линейно-штабная,
программно-целевая.

Линейная структура представляет собой такую схему управления, при которой нижележащие уровни находятся в непосредственном подчинении вышестоящего. Она основана на взаимодействии руководителя и подчиненного и реализуется в виде приказов, распоряжений, указаний.

Линейная структура

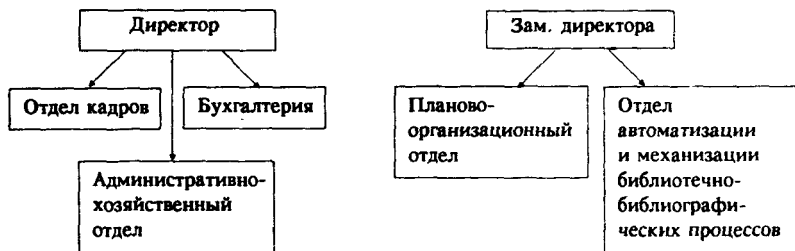


Линейные структуры характерны для библиотек с небольшим числом сотрудников. В качестве примера можно привести библиотеки школьные, профсоюзные, технические (небольших предприятий, КБ, НИИ). Принцип прямого подчинения наблюдается и в крупных библиотеках, как правило, в виде составного элемента структур других типов.

При определении линейной подчиненности немаловажную роль играет количество руководителей, подразделений и исполнителей в них. Это обосновано законом управляемости, согласно которому число подчиненных руководителю звеньев не должно превышать 7—10. Так, в подчинении у заведующего отделом находится не более 10 заведующих группами (секторами). Обычно эти требования учитываются руководителями библиотек при возникновении дополнительных функций, реорганизации или создании новых структурных подразделений. Если число групп или секторов превышает указанную норму, то вводится должность заместителя заведующего отделом либо создается самостоятельный отдел.

Большое распространение в библиотеках получила линейно-функциональная структура, возникающая в результате синтеза линейного функционального управления. В данном случае функциональные подразделения лишены прав принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями. В этой структуре линейные звенья (руководители) принимают решения и командуют, а функциональные — планируют, координируют, информируют, т. е. выступают в качестве органа, анализирующего и обобщающего решения. Руководители функциональных служб, формально не обладая распорядительными правами, через вышестоящего линейного руководителя воздействуют на все подразделения библиотеки.

Линейно-функциональная структура



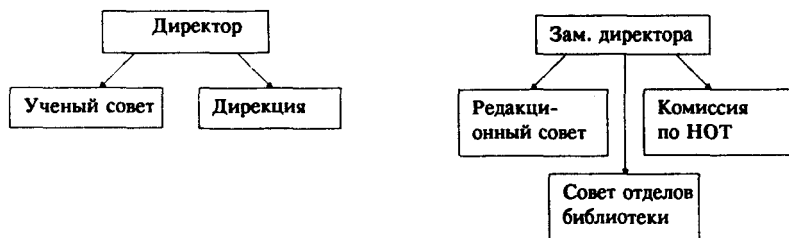
При линейно-функциональной структуре управления ответственность каждого руководителя (директора или заведующих подразделениями) зафиксирована в нормативных документах: уставе, положениях, должностных инструкциях и т. п. Связи между руководителями и подчиненными устойчивы и поток информации идет по нисходящей и восходящей линиям. Такая структура отличается системностью и порядком, хорошо налаженным контролем.

Линейно-функциональная структура в библиотеках всегда считалась наиболее стабильной и эффективной. Но ее управленческие звенья не всегда мобильны и зачастую тормозят развитие библиотеки. Основной причиной этого является тенденционность средних звеньев, бюрократический подход к принятию управленческих решений на межфункциональном уровне. К тому же все технологические процессы строго регламентированы вышестоящими руководителями, что

ограничивает творческую активность исполнителей. Многообразие задач, усложняющихся по мере увеличения объема работ и расширения функций библиотеки требует привлечения к управленческой деятельности коллегиальных совещательных органов. Этой цели служит линейно-штабная структура, которая характеризуется созданием особых координирующих звеньев, получающих право воздействовать на все подразделения и функциональных руководителей. Она лишена недостатков линейно-функциональной структуры.

Самостоятельные звенья управления решают задачи, связанные с планированием и прогнозированием, анализом производственных планов библиотеки, оценкой научно-исследовательской работы, совершенствованием качества библиотечного труда. Наиболее типичными звеньями управления в линейно-штабной структуре являются ученый совет, дирекция, редакционный совет, комиссия по НОТ, совет отделов библиотеки.

Линейно-штабная структура



Ученый совет (научно-технический, совет при директоре и т. п.) решает вопросы перспективного планирования, оценки научно-исследовательской работы, координации с другими библиотечными, культурно-просветительными и научно-информационными учреждениями.

На заседаниях дирекции рассматриваются проблемы практической направленности, общие для всех подразделений вопросы, перспективы развития библиотеки и ее отделов. В заседаниях принимают участие руководители отделов и ведущие специалисты (по темам, входящим в рамки их компетенции).

