

УДК 025.1:005.591.6



Наталія Ніколаєнко,
директор Наукової бібліотеки
Української інженерно-педагогічної академії

Ефективне управління сучасною бібліотекою в умовах структурно-функціональних змін

Досліджено питання організації управлінської праці бібліотечних менеджерів.

Ключові слова: управління бібліотекою, управлінська праця, управлінські рішення, бібліотечні менеджери, інновації.

На етапі стрімкого розвитку інформатизації всіх сфер суспільного життя проблеми управління сучасною бібліотекою є актуальними у контексті розгортання автоматизованого бібліотечного виробництва, необхідності адаптації до умов мережевого середовища й інтеграції у світовий інформаційно-комунікаційний простір.

Сучасна бібліотека потребує такої моделі управління (менеджменту) та структури, які були б здатними системно підтримувати в колективі інноваційну активність для реалізації традиційних та інноваційних завдань, забезпечення конкурентоспроможності на ринку інформаційних продуктів і послуг, розкриття багатопланового потенціалу. Виконання цих умов дозволить не лише розв'язати проблеми з конкретними реформами, а й створить основу для розробки та впровадження системних нововведень.

Практика свідчить, що в цьому плані актуальним є питання наукового управління бібліотекою, яке нині вимагає комплексних змін, сучасних моделей і пріоритетів.

Мета таких перетворень — обґрунтувати необхідність формування у бібліотечних менеджерів всіх рівнів наукового світогляду і глибоких знань з організації управлінської праці, набуття вмінь і навичок для здійснення конкретної управлінської діяльності на основі використання інноваційних підходів в умовах розгортання автоматизованого бібліотечно-інформаційного виробництва.

Управління як специфічний вид людської діяльності виокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Його сутність, функції і специфіка визначаються, з одного боку, завданнями, які воно вирішує, з іншого — предметом, засобами і власне роботою з управління. Різні моделі, представлені в працях визначних теоретиків менеджменту Р. Блейка, Ф. Тейлора, М. Вебера, Д. Дерлоу, А. Файоля, Г. Форда, А. Маслоу, П. Друкера, М. Мескона та ін. [2; 8; 13; 15], уособлюють зміни уявлень про управління, вимоги до керівного складу та його підготовки на певних етапах розвитку суспільства і науки.

Стан теорії і практики бібліотечного менеджменту нерозривно пов'язаний з еволюцією загальної теорії управління і знайшов відображення у працях відомих вітчизняних та зарубіжних бібліотекознавців А. Вансева, Є. Генієвої, В. Ільганаєвої, М. Карташова, В. Ключова, І. Мейжис, М. Слободяника, М. Столярова, І. Суислової, І. Фрумїна, А. Чачко та ін. До кінця 80-х рр. XX ст. у бібліотечній справі панували методи традиційного раціоналістичного управління, заснованого на теоретичних положеннях класичної (адміністративної) школи. Модель, для якої характерні управлінська

багаторівневість, консерватизм, жорстка ієрархічна управлінська вертикаль, авторитарний стиль керівництва, існувала в нашій державі багато десятиліть, домінує й нині.

З 90-х рр. XX ст. у вітчизняному бібліотекознавстві посилюється необхідність впровадження конструктивніших моделей управління для вирішення нових завдань, що постали перед бібліотекою. Інноваційні підходи розробляють В. Ільганаєва, М. Карташов, В. Ключов, Л. Петрова, Г. Саприкін, М. Слободяник, І. Сулова, А. Чачко, І. Давидова та ін. [6; 7; 11; 12]. Під впливом перетворень, що відбуваються в суспільстві, бібліотека трансформується в самостійний суб'єкт управління, правових та економічних відносин. Як відкрита і незалежна система вона може розвивати багатоаспектну управлінську діяльність.

На початку 2000-х рр. у працях науковців О. Пашина, Н. Жадько, І. Осипової, Г. Паршукова, О. Воскобойнікової-Гузєвої, В. Дригайло, Б. Бочарова, Н. Божко, Г. Єрмоласової, Н. Чуприкової [3; 4; 5; 9; 10] порушено питання впровадження сучасного менеджменту в діяльність бібліотек, організаційного розвитку новітніх систем управління книгозбірню, проектною діяльністю, автоматизованими процесами. В той період на зміну традиційним лінійно-функціональним структурам управління приходять динамічніші дивізіональні і матричні, що забезпечують швидкий та дієвий розвиток бібліотечної установи [4]. Відбуваються певні трансформації від лінійно-функціональної структури управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функції управління і ухвалення рішень по вертикалі, дивізіональної — як структури управління, що будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування бібліотечних підрозділів, групами користувачів, місцем розташування, до матричної, що передбачає створення поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, що формуються зі спеціалістів функціональних підрозділів, які створюють нові види продукції й інформаційних послуг.

