

ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 15-е)

УДК 658.012.4-057.177:02*15

Сулова И.М.

Организация труда библиотечного менеджера

Представлены рациональные методы организации труда, в частности метод "ключевых сфер". Показана необходимость подробного планирования дел и времени.

Обязанности библиотечного менеджера чрезвычайно многообразны. Изучение управленческого опыта позволяет классифицировать деятельность руководителя библиотеки по следующим направлениям: научно-исследовательская, научно-методическая, собственно управленческая работа, повышение квалификации, хозяйственная и предпринимательская сфера. При этом надо уметь

организовывать работу подчиненных, отдавать приказы, писать резолюции, проводить совещания и т. д. Зачастую ему приходится решать сразу несколько вопросов. Например, вполне предствима ситуация, когда директор библиотеки в одно и то же время должен подготовить срочную справку, разрешить конфликтную ситуацию в отделе комплектования, выступить на семинаре, да вдобавок именно в эти часы необходимо его присутствие на совещании.

В решении многих проблем, прежде всего в обеспечении результативности работы библиотечного менеджера на первый план выступают вопросы организации труда. Однако с сожалением приходится констатировать, что даже самые высококвалифицированные специалисты, заслуженно пользующиеся прекрасной репутацией, часто не владеют навыками правильной организации труда, не умеют отличить главное от второстепенного, выделить перспективные задачи. У многих руководителей систематически не хватает времени, что вынуждает их проводить на рабочем месте сверхурочные часы. Из-за недостатка времени современный директор библиотеки от многого отказывается, проблемы у него решаются медленно и неэффективно.

Как подметил крупнейший знаток современного менеджмента Лотар Зайверт, книга которого "Ваше время — в ваших руках" станет основой наших сегодняшних рассуждений, многие менеджеры предпочитают:

правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела;

решать проблемы вместо того, чтобы создавать творческие альтернативы;

исполнять долг вместо того, чтобы добиваться результатов¹.

В соответствии с предложенной Л. Зайвертом анкетой-тестом (приведена в конце статьи) каждый руководитель библиотеки сможет определить, правильно ли он организует свой труд.

Правильная организация труда, основанная на достижениях науки и передовом опыте, применении технических средств, создает условия для эффективного труда менеджеров, позволяет при меньшей затрате сил и ресурсов добиваться большей результативности управления. В распоряжении современных менеджеров ши-

¹Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. М.: Экономика. 1990. С. 19.

рокий арсенал рациональных теорий, методик по организации труда, а кроме того — совершенная оргтехника. К примеру, оргтехнический комплекс "Электронный кабинет", предназначенный для автоматизации рутинной деятельности менеджера, содержит калькулятор, блокнот, ежедневник, позволяющий планировать рабочее время и вести учет невыполненных дел, телефон с автодозвоном, картотеку визитных карточек, реестр предприятий-партнеров, факс, пишущую машинку и т. д. Вся информация заносится секретарем со своего рабочего места, поэтому менеджеру достаточно нажать кнопку, чтобы получить необходимую справку; микрофоны и встроенные динамики позволяют использовать в работе речевые сообщения².

Но даже самая совершенная оргтехника полностью не снимет необходимости выбирать рациональную методику организации труда. Некоторые организационные аспекты — деловые контакты, работа с информацией и документацией — уже рассмотрены на предыдущих занятиях. Здесь мы остановимся на вопросах оптимального использования руководителем библиотеки времени, как рабочего, так и личного.

В отечественной и зарубежной литературе всегда широко освещались направления, формы и методы эффективной организации труда. Мнение всех ученых однозначно: главное в этом — планирование. Преимущества планирования обнаруживаются в таких сферах менеджмента, как достижение целей, выигрыш во времени, обозримость, установление приоритетов, сроков, резервов времени, повышение эффективности, делегирование дел. Естественно, что в конце концов это создает хорошую обстановку в коллективе, а в работе руководителя наблюдается меньше суеты, нервозности, поскольку выполняется большее количество дел, испытывается большее удовлетворение от работы.

Сам процесс планирования времени руководителя тождествен осуществлению одноименной управленческой функции, поэтому взгляды исследователей на его основу сходятся. По аналогии со стратегическим планированием это так называемый метод ключевых сфер, т. е. выбор главных целей, которые помогли бы человеку реализовать себя как на работе, так и в жизни, добиться успеха. Данное определение принадлежит Вернеру Зигерту и

²Аргументы и факты. 1992. № 45. С. 8.

Лючии Ланг, авторам книги "Руководить без конфликтов"³. В Германии помимо названия "ключевые сферы" бытуют также термины "целевые сферы", "сферы успеха"; в американской теории управления — "ключевые задачи", "ключевые зоны", "ключевые функции".

