

ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 7-е)

Суслова И.М.

УДК 658.012.4-057.177:02*7

Как становятся менеджерами

Рассмотрены методы замещения должностей руководителя в библиотеке: назначение, выборы, конкурс.

Довольно просто ответить на вопрос, как становятся директорами библиотек, заведующими отделами и секторами. Однако обучение в школе менеджеров требует не только констатации происходящих назначений, но и внимательного анализа всего многообразия аспектов, связанных с различными направлениями, формами, этапами формирования руководителей библиотеки.

Понятие "кадровая политика", однозначно трактуемое в отечественном и зарубежном менеджменте как рассчитанная на длительный срок основная линия развития системы работы с кадрами управления, включает ряд компонентов: подбор, оценку кадров, их подготовку и повышение квалификации. Ключевую роль играет подбор кадров, сущность которого состоит в том, что на основе требований, предъявляемых к кандидату на занятие данной должности, и оценки всех имеющихся кандидатов принимается решение по выбору наилучшего. При этом подбор может осуществляться в трех разновидностях: набор — назначение или выборы, связанные с вовлечением в сферу управления работников со стороны; выдвижение — назначение (выборы) работающего в данном коллективе на новую, более высокую по вертикали должность; ротация — назначение (выборы) на иное место работы, должность по горизонтали.

Для замещения руководящих должностей в библиотеке всегда широко использовались традиционные методы административного назначения: учет результатов предыдущей деятельности кандидата;

(хороший заведующий сектором продвигается в заведующие отделом, тот, в свою очередь — в заместители директора); анкетные данные, в которых совсем недавно очень существенную роль играли сведения о партийности; мнение вышестоящего руководства, людей, знающих кандидата по совместной работе, и долгое время — партийных, профсоюзных и комсомольских органов, от характеристики которых зависело многое; наконец, интуиция работников отдела кадров и руководителей, принимающих участие в кадровых вопросах. Однако у этих методов много недостатков. Прежде всего, они консервативны, поскольку требуют значительного промежутка времени для выявления способности кандидата к руководящей должности. Кроме того, в них ограничена прогностическая значимость: действует так называемый принцип Питера — тенденция продвигать руководителя до уровня его некомпетентности. Мне пришлось столкнуться с ситуацией, когда заведующая отделом библиотеки, прекрасно работавшая и пользовавшаяся большим авторитетом как у сослуживцев, так и у вышестоящего руководства, совершенно растерялась, став заместителем директора. Она "утонула" в массе текущих дел из-за неспособности управлять большим коллективом и решать крупные проблемы развития библиотеки.

А всегда ли можно доверять интуиции вышестоящего руководства? Как следует из "золотого" правила управления, сильный руководитель подбирает себе сильных помощников. Но ведь существует и антитеза: у слабого руководителя — слабые заместители. Поэтому на его должность может быть назначен вовсе неподходящий кандидат.

Чем же в таком случае оправдывается назначение руководителей в административном порядке? По мнению управленцев прежних времен, в этом случае полнее выявляются достоинства и недостатки кандидатов и создаются препятствия назначению по соображениям приятельским и личной привязанности. Утверждение более чем спорное, если вспомнить ряд бездарных руководителей из числа "номенклатуры" или назначенных по принципу протекционизма. При административном назначении менеджер подбирается на основе образа "хорошего руководителя", который складывается в более высоких иерархических структурах управления и приемлем именно для них. Здесь главное — мнение вышестоящего руководства, а не коллектива. Таким образом руководитель становится скорее представителем "верхов" в библиотеке, а не представителем коллектива в "верхах", как это должно быть. В настоящее время демократизации управления,

когда коллективы библиотек получают ббльшую самостоятельность, эта форма комплектования кадров не может быть основной. При подборе руководителя требуется по меньшей мере одобрение кандидатуры со стороны сотрудников. А по максимуму — сотрудники могут настаивать на собственном выборе даже в том случае, когда кандидатура предлагаемого руководителя встречает возражения со стороны высшего руководства.