Сучасні засоби управлінської бібліотечної праці, інформаційні технології, техніка не можуть ефективно функціонувати в межах старих форм управління. Це потребує здійснення аналізу управлінської праці як складової менеджменту задля підвищення якості та ефективності роботи бібліотек, застосування нових управлінських інструментів і впровадження наукової організації праці.

Завдання наукового управління бібліотекою діяльністю полягає в удосконаленні організації праці спів-

робітників управлінського апарату на основі сучасних досягнень бібліотекознавства, теорії управління, теорії соціальних комунікацій, інформатики задля забезпечення найбільшої ефективності при використанні реальних можливостей установи. Мета наукового управління полягає у забезпеченні найповнішого і найефективнішого виконання обов'язків управлінським персоналом, виходячи з наявних систем менеджменту та технічних засобів установи.

Теоретичну основу наукового управління сучасною бібліотекою становить комплекс знань про працю. Зміст його практичної сторони постійно змінюється під впливом різних факторів: інформатизація суспільства, яка зумовлює рівень техніко-технологічного розвитку бібліотечно-інформаційного виробництва, розгортання системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, зміни форм організації виробничих процесів, методів управління, рівня соціального розвитку колективу тощо. Тому наукове управління як сфера практичної діяльності охоплює процес впровадження науково-обґрунтованих змін у діяльність бібліотек і подальшого вдосконалення наявних форм організації бібліотечної справи.

Для поліпшення роботи сучасних книгозбірень актуальним є питання наукової організації особистої (управлінської) праці бібліотечних менеджерів, основне завдання якої — забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і колективу загалом. Ефективність діяльності закладу визначається багатьма факторами. Одним із них є вміння бібліотечних менеджерів налагоджувати не тільки роботу підлеглих, а й особисту працю. Поєднання функцій організатора і виконавця є специфічною особливістю діяльності управлінської ланки бібліотеки. Тому в сучасних умовах підвищується актуальність питань, пов'язаних із застосуванням у бібліотечних технологіях інноваційного, кадрового, фінансового, інформаційного менеджменту.

Управлінська діяльність — переважно розумова праця і є невід'ємною частиною роботи бібліотечного фахівця. Не випадково оцінка дій керівників бібліотеки, її адміністративно-управлінського персоналу (дирекції), що виконує функції адміністрування і загального керівництва установою, функціональних керівників (завідувачів відділами), які забезпечують управління виробничими процесами структурних підрозділів, лінійних керівників (завідувачів секторами, головних бібліотекарів), відповідальних за окрему ланку або напрям роботи (і насамперед вищого керівництва) пов'язана із результатами діяльності й іміджем бібліотеки загалом.

Існує класична модель розподілу стратегічних, тактичних та оперативних завдань управління між категоріями менеджерів, яка активно використовується в бібліотечно-інформаційному виробництві [1; 14]. Бібліотечні менеджери нижчого рівня управління (завідувачі секторами, головні бібліотекарі) — це керівники, які виконують щоденні операції та дії, необхідні для забезпечення ефективної роботи закладу. Менеджери середнього рівня управління (завідувачі відділами) організовують управління і координацію в межах книгозбірні. Вони узгоджують різноманітні форми діяльності та зусилля різних підрозділів. Менеджери вищого рівня управління (директор, заступник директора, вчений секретар) здебільшого розробляють довгострокові перспективні плани, встановлюють цілі, адаптують бібліотеку до різного роду інноваційних змін, керують відносинами між установою та зовнішнім середовищем.