Опыт показывает, что активный человек может осилить несколько ключевых сфер: от трех до максимум девяти. От остального необходимо отказаться. Кстати, возможность выстроить приоритеты, выделить основное, сосредоточиться на нем, отказаться от менее важного — один из позитивных результатов применения данного метода. А самое главное, выбор ключевых сфер делает осознанными все действия руководителя в соответствии с выбранной целью. Ясно, что при наличии определенных намерений и точно сформулированной цели в собственной карьере (например стать заведующим отделом маркетинга в областной библиотеке) возникает мотивационный ориентир, который позволяет сконцентрировать силы и активность на практических направлениях реализации ключевой задачи, подчинить частности выполнению целого, главного. Так, в нашем примере из стратегической цели логично вытекают конкретные перспективные дела: пройти обучение менеджменту и маркетингу в институте повышения квалификации, закончить заочные курсы английского языка, изучить в порядке самообразования формы маркетинговых исследований в библиотеках.

Помимо профессиональной области, к ключевым несомненно относится личная сфера, значение которой долгие годы у нас не осознавалось. А ведь именно она в очень большой степени способствует самовыражению, удовлетворению высших потребностей не только жизни, но и труда руководителя. В самом деле, разве можно выполнить профессиональные, карьерные цели, если не увязать их с тщательно продуманным жизненным планом: подготовить дочь к поступлению на библиотечный факультет института культуры, снизить свой вес до 70 кг, освоить дачный участок.

Безусловная предпосылка успеха в выполнении поставленных задач — их конкретность и ясность. Если бы в нашем случае они формулировались: повысить уровень знаний по проблемам марке-

³Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. М.: Экономика, 1990. С. 307–309.

тинга, перестроить работу методического отдела, улучшить состояние здоровья, то следовало признать их ошибочными, поскольку они совершенно не подталкивают на непосредственные действия.

В процессе "мышления целями" Л. Зайверт выделяет три последовательных этапа:

нахождение целей: разработка общих представлений о жизненных устремлениях, разделение целей на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные периоды, определение основных путей, ведущих к реализации целей;

ситуационный анализ, назначение которого определить личные (наличие специальных знаний, качеств, способностей), временные, финансовые ресурсы для достижения целей, что позволяет выяснить, какие сильные стороны следует поощрять, над какими слабостями надо еще поработать;

формулирование практических целей для последующего планирования, определение сроков и результатов⁴.

Логика, подкреплённая многочисленными обстоятельными методиками, подсказывает, что руководитель должен начинать планирование с долгосрочной перспективы, постепенно переходя к плану на предстоящий год, квартал, месяц, неделю. Из плана на несколько лет вперед (3—5 лет) выводится годовой план — конкретная расщифровка на данный год заданий перспективного плана плюс годовые заявки, промежуточные сроки выполнения работ, рассчитанных на несколько лет, даты годовых совещаний и собраний, праздничные даты, различные традиционные мероприятия и т. д.

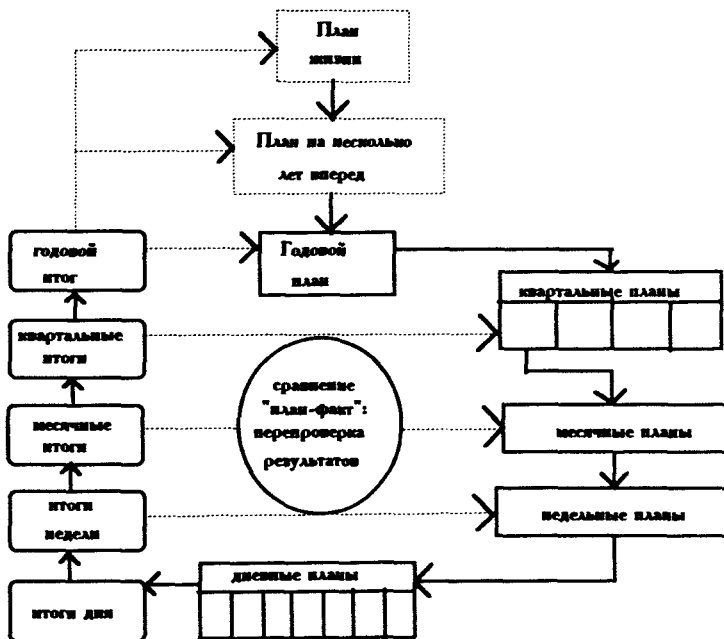
Квартальный план служит своеобразным средством контроля за выполнением годового, поскольку в течение года через равные промежутки времени появляется необходимость обдумать события истекшего периода и скорректировать годовой план: перенести сроки, установить ориентиры на ближайшие три месяца и определить, какие задачи в следующем квартале надо вычеркнуть, какие добавить.