Естественно, что демократизация и развитие самоуправления вовсе не умаляют значения административного назначения, но сужают сферу его действия. Наряду с ним должны широко применяться выборность, конкурс — формы открытого замещения руководящих должностей. Согласно опросу общественного мнения, проведенному в 1987 г. Институтом социологических исследований АН и французским институтом общественного мнения, за избрание руководителя коллективом высказывались 82%, против — 8%. Причем выборность руководителей поддерживают больше женщины и молодежь, именно те группы, которые составляют большинство библиотечных коллективов¹. Выборность особенно эффективна в небольших библиотеках или в отделах, секторах, т. е. там, где люди, как правило, хорошо знают кандидатов, их сильные и слабые стороны, возможности и последствия их проявления в конкретных условиях. Существенную роль сыграло закрепление выборности руководителя в Законе СССР "О государственном предприятии (объединении)".

Преимущества выборности очевидны. Она усиливает влияние коллектива, обеспечивает выдвижение на руководящие должности способных, талантливых организаторов, становится барьером на пути номенклатурных перемещений.

Выборность руководителей укрепляет их авторитет и вместе с тем усиливает ответственность, создает атмосферу взыскательности и требовательности. Вот почему в конце 1980-х гг. эта форма стала основной и в небольших, и в крупных библиотеках. Выборы директора одной из старейших библиотек Москвы описаны в журнале "Библиотекарь"².

¹ Да, нет, затрудняюсь ответить ... // Известия. — 1987. — 1 дек. — Цит. по кн.: Жуплев А.В. Эффект горизонта. — М., 1989. — С. 31.

² Библиотекарь. — 1989. — № 6. — С. 2.

Процедура выборов достаточно отработана и традиционна³.

При всех положительных качествах выборность не всегда эффективна. Вряд ли она уместна в коллективе, раздираемом конфликтами, столкновениями противоборствующих группировок. Здесь выбранный с небольшим преимуществом руководитель не сможет добиться стабилизации обстановки. В этом случае более разумным будет административное назначение, причем кандидата со стороны. В более общем плане следует заметить, что для применения этой демократической формы требуется определенная зрелость коллектива, выражаемая, прежде всего, в его сплоченности, однородности, целеустремленности. Незрелый коллектив охотно верит несбыточным обещаниям "добренького" кандидата. Но нужен ли такой директор?

По своей сути выборами является и такая форма замещения управленческих должностей, как конкурс. Это открытая процедура, предполагающая объявление о ее проведении в газетах, журналах, на радио и телевидении.

В условиях конкурса обычно оговаривается, что к участию могут быть допущены не только свои, внутренние, но и внешние кандидаты из других библиотек, организаций и даже регионов. Как правило, конкурсная форма используется для подбора руководителей в том случае, когда работа связана с творческим характером труда, узкой специализацией.

Для подбора руководителей высшего звена применим конкурс программ. В отличие от предыдущей формы он состоит в выборе кандидата не только по его личностным достоинствам, не столько по его дипломам и характеристикам, сколько по программе преобразований, которые он разработал и намерен проводить в жизнь, если будет избран на должность руководителя.

Преимущества этой демократической формы выбора руководителя: равные возможности достойным работникам на занятие руководящей должности, снятие с управления ореола таинственности (что делает работу руководителей понятной и близкой сотрудникам), возможность систематической обновляемости и продвижения кадров по заслугам и справедливости, а не по признаку личной преданности начальству или протекции.

³ Схема выборов предложена в кн.: Научная организация труда в управлении производственным коллективом. — М.: Экономика, 1991. — С.78.

Но еще раз хочется предостеречь от неоправданной эйфории по поводу возможностей различных форм управленческой демократии. Сами по себе и выборы, и конкурсы — это лишь форма, процедура, не способная решить существующие в библиотеке проблемы. Программа, предложенная кандидатом, может быть очень хорошей, но возможности ее реализации зависят как от конкретных условий, так и от того, каким руководителем окажется в действительности данный кандидат.

Следовательно, при выборе форм и методов замещения руководящих должностей необходимо учитывать специфику коллектива библиотеки, уровень должности, возможности обеспечения всесторонней оценки претендента.

Значительную роль в эффективном выполнении этой работы играет формирование кадрового резерва на выдвижение, организация его теоретической и практической подготовки. Смысл создания резерва заключается в непрерывном поиске способных специалистов, стимулировании их должностного роста, выдвижении кадров с учетом их потенциальных возможностей.

Одна из главных обязанностей руководителя — развитие у подчиненных чувства ответственности за порученное дело. Менеджеру мало просто работать самому, он должен готовить себе замену, чтобы библиотека не оголилась с его переходом на другую должность. В крупной американской компании от управляющих требуют выявления среди подчиненных людей, способных продвинуться не менее чем на два уровня. Представляя список, управляющий должен обосновать его и указать, что им сделано для развития этих подчиненных.

