

Сибирское отделение Российской академии наук
Государственная публичная научно-техническая библиотека

Г.Б. Паршукова

**ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В БИБЛИОТЕЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Новосибирск
2004

ББК 78.342

П18

*Рекомендовано к изданию на заседании
Сибирского регионального библиотечного центра
непрерывного образования*

Паршукова Г.Б.

П18 Технологии современного менеджмента в библиотечной деятельности: Учеб. пособие / ГПНТБ СО РАН. – Новосибирск, 2004. – 187 с.

ISBN 5-94560-084-9

Рассматриваются особенности менеджмента в библиотеках как некоммерческих организациях. Обращается внимание на специфику управленческих технологий с позиций гендерного подхода, поскольку основная масса сотрудников библиотек женщины. Освещены некоторые проблемы организационной культуры библиотек и технологии ее диагностирования.

Пособие предназначено для системы дополнительного профессионального образования библиотечных специалистов.

ББК 78.342+

ISBN 5-94560-084-9

© Государственная публичная научно-техническая
библиотека Сибирского отделения Российской
академии наук (ГПНТБ СО РАН), 2004

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
Введение. Этапы развития менеджмента в мире.....	5
Глава 1. Общая схема менеджмента	9
1.1. Функции менеджмента	10
1.2. Внутренние факторы, влияющие на эффективность менеджмента	23
1.3. Особенности управления группой	27
<i>Выводы</i>	37
Глава 2. Власть или управление персоналом.....	38
2.1. Руководство, власть и личное влияние	38
2.2. Управление персоналом.....	44
2.3. Менеджер как субъект управленческой деятельности	53
<i>Выводы</i>	64
Глава 3. Организационное развитие библиотек	65
3.1. Организационная структура библиотеки.....	67
3.2. Организационная культура	73
3.3. Диагностика и формирование организационной культуры библиотеки	85
<i>Выводы</i>	104
Глава 4. Гендерные аспекты менеджмента: женщины-руководители	105
4.1. Основные понятия	105
4.2. Гендерное поведение и стереотипы	107
4.3. Гендерный анализ (краткое руководство)	111
<i>Выводы</i>	123
Глава 5. Основные тенденции современного менеджмента	124
5.1. Стратегическое проектирование	124
5.2. Менеджмент качества.....	137
<i>Выводы</i>	149
Заключение.....	150
Практические работы.....	152
Список цитированной и использованной литературы.....	167
Приложения	177
1. Выдающиеся менеджеры	177
2. Правила поведения и общения с читателями для работников Пекинской национальной библиотеки	185

ПРЕДИСЛОВИЕ

Менеджмент коренным образом меняет всю управленческую систему. По мнению И.М. Сусловой [156], библиотека – центральное звено, самостоятельный субъект управления, а не часть многочисленных иерархических пирамид. Менеджмент как конструктивная концепция управления библиотекой характеризуется, прежде всего, возможностью выбора, позволяющего изыскать конкретные и реальные пути и методы руководства. В середине 1990-х гг., когда менеджмент как дисциплина и профессия начал проникать в нашу страну, активно обсуждался вопрос: может ли быть западный опыт управления перенесен в Россию? Возникло два принципиальных ответа: да, может, без всяких отличий, потому что менеджмент везде одинаков; нет, никогда не сможет, потому что Россия – это совершенно особый мир. На наш взгляд, ответ может быть только: "Да!". При этом необходимо понимать, что менеджер это не просто профессионал, специалист своего дела. Это профессиональный управленец. По мнению А. Торбина, для менеджера недостаточно профессиональных качеств. Очевидно, что для косметической фирмы нужны люди, которые умеют различать запахи, для компьютерной компании – сотрудники, как минимум, с дипломом инженера и т.д. Менеджеру же нужны еще и управленческие навыки. Давление рынка предъявляет серьезные требования к менеджеру, вынуждает его быть эффективным. Иными словами, в сфере менеджмента достаточно долго могут работать только люди, обладающие определенными личностными качествами. Едва ли можно сказать однозначно, что менеджер – это врожденные качества, скорее это традиции и культурная среда.