Бібліотечні менеджери вищого рівня — нечисленна, але найважливіша категорія. Вони визначають концептуальні напрями функціонування і розвитку бібліотечної установи та її великих підрозділів, ухвалюють ключові рішення

щодо стратегії розвитку і поточних справ, представляють інтереси бібліотеки, колективу, відповідають за придбання програмних продуктів, впровадження нових інформаційних технологій, наділені повноваженнями укладати угоди з корпоративної діяльності, наймати працівників тощо. Діяльність цих менеджерів характеризується масштабністю і складністю, пріоритетом стратегічного і перспективного напрямів. У вищому керівництві виокремимо два підрівні: повноважне управління і загальне керівництво.

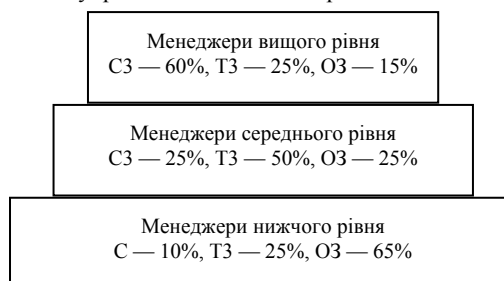


Рис. 1. Розподіл стратегічних задач (C3), тактичних задач (T3) та оперативних задач (O3) управління між категоріями менеджерів

Бібліотечні менеджери середнього рівня координують і контролюють роботу керівників нижчого рівня. В їхніх діях переважає вирішення тактичних завдань, що не виключає участі у розробці стратегічних. Значне місце в робочому часі цих менеджерів посідає спілкування з управліннями середнього (горизонтальна координація робіт) і нижчого рівнів (вертикаль ієрархії управління). Останні становлять найчисленнішу групу. Вони відповідають за виконання поточних виробничих завдань, забезпечують створення і просування ресурсів власної генерації, як бібліографічних, так і повнотекстових, обслуговування користувачів, їхня робота пов'язана з вирішенням переважно тактичних і оперативних завдань. Вона характеризується різноманітними діями, частими переходами від однієї роботи до іншої, коротким тимчасовим періодом реалізації ухвалених рішень, постійним спілкуванням із безпосередніми виконавцями.

Значущість різних функцій управління в діяльності бібліотечних менеджерів різних рівнів неоднакова. Так, управлінці вищого рівня витрачають більше часу на планування, на нижчому найважливішою є функція мотивації. Водночас менеджери усіх рівнів витрачають майже в два рази більше часу на планування, ніж разом на організацію, координування, мотивацію і контроль. Існує загальноприйнята модель професіоналізації менеджера, що базується на кількох принципових позиціях, яку можна адаптувати до бібліотечних фахівців:

- професіоналізм управління визначається його здібностями й акумульованим досвідом;
- високий професіоналізм у менеджменті неможливий без персональної відповідальності за власний розвиток;
- відповідальність передбачає вибір і періодичний перегляд критеріїв власної успішності, а також контроль ключових процесів управління кар'єрою, спрямованих на пошук і осмислення нового досвіду;
- набуття менеджером досвіду неможливо у відриві від бібліотеки, в якій він працює;
- книгозбірні можуть істотно відрізнятись набутим досвідом, який вони передають менеджерам [14].

Управлінська діяльність передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності. Бібліотечні менеджери, незалежно від категорії, виконують функції: адміністративну, стратегічну, експертно-консультаційну, представницьку,

виховну, психотерапевтичну, комунікативно-регуляторну, інноваційну, дисциплінарну.

Діяльність бібліотечного менеджера, пов'язану з міжособистісними комунікаціями, інформацією і ухваленням рішень, характеризують управлінські ролі — очікуваний набір дій або поведінки, обумовлений функціональними обов'язками. Таким чином, його робота передбачає комбінацію кількох ролей; на практиці вони взаємозалежні та взаємодіють, їхня важливість змінюється відповідно до рівня управління; ролі, які виконує керівник, визначають обсяг і зміст його роботи.

Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів: предмет (те, що підлягає впливу, обробці), засоби (те, за допомогою чого здійснюється вплив), власне процес — цілеспрямована діяльність та її результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади менеджера, галузі діяльності тощо. Спрощено схему можна подати як систему, на вході якої — інформація (предмет — те, на що спрямована праця), яка підлягає всередині системи опрацюванню інтелектом людини за допомогою

технічних засобів управління — обчислювальної та організаційної техніки (засоби праці), а на виході — якісно нова інформація, або управлінське рішення (результат праці) [14].