Редакционный совет руководит редакционно-издательской деятельностью: рекомендует к изданию и использованию библиографи-

ческие пособия и материалы, нормативную, регламентирующую и технологическую документацию, сборники трудов и т. п. (В некоторых библиотеках функции редакционного выполняет ученый совет.)

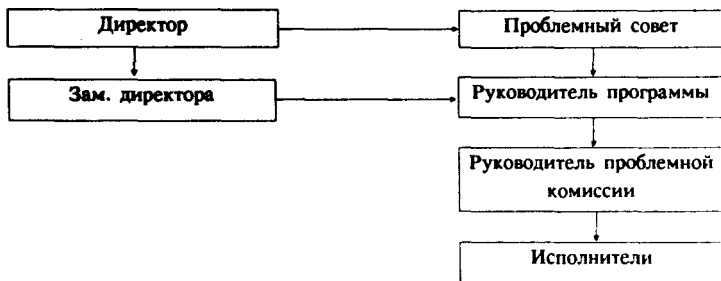
Особое место в линейно-штабной структуре занимает комиссия по НОТ, в ведении которой находятся технология, документация по совершенствованию форм учета и отчетности, внедрение инноваций.

В последние годы созданы советы трудового коллектива или советы отделов библиотеки, призванные способствовать совершенствованию производственной деятельности, координации работы, укреплению трудовой дисциплины, улучшению качества библиотечного труда.

Координационную роль в библиотеке призвана выполнять программно-целевая структура. Цель программно-целевого управления — информационно-регулирующее воздействие на горизонтальном уровне.

Данная структура образуется внутри системы на время реализации конкретной программы и характеризуется непосредственным

Программно-целевая



подчинением всех элементов структуры руководителю программы. Как правило, она создается для решения однородных задач. Одновременно в рамках этой структуры осуществляется и контроль за выполнением заданий. Управление реализуется с помощью проблемных советов, постояннодействующих комиссий, проблемных групп.

В процессе разработки комплексной проблемы назначается руководитель программы. В его подчинении находятся ответственные исполнители, которые линейно (в производственной деятельности)

подчиняются своему руководителю, а в рамках выполнения программы — руководителю программы.

Программно-целевая структура обладает тем же недостатком, что и линейно-функциональная: наличие формального подхода и контроля. Созданию атмосферы поиска способствует введение так называемых бригадных оргструктур, особенность которых заключается в дроблении подразделений и создании небольших команд специалистов. В бригадной системе руководители промежуточных звеньев и вспомогательные службы становятся излишними. Такие временные группы специалистов целесообразно создавать для разработки новых направлений деятельности, внедрения нетрадиционных форм и методов работы с читателями. В библиотеке может быть создано несколько бригад по разным проблемам: изучение сильных и слабых сторон библиотеки, исследование внешних воздействий на ее деятельность, поиск новых партнеров, организация маркетинговой деятельности и т. п.

В 1960—1970-е гг. стали появляться структуры, суть которых состоит в том, что управленческие полномочия делегируются руководителям отделений как самостоятельным органам. Руководителю отделения подчиняются несколько функциональных отделов библиотеки, близких по содержанию деятельности. Несмотря на введение дополнительного управленческого звена, такая организация управления дает возможность более квалифицированно и оперативно решать задачи. В библиотеках иногда встречаются элементы этой структуры. Например, функции руководителя отделения выполняет ученый секретарь совета библиотеки. В его подчинении могут находиться такие отделы, как научно-методический, научно-исследовательский, редакционно-издательский.

Поиски новых управленческих структур и внедрение средств автоматизации привели некоторые организации западных стран к управлению с помощью электронно-вычислительной техники. Такое управление осуществляется по принципу телефонной связи. Общение каждого сотрудника с любым членом коллектива (в том числе и с менеджером) возможно как на рабочем месте, так и дома. Такие коллективы имеют одного руководителя и насчитывают до 100 человек. Представители организаций, внедривших такую структуру, считают ее наиболее перспективной для XXI века. Такую форму организации труда можно частично применять и в библиотечных учреждениях, заменив ею программно-целевую структуру. Свободное сотруд-

ничество позволит более эффективно использовать творческий потенциал, выявить способности каждого отдельного работника.

Рассмотренные нами организационные структуры управления применяются в библиотеках не автономно, а во взаимосвязи друг с другом. В настоящее время стало возможным более широкое привлечение трудовых коллективов к управленческой деятельности. В связи с этим административные звенья осуществляют руководство в сочетании с совещательными и координационными звеньями. Комплексное применение различных типов структур позволяет:

организовать работу функциональных отделов (комплектования, обработки, хранения и выдачи литературы и др.) с помощью линейно-функциональной структуры;

координировать деятельность различных подразделений и контролировать выполнение производственных планов и заданий с помощью линейно-штабной структуры;

разрабатывать перспективные направления развития библиотеки с помощью программно-целевой структуры;

применять бригадные формы работы для решения частных задач.

Таким образом, в управленческой деятельности библиотеки используются различные типы организационных структур. После построения каждого типа структуры целесообразно составить единую структурную схему, включив в нее все существующие управленческие звенья. Далее следует изучить связи между подразделениями и численность каждого из них. Организационная структура управления должна быть мобильной и отслеживать организационную структуру библиотеки.