Настоящее пособие призвано убедить руководителей и главных специалистов библиотек в том, что необходимо формировать ту культурную среду, в которой вырастет поколение новых библиотечных профессионалов и управленцев, а библиотеки России станут действительно библиотеками XXI в.

Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать.

Анри Файоль

ВВЕДЕНИЕ. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В МИРЕ

Теория и практика менеджмента – молодая научная дисциплина и система специализированных управленческих технологий, разработка которых начата относительно недавно. Предметом академических исследований менеджмент стал в основном в XX в., при этом интенсивное его изучение началось лишь после Второй мировой войны. С некоторой условностью можно выделить восемь этапов в развитии менеджмента.

Первый этап развития менеджмента начался в начале двадцатого столетия и связан с учением Ф. Тейлора после публикации его книги "Принципы научного управления", в которой он впервые рассмотрел научные подходы и принципы построения системы управления [159]. Используя систему управления, разработанную Ф. Тейлором, американские фирмы и Америка в целом наглядно продемонстрировали ее **практическую значимость** и влияние на развитие экономики. Однако системный анализ предложенной Ф. Тейлором модели управления показал, что эта система пока нашла ограниченное применение вследствие непонимания ее сути организациями и их руководителями.

Именно под воздействием учения Тейлора чуть позже появляются другие научные работы по менеджменту.

Второй этап связан с новыми подходами в развитии учения о менеджменте, основанного на учении Ф. Тейлора, но рассматриваемого с принципиально новых позиций. Появляется и апробируется на практике так называемая классическая (административная) школа управления, родоначальниками которой стали А. Файоль, А.П. Слоун и др. [7*, 168, 192]. В частности, А. Файоль [168] впервые предложил новую теорию менеджмента, раскрывающую его функции, принципы и необходимость **теоретического изучения**.

Третий этап стал называться "неоклассическим" – нарождается и начинает развиваться школа "человеческих отношений". На этом этапе апробируется социологическая **концепция групповых решений**.

Четвертый этап развития менеджмента относится к 1940–1960-м гг. В этот период происходит эволюция управленческой мысли, которая

* На русский язык работы А. Слоуна не переводились.

направлена на развитие теории организации менеджмента на основе достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на **человека в системе управления**. Так, Д. Макгрегор, как отмечают специалисты в области менеджмента [18, 180], впервые обосновал свою теорию и доказал, что **отношение менеджера к своим подчиненным** существенно влияет на их поведение и на рабочий климат в организации. В теории "Х" – утверждение приоритета контролирующего менеджера, в теории "Y" – принцип распределения объективности. Период развития этой концепции – 1950–1960-е гг.

Пятый этап эволюции управленческой мысли отличается от всех предыдущих тем, что происходит становление современных количественных методов обоснования управленческих решений под воздействием широкого использования в практике экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники. Этот процесс успешно развивается по настоящее время.

Шестой этап можно отнести к 1970–1980-м гг. Учеными-управленцами вырабатываются новые подходы в развитии теории управления. По их мнению, организация – это открытая система, приспособляющаяся внутреннюю среду (организацию) к внешней среде. Исходя из такого посыла устанавливаются взаимосвязи между типами сред и различными моделями управления. К этому периоду относятся теории: "стратегического менеджмента" И. Ансоффа [23], "конкретной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов" М. Портера [133] и т.д.

Седьмой этап относится к 1980-м гг., которые ознаменовались открытием **"организационной структуры"** как мощного механизма управления, особенно успешно этот механизм был использован Японией.

Восьмой этап развития менеджмента относится к 1990-м гг. На этом этапе просматривается три основные тенденции:

- **возврат к прошлому** – осознание значения материальной базы, технической базы современного производства;
- создание социальных **поведенческих элементов** – это усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления, участие рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций в других сферах деятельности;
- усиление **международного характера** управления: переход многих стран к открытой экономике, участие в конкурентной борьбе, организации современной деятельности.