Їх ухвалення визначається складною сукупністю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які постійно створюють нестандартні ситуації. Саме ці обставини вимагають від менеджера певних якостей: знань і досвіду, інтуїції, особистісних характеристик. Досягнення цілей управління відбувається через підготовку й реалізацію сукупного управлінського впливу на колектив, його трудову діяльність, а основним результатом є управлінське рішення.

Управлінська праця непродуктивна і завжди мала інформаційно-комунікативну природу. Участь у створенні матеріальних благ відбувається опосередковано, через інших осіб. Продуктом є рішення, а не товари та послуги, предметом — інформація. Трудова діяльність бібліотечних менеджерів, їхні відносини зі співробітниками можуть безпосередньо виступати у вигляді інформації в різних її формах. Комунікаційні зв'язки між управлінськими працівниками, між керівником і виробничим персоналом здійснюються також за допомогою інформації.

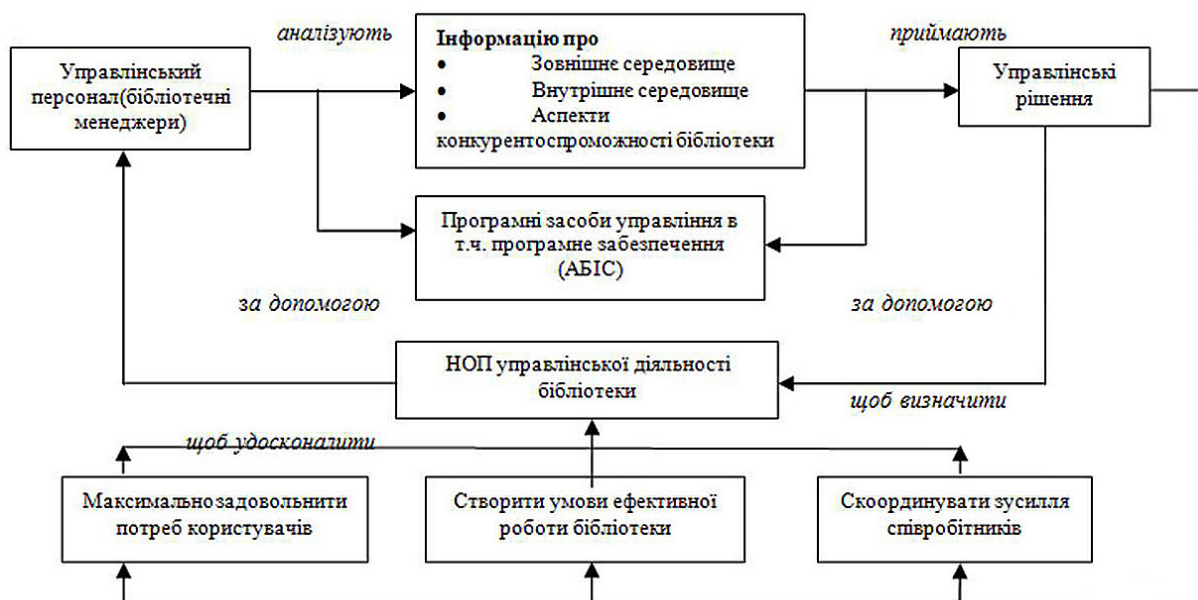


Рис. 2. Інформаційна природа управлінської діяльності

Набуває актуальності проблема застосування інформаційних технологій в управлінні бібліотекою, яка розглядається не лише на рівні виробничих процесів, а й з погляду підвищення ефективності організації менеджменту. І. Давидова, яка досліджувала це питання [6; 7], зазначила, що для налагодження цієї діяльності в бібліотеках створюють автоматизовані інформаційні системи управління, які інтегрують внутрішню та зовнішню інформацію, а надходження всіх видів даних до єдиної системи надає можливість здійснювати інформаційний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища і сприяє обґрунтованому ухваленню управлінських рішень. Тому надзвичайно актуальним є завдання підвищення якості автоматизованого управління сучасною бібліотекою. Нині активно здійснюється перехід від традиційного менеджменту до інформаційно-технологічного, що забезпечує ефективну інтеграцію у сфері управлінських рішень. Бібліотечним менеджерам доцільно використовувати новітні методи, що створюють засади формування бібліотечно-інформаційних ресурсів та їх повноцінного використання, умови для ефективної роботи з управлінською інформацією.