В тех библиотеках, где руководство действительно заинтересовано в профессиональном росте своих сотрудников, внимательно оценивает их творческий потенциал, применяются весьма разнообразные формы работы по подготовке кадрового резерва. Одна из дипломных работ, подготовленных под моим руководством, была посвящена исследованию этой деятельности в Российской государственной библиотеке: проанализированы обучение на курсах и в институтах повышения квалификации, стажировки, командирование в отечественные и зарубежные библиотеки, делегирование полномочий, организация деловых встреч и тематических дискуссий.

В основу работы с резервом должна быть положена мысль о том, что развитие таланта руководителя происходит самым быстрым и естественным образом, если ему поручены такие обязанности и

определена такая ответственность, которые требуют задействования всего потенциала работника, всего накопленного багажа знаний и навыков.

И здесь встает резонный вопрос: как оценить потенциал подчиненных, выделить людей, способных к руководящей должности? Руководители низового звена, очевидно, должны внимательно изучать сотрудников, выбирая кандидатов на выдвижение. Одним из методов сбора информации являются собеседования. Очень эффективны различного рода деловые игры, обсуждение ситуаций, ролевой тренинг, например стажировка в качестве дублера руководителя. В зарубежной практике для отбора кандидатов на повышение используются центры оценки, где способности проверяются методами моделирования. Например, в роли управляющего гипотетической компанией кандидат в течение трех часов должен принимать решения — как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию.

На основе оценки кадров задаются эталоны, нормы, стандарты деятельности и поведения, и относительно этих формальных и неформальных стандартов анализируется фактическое положение дел. В течение последних 10—15 лет оценка кадров управления проводится в форме аттестации⁴. Основными методическими принципами, обеспечивающими целенаправленность и успешность аттестации, выступают объективность и независимость оценки, регулярность ее проведения, влияние результатов на должностной рост, комплексность, сочетание демократизма с конфиденциальностью.

В подборе и оценке руководящих кадров основное внимание, как правило, уделяется двум фундаментальным проблемам: каким должен быть руководитель и кто им может быть. Но существует и не менее острая проблема личного выбора, которая встает перед каждым человеком, выдвигаемым на руководящую должность: могу ли я быть руководителем, хочу ли я быть им и стоит ли мне заниматься этим делом? Действительно, что заставляет библиотекарей стремиться к руководящей должности, если ответственность их значительна, а

⁴ Подробно и систематизированно организация аттестации руководителей изложена в кн.: Научная организация труда в управлении производственным коллективом. — М.: Экономика, 1991. — С. 91 — 100.

заработная плата мала? Как свидетельствует К. Миллз "в отношении работников творческого труда и — более широко — любых работников, достигших определенной стадии личного развития, очень важными мотиваторами становятся возможности самовыражения и наличие "вызова", который содержит в себе та или иная деятельность"⁵. Опрос молодых менеджеров о мотивации трудовой деятельности свидетельствует о том, что в реальной жизни высокая заработная плата играет определенную роль сама по себе, но в значительной мере и как средство удовлетворения более широких потребностей.

Престиж, удовольствие, удовлетворение	32,5%
Власть и влияние, право принимать решение	26,3%
Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой	16,3%
Возможность внести свой вклад в дело	15,0%
Карьера, продвижение вверх	4,8%
Присутствие элемента состязательности	3,8%
Возможности самореализации как личности	1,3%

Мы много говорили о проблемах подбора и оценки кадров руководителей библиотек. Но это вовсе не означает, что в кадровой политике повышение квалификации и подготовка менеджеров имеют меньшее значение.

Своим студентам я часто предлагаю обсудить деловую ситуацию, которая ярко иллюстрирует различные аспекты проблемы "как становятся менеджерами"⁶. Освобождается место заведующего библиотекой научно-исследовательского института. Библиотека — старейшая в стране по своей специальности. Ее фонды и каталоги уникальны, ими пользуются не только сотрудники НИИ, но и специалисты из других городов. В библиотеке сложившийся коллектив, свой стиль работы. Сейчас библиотека стоит на пороге больших преобразований: ей предоставляется новое помещение с современным оборудованием, увеличивается штат, предполагается преобразование фондов и справочного аппарата. На должность заведующего библиотекой претендуют следующие кандидаты:

Васильева Ольга Павловна, 52 года. Стаж библиотечной работы 30 лет, из них 21 год работает в библиотеке НИИ. Окончила библиотечный техникум, а затем заочное отделение института культуры. Работу в библиотеке начинала рядовым библиотекарем,

⁵ Миллз К. Новые конкуренты. Доклад об американских управляющих. — Нью-Йорк, 1985. — Цит. по кн.: Как добиться успеха: Практические советы деловым людям. — М.: Политиздат, 1991. — С. 468.