На рубеже XX – XXI вв. возникла новая информационная концепция, которая дала толчок развитию новой индустрии в сфере управления.

Девятый этап развития менеджмента связан с концепцией "**информационного менеджмента**". Наряду с традиционными инструментами управления, информационные технологии дают еще один рычаг бизнесу.

Менеджмент – это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, производства, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами [109].

Однако, по мнению М. Мескона [109], за всю историю эволюции систем управления человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления, то есть воздействия на людей.

1. **Иерархия** – основное средство воздействия на людей, заключающееся в выстраивании отношения власть – подчинение, в давлении на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

2. **Культура** – вырабатываемые и признаваемые обществом (организацией) групповые ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, заставляющие человека вести себя так, а не иначе.

3. **Рынок** – управляющий момент, заключающийся в наличии сети равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях к собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Существует несколько подходов в управлении:

1) *процессный подход*: управление рассматривается как процесс, например планирование, организация, мотивация, контроль;

2) *системный подход*: обозначаются цели, задачи в показательной форме, строится дерево цели, система разбивается на подсистемы, организация – на подразделения (рис. 1);

3) *ситуационный подход*: анализируются результаты деятельности организации в различных ситуациях, исследуется динамика изменения этих результатов.

Адекватно соответствующим этапам развития менеджмента происходил процесс формирования его научных школ. Организация управления менялась от простых методов управления к сложным (табл. 1).

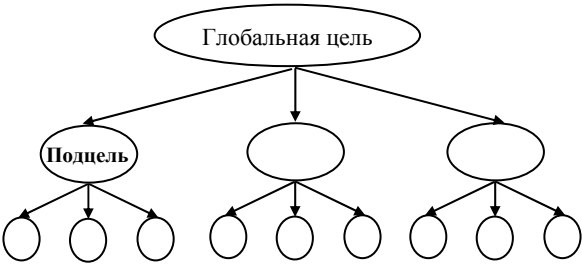


Рис. 1. Дерево целей системного подхода

Таблица 1

Сравнительный анализ старой и современной организации управления

Старая организация управления	Современная организация управления
Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций	Большое количество чрезвычайно мощных, крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно небольшое количество руководителей высшего звена, практическое отсутствие руководителей среднего звена	Большое количество руководителей высшего звена, небольшое количество руководителей среднего звена
Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности	Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности
Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения
Упор на приказ и интуицию	Упор на коллективную работу и рациональность

Глава 1. ОБЩАЯ СХЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

Искусство менеджмента заключается в том, чтобы при изменении внешних факторов получить заранее запланированный результат. Выделяют обычно следующие элементы менеджмента:

- объект управления (внутренняя среда);
- цели и задачи управления;
- ресурсы управления;
- результаты;
- внешние факторы;
- система анализа результатов управления.

При этом векторы действий каждого элемента управления направлены на объект управления (рис. 2).



Рис. 2. Общая схема элементов менеджмента

Менеджер – это человек, работающий в организации и занимающийся организацией работ с комплексом ресурсов.

Если рассматривать менеджмент с точки зрения средового подхода, то здесь мы также можем схематично изобразить векторы воздействия на объект управления – внутреннюю среду. С точки зрения средового подхода можно выделить внутреннюю и внешнюю среду организации и международное окружение (рис. 3).



Рис. 3. Средовая схема менеджмента

Внутренняя среда библиотеки определяется ее структурой, стоящими целями и задачами, технологиями библиотечного производства, распределением полномочий и административной власти, ее читателями.

Внешняя среда – это, прежде всего, потенциальные читатели библиотеки, поставщики библиотечных и информационно-библиографических ресурсов, другие библиотеки и информационные организации, входящие в региональное библиотечное пространство, государство и его структуры. К **внешней среде** относится национальная культура библиотечного и информационного дела, социально-демографические и экономические особенности региона.

В качестве **международного окружения** следует назвать мировые информационные ресурсы (возможности их использования), а также международные достижения в науке и практике библиотечного и информационного дела (через международные профессиональные ассоциации и мировое профессиональное научное сообщество).