Сьогодні, коли відбувається зміна комунікаційних моделей діяльності книгозбірень України, яка сприяє удосконаленню бібліотечного виробництва, зростанню обсягу управлінських робіт, а темпи підвищення продуктивності праці управлінського персоналу не можуть задовольнити потреби виробництва і сервісу, бібліотечним менеджерам необхідно впроваджувати в роботу методи контролінгу, бенчмаркінгу, реінжинірингу, фандрейзингу.

Нині кваліфікований бібліотечний управлінець цінується доволі високо. Від того, як він здійснює організаційну і технологічну підготовку бібліотечного виробництва, оперативне регулювання діяльності виробничих підрозділів і окремих виконавців, залежить продуктивність праці, ефективність надання інформаційних послуг, використання фондів, автоматизація бібліотечних процесів, впровадження інновацій тощо. Образ менеджера-професіонала, який володіє спеціальними знаннями у сфері управління, створюється й підтримується системою навчання у фахових ВНЗ (навчальні курси "Бібліотечний менеджмент", "Інформаційний менеджмент"), але він має ґрунтуватися на спеціальних наукових дослідженнях.

Розглянуті питання повинні бути предметом глибокого вивчення на теоретичному рівні, зокрема потрібно створити моделі бібліотечного менеджменту, орієнтовані на інноваційні процеси і підприємницький стиль керівництва.

Управлінський склад бібліотеки має постійно вдосконалювати прийоми і методи роботи, навчатись, як працювати, і навчати інших, постійно поліпшувати й раціонально використовувати інноваційні технології. Кадрові, техніко-технологічні й організаційні трансформації, які активно відбуваються в бібліотеках, потребують науково-методичного забезпечення наукової організації праці управлінського персоналу всіх рівнів: оперативного, тактичного, стратегічного.

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — Київ : Професіонал, 2004. — 304 с.
2. Блейк Р. Р. Наукові методи управління : навч. посіб. / Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон. — Київ : Наук. думка, 1992. — 365 с.
3. Божко Н. М. Организация управленческой деятельности в библиотеке / Н. М. Божко // Бібліотечний форум України, 2009. — № 1. — С. 30—35.
4. Бочаров Б. П. Определение рациональной стратегии автоматизированного управления современной библиотекой ВУЗа / Б. П. Бочаров, М. Ю. Воеводина // Культура народов Причерноморья. — 2006. — № 94. — С. 39—51.
5. Воскобойнікова-Гузєва О. Принципи формування стратегії і управління розвитком інноваційної діяльності бібліотек / О. Воскобойнікова-Гузєва, А. Бровкіна // Бібліотечний вісник. — 2003. — № 6. — С. 4—16.
6. Давидова І. О. Інноваційність в управлінні діяльністю документно-комунікаційних структур / Ірина Давидова // Вісник Книжкової палати. — 2009. — № 1. — С. 28—31.
7. Давидова І. О. Бібліотечне виробництво в інформаційному суспільстві : монографія / І. О. Давидова. — Харків : ХДАК, 2005. — 295 с.
8. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес Дерлоу. — Київ : Всеуито : Наук. думка, 2001. — 242 с. — (Серія "Усе про менеджмент").
9. Дригайло В. Г. Основы управления библиотекой высшего учебного заведения : науч.-практ. пособие / В. Г. Дригайло, Е. В. Башун, В. Н. Вольнец. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Либеря, 2004. — 328 с.
10. Єрмолаєва Г. А. Розвиток здатностей до управлінської діяльності у фахівців бібліотечної сфери : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Ганна Анатоліївна Єрмолаєва ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. — Київ, 2005. — 19 с.
11. Ільганаєва В. О. Організація діяльності бібліотек : навч. посіб. / В. О. Ільганаєва, М. С. Слободняк. — Київ : Діскус, 1998. — 84 с.
12. Карташов Н. С. Особенности современного библиотечного управления / Н. С. Карташов // Библиотека. — 2002. — № 9. — С. 14—21.
13. Мескон М. М. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 2008. — 666 с.
14. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. — Київ : Центр учбової літ., 2010. — 360 с.
15. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. — Москва : Контроллинг, 1991. — 104 с.

Исследованы вопросы организации управленческого труда библиотечных менеджеров.

The questions of organization of administrative work of library managers are investigated.

Надійшла до редакції 16 вересня 2014 року