Цели и задачи месячного плана переносятся из квартального, а также в случае необходимости из плана истекшего месяца. Поскольку с приближением временного горизонта повышается

⁴Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. М.: Экономика, 1990. С. 62—63.

точность планирования, в месячном плане задачи учитываются уже с большей детализацией (расход времени ведется в часах).

Еще более детальный прогноз предстоящего периода предполагается в недельном плане. Здесь нужен подробный распорядок всех дел менеджера в соответствии с их объемом и необходимым для исполнения временем. Особое место занимает дневное планирование — последняя и одновременно самая важная ступень в системе постепенного продвижения вперед по пути реализации поставленных целей. На приводимой ниже схеме отчетливо видны взаимосвязи между отдельными видами планов.



Для того чтобы планирование не превратилось в нудную и скучную обязанность, можно посоветовать руководителям составлять план лишь на часть своего рабочего времени, лучше всего, как показывает опыт, на 60%. Оставшийся резерв позволит безболезненно решать разного рода непредвиденные ситуации и про-

блемы. Причем планировать следует только такой объем задач, с которым можно реально справиться.

С целью фиксации недельных и дневных планов в управленческой практике широко используются издаваемые у нас различной формы еженедельники. Интересную, на мой взгляд, форму записей предлагают В. Ляшко и В. Зорин⁵. Раз в неделю, обычно в субботу или воскресенье, два листа писчей бумаги складываются вчетверо и разрываются по линиям сгиба. Получается восемь листков. На семи листках сверху надписывается число, день недели и месяц. Восьмой листок остается для всяких записей, заметок и т. п.

Кроме этих восьми листков, хорошо завести вкладыш еще из двух восьмушек, так называемый резерв дел, куда записываются дела на последующие недели. Приступая к заполнению очередных семи листков, надо просмотреть "резерв" и выбрать из него дела, приходящиеся на ближайшую неделю. При обязательном ежедневном просмотре соответствующего листка из него вычеркиваются выполненные дела, вписываются новые пункты, переносятся в другие листки недели или в "резерв" то, что еще не выполнено.

Упорядочить время руководителя помогает методика разделения рабочего времени на занятое и свободное⁶. В свою очередь в занятом времени выделяется абсолютно и условно занятое. К абсолютно занятым относятся часы, которые тратятся на мероприятия, где участие данного руководителя обязательно: традиционные еженедельные заседания научно-методического совета, работа каких-либо комиссий, прием по личным вопросам, обеденный перерыв.

К условно занятому времени следует отнести часы, когда наиболее высока вероятность вызова на совещания как внутри библиотеки, так и во внешние организации. На них не надо назначать никаких совещаний, деловых встреч. А если руководителя никуда не вызовут, эти часы могут быть использованы как свободное личное время.

⁵Ляшко В., Зорин В. Реформа записной книжки // Не повторить ошибок: Практические советы руководителю. М.: Экономика, 1988. С. 59–60.

⁶Как планировать рабочее время // Секреты умелого руководителя. М.: Экономика, 1991. С. 172–175.

Свободное время как раз и состоит из свободного личного и регламентированного времени. Последнее целиком и полностью отводится для работы с коллективом. Каждый менеджер в своих собственных интересах и интересах подчиненных обязан установить однозначный распорядок работы своего подразделения. В нем найдет отражение твердо определенное время различного рода совещаний, заседаний научно-методического совета, летучек, пятиминуток, семинаров, подписания деловых документов, приема по личным вопросам и т. п. Регламент работы целесообразно сначала согласовать с коллективом и только после этого сделать директивным. Установленные таким образом хорошие деловые традиции не только экономят время руководителя, но и придают управлению солидность, обоснованность, создают определенный психологический настрой.

Личное свободное время может использоваться для научно-исследовательской работы, подготовки докладов, выступлений, для деловых встреч. В это время должен включаться и отдых.

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?

Самооценка в баллах: 0 – почти никогда; 1 – иногда;
2 – часто; 3 – почти всегда.

1. В начале рабочего дня я резервирую время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком своей работоспособности.
8. В моем плане есть "окна", позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих "жизненно важных" проблемах.
10. Я умею говорить "нет", когда на мое время претендуют другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Если Вы теперь суммируете баллы, набранные Вами, то получите следующие результаты:

0 — 15 баллов: Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16 — 20 баллов: Вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда последовательны в достаточной степени, чтобы иметь успех.

21 — 25 баллов: у Вас хороший самоменеджмент.

26 — 30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям приобрести к Вашему опыту.