1.1. Функции менеджмента

"Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать". В этих словах Анри Файоля [168], одного из основоположников научного менеджмента, сформулированы основные шесть функций современного менеджмента [122]:

- 1) прогнозирование,
- 2) планирование,
- 3) создание организационных структур,
- 4) руководство,
- 5) координация,
- 6) контроль.

Прогнозирование

Прогнозирование – это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Планирование же – это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. В работе менеджера они тесно связаны.

Представим, что на 1 января текущего года фонд вашей библиотеки составляет 900 экземпляров. Каждый год вы приобретаете 100 книг. Значит, вы можете прогнозировать, что через год ваш фонд составит 1000 экземпляров единиц хранения. Результаты такого прогноза вы можете использовать для планирования. Но. Если фонд вашей библиотеки изношен и ежегодно вы вынуждены списывать около 50 экземпляров, да еще с десятков книг обычно теряется нерадивыми читателями, то к концу

года вы не выйдете на количество фонда 1000 экземпляров. Что же делать? В этом случае следует либо отказаться от своего намерения, либо комплектовать больше чем 100 экземпляров. Расчет прост.

По мнению А.И. Орлова, прогнозировать в менеджменте сложно из-за существующих всегда неопределенностей, которые он типизирует следующим образом [123]:

- неопределенности, связанные с недостаточными знаниями о природе (например, нам неизвестен точный объем полезных ископаемых в конкретном месторождении, а потому мы не можем точно предсказать развитие добывающей промышленности и объем налоговых поступлений от ее предприятий);
- неопределенности природных явлений, таких, как погода, влияющая на урожайность, на затраты на отопление, на туризм, на загрузку транспортных путей и др.;
- неопределенности, связанные с осуществлением действующих (неожиданные аварии) и проектируемых (возможные ошибки разработчиков или физическая невозможность осуществления процесса, которую заранее не удалось предсказать) технологических процессов.

Многие возможные неопределенности связаны с ближайшим окружением фирмы, менеджер которой занимается прогнозированием:

- неопределенности, связанные с деятельностью участников экономической жизни (прежде всего партнеров и конкурентов нашей фирмы), в частности с их деловой активностью, финансовым положением, соблюдением обязательств;
- неопределенности, связанные с социальными и административными факторами в конкретных регионах, в которых наша фирма имеет деловые интересы.

Большое значение имеют и неопределенности на уровне страны, в частности:

- неопределенность будущей рыночной ситуации в стране, в том числе отсутствие достоверной информации о будущих действиях поставщиков в связи с меняющимися предпочтениями потребителей;
- неопределенности, связанные с колебаниями цен (динамикой инфляции), нормы процента, валютных курсов и других макроэкономических показателей;
- неопределенности, порожденные нестабильностью законодательства и текущей экономической политики (то есть обусловленные деятельностью руководства страны, министерств и ведомств), связанные с политической ситуацией, действиями партий, профсоюзов, экологических и других организаций в масштабе страны.

В библиотечном деле можно выделить несколько типов неопределенностей, которые влияют на точность прогнозов и на выполнение планов:

- неопределенности, связанные с экономическими факторами, которые влияют на действия учредителей библиотеки по финансированию ее деятельности;
- неопределенности, обуславливаемые нечеткостью информационных потребностей обслуживаемого библиотекой ареала, точнее нечеткостью понимания этих потребностей библиотекой, с одной стороны,

и нестабильностью и субъективностью осознания своих потребностей самими читателями – с другой;

- часть неопределенностей носит техногенный характер и связана со сложностью эксплуатации и зависимостью библиотечной деятельности во многом от компьютерных и телекоммуникационных технологий;

- и наконец, еще один последний вид неопределенностей в управлении библиотекой связан с неопределенностями социального и психологического характера сотрудников библиотеки.

Несмотря на сложности прогнозирования, библиотекам удастся сформулировать предположения, являющиеся основой прогнозов. Различают несколько видов прогнозов.