⁶ Ситуация описана в методической разработке: Карлова Н.И. Организация и управление библиотечным делом: Деловые ситуации. — Л.: Ленингр. гос. ин-т культуры, б.г.

ется в обслуживаемой отрасли знания. Трудолюбива, дисциплинирована. Все поручаемые работы выполняет аккуратно, но личную инициативу проявляет редко, боится нововведений и экспериментов. Ольгу Павловну любят и уважают за доброту и отзывчивость, к ней обращаются за советом и помощью. Однако она чересчур осторожна, избегает резких суждений, без ведома заведующей библиотекой не принимает самостоятельных решений. Считает, что ее многолетний опыт практической работы достаточно, и не занимается самообразованием, редко читает библиотечную литературу. Замужем, двое детей.

Зиновьева Елена Андреевна, 33 года. Стаж библиотечной работы 10 лет. После окончания библиотечного факультета института культуры была назначена на должность старшего библиографа. Последние четыре года работает заведующей библиографическим отделом. В подчинении у нее три человека. В этой должности проявила не только высокие профессиональные знания, но и способности организатора. По ее инициативе работа библиографического отдела поднята на современный уровень. На протяжении последних трех лет изучает методы и формы работы однопрофильных библиотек и планирует использовать этот материал для кандидатской диссертации. Все новое, передовое настойчиво внедряет. Отстаивая свое мнение, нередко конфликтует с руководителями библиотеки и института. Сотрудники библиотеки считаются с ее мнением в профессиональных вопросах, но близких отношений ни с кем из сотрудников у нее нет. Старые работники обижаются на нее из-за неуважительного к ним отношения. Имеет первый разряд по плаванию, часто выступает в соревнованиях. Незамужем, детей нет.

Иваненко Николай Григорьевич, 47 лет. Закончил политехнический институт и аспирантуру, защитил кандидатскую диссертацию по профилю НИИ, куда был направлен на должность заведующего сектором. Назначенный общественным куратором от лаборатории для работы в библиотеке, настолько увлекся, что через некоторое время перешел туда работать заведующим группой комплектования, потеряв при этом в зарплате. Заочно получил высшее библиотечное образование. Пять лет назад назначен в только что открывшуюся библиотеку при родственном НИИ. Все работавшие с Иваненко отзываются о нем как о человеке незаурядном, творческом, влюбленном в дело, обладающем прекрасными организаторскими способностями, увлекающемся, общительном, нетерпимом к равнодушию. От своих сотрудников он требует полной самоотдачи, что не всегда встречает понимание. В коллективах, которые возглавлял Николай Григорьевич, был довольно высокий процент текучести кадров, его подчиненные, как правило, делились на сторонников и противников заведующего, что нередко служило поводом для конфликтных ситуаций. Ему не раз указывали на излишнюю нетерпимость и прямолинейность.

На примере этой ситуации давайте вместе поразмышляем над следующими вопросами, очень актуальными при выборе руководителя библиотеки:

1. Должен ли быть фактором оценки возраст кандидата на руководящую должность?

2. Какие качества вы считаете главными для руководителя библиотеки?

3. Какой кандидат предпочтительнее: из самой библиотеки или "со стороны"?

4. Какое образование должен иметь руководитель специальной библиотеки — библиотечное или по профилю обслуживаемого учреждения?

5. Какая из предложенных кандидатур наиболее соответствует должности заведующего библиотекой?

И в заключение об одном важном явлении. С 1992 г. на библиотечном факультете Московского государственного института культуры введена квалификация "Менеджер библиотеки". Наряду с библиотечным делом, библиографией, информатикой, книговедением преподается библиотечный менеджмент, теория управления, социология, психология, экономика, педагогика. Совокупность традиционных и новых современных методов обучения позволяет надеяться на то, что и в библиотечном деле появятся профессионалы-управленцы.