Наиболее обычным прогнозом является **предположение стабильности**: "если существующие тенденции и связи сохранятся", "если не произойдет ничего необычного"... Однако иногда надо спрогнозировать развитие интересующего нас процесса как раз в **необычных условиях**. Например, что мы будем делать, если нам дадут все запрашиваемые ресурсы (деньги, компьютеры, ставки и т.д.)?

Если необходимо рассмотреть ситуацию, в которой события могут развиваться по нескольким **принципиально различным вариантам**, то применяют метод сценариев.

Рассмотрим некоторые методы прогнозирования. **Метод декомпозиции** (то есть упрощения) предусматривает выделение набора отдельных вариантов развития событий (сценариев), в совокупности охватывающих все возможные варианты развития. При этом каждый отдельный сценарий должен допускать возможность достаточно точного прогнозирования, а общее число сценариев – быть обозримым. Этот метод применяется в том случае, если события могут развиваться по различным сценариям (вариантам).

В конкретной ситуации сама возможность подобной декомпозиции не всегда очевидна. При применении метода сценариев необходимо осуществить два этапа исследования [123]:

- 1) построение исчерпывающего, но обозримого набора сценариев;
- 2) прогнозирование в рамках каждого конкретного сценария в целях получения ответов на интересующие менеджера вопросы.

В библиотечном деле формализация всегда трудна и существенная часть рассуждений проводится на качественном уровне, как это принято в общественно-экономических и гуманитарных науках, то есть на словесном уровне.

Например, подготавливая массовое мероприятие, необходимо выстроить цепь логических рассуждений для рассмотрения сценариев подготовки аудитории и попытаться спроектировать результат (табл. 2).

**Пример сценария "Организация читательской аудитории
библиотечного мероприятия"**

Сценарий	Прогноз
Вывесить рекламные объявления в библиотеке	Не все обратят внимание, и аудитория может не собраться, мероприятие провалится
Вывесить рекламные объявления в организациях и учреждениях обслуживаемого района	Не все обратят внимание, и аудитория может не собраться, мероприятие провалится
Пригласить по телефону конкретных читателей	Активная и стабильная часть аудитории соберется, но ее может быть мало
Посетить общие собрания организаций и учреждений и раздать пригласительные билеты	...
Договориться о посещении мероприятия организованными группами школьников и студентов образовательных учреждений района	...
Раздать пригласительные билеты на улице;	...
Объявить о мероприятии через средства массовой информации (газета, радио, телевидение)	...

Спрогнозировать развитие событий в каждом из этих сценариев опытному библиотекарю нетрудно.

Один из вариантов применения методов прогнозирования – выявление необходимости изменений путем "приведения к абсурду". Например, если фонд библиотеки университета (1 миллион экземпляров) каждый год будет увеличиваться на 100 тысяч, то через 10 лет он увеличится вдвое и площадей библиотеки не хватит для его хранения. Из такого прогноза следует, что закономерности роста количества фонда должны измениться – необходимо учесть естественное убывание фонда и тогда фонд будет поддерживаться в количественном гомеостазе.

Прогнозирование – частный вид моделирования. Простейшие методы установления зависимостей в детерминированном случае исходят из заданного временного ряда. Задачам анализа и **прогноза временных рядов** посвящено большое число публикаций. В библиотекведении обычно прогнозируются основные количественные показатели деятельности библиотек. Следует иметь в виду, что для применения статистических методов прогнозирования нужны длинные временные ряды. Поэтому в быстро меняющейся обстановке, при прогнозировании развития вновь возникших ситуаций их применять не удается.

Альтернативой статистическим методам служат **экспертные методы** прогнозирования, опирающиеся на опыт и интуицию специалистов.

Считается, что для прогнозирования эксперты должны быть специалистами широкого профиля (а для получения данных о состоянии той или иной отрасли деятельности – специалистами в этой отрасли) [122].

Для прогнозирования могут использоваться также **эконометрические и экономико-математические модели**, а также создаваться **специальные компьютерные системы**, позволяющие применять все перечисленные методы в комплексе. Целью в этом случае является учет всех возможных факторов, с помощью которых есть надежда улучшить прогноз.

Для игроков на финансовых рынках такой подход именуется "фундаментальным анализом". Иногда крупные государственные или частные организации создают так называемые "ситуационные комнаты", в которых группа высококвалифицированных экспертов анализирует ситуацию, имея доступ к различным банкам статистических данных и базам знаний, пользуясь широким спектром математических и имитационных моделей.

В реальном менеджменте конкретной библиотеки такое прогнозирование едва ли реально. (Хочется надеяться, что для управления библиотечным делом России используются самые современные методы прогнозирования.)

Для проверки прогноза необходимо, чтобы он был выражен в понятных и проверяемых формулировках (точные цифры не обязательны).

А.И. Орлов советует: "Если у вас есть технология прогнозирования, для оценки достоверности прогноза не обязательно ждать. Пусть для определенности речь идет о прогнозе на год вперед. Отбросьте информацию за последний год и примените вашу технологию. Получите прогноз на год вперед от последних по времени данных – то есть на настоящий момент. Остается сравнить его с реальностью и оценить качество прогностического правила" [123].

Планирование

Завершив сбор информации и прогнозирование, руководитель планирует, выбирая из ряда возможностей одну. Планирование как часть работы руководителя библиотеки имеет много общего с планированием в личной жизни, но применяется оно не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие библиотеки.

Согласно концепции немецкого профессора Д. Хана [178]:

Планирование – это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений.

Планирование делится на **стратегическое, оперативное и рабочее**.

Стратегия – это план для обеспечения миссии и достижения долгосрочных целей. Миссия определяется причиной ее существования, связанной с потребностями общества. Стратегическое планирование обычно осуществляется на срок от 1 до 5 лет, оперативное – до 1 года.

Стратегия планирования делится на следующие виды:

1. Стратегическое планирование ограниченного роста (от достигнутого).
2. Стратегия планированного роста (назначается прирост в %).
3. Стратегия сокращения (сокращение функций организаций, объемов производства, продаж, персонала, финансов, аппарата и т.д.).

В библиотеках чаще всего применяют планирование ограниченного роста, то есть от достигнутого. В библиотеках, являющихся структурными подразделениями крупных организаций и учреждений, применяется планирование роста с учетом контингента потенциальных читателей.

Тактика – это целенаправленное и запланированное действие, направленное на достижение цели.

При реализации стратегических и оперативных планов очень важно вести правильную политику.

Политика – это искусство, возможно, один из способов влияния на ход или динамику целенаправленного процесса различными средствами и методами (переговоры, завоевание общественного мнения и т.д.).

Процедура – последовательность действий в конкретной ситуации.

Правило планирования – это соответствие вопроса и ответа.

Бюджет организации – метод распределения ресурсов для достижения цели. Бюджет состоит из двух статей – расходной и доходной.

Часто используется метод управления по целям, который заключается в прогнозировании будущих событий и разработке ряда мероприятий в целях совершения этих событий.

Прогнозирование делится на **краткосрочное планирование** и **долгосрочное прогнозирование**.

Краткосрочное планирование

Краткосрочное планирование оправдывается в розничной торговле с большой номенклатурой скоропортящихся товаров.

В библиотеках краткосрочное планирование применяется при проведении срочных библиотечно-информационных кампаний научных или общественных мероприятий. Однако большое количество таких краткосрочных планов в библиотеках свидетельствует о недостатках планирования, поскольку в основном научные и общественно-политические мероприятия планируются их организаторами заранее.

Долгосрочное прогнозирование

Долгосрочное прогнозирование заключается в определении тенденций статистического ряда. Обычно выделяют **стратегическое планирование**, ориентированное на продолжительное существование организации, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и **оперативное планирование** – формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей. Вопросы планирования библиотечной деятельности рассмотрены в большом количестве изданий. На наш взгляд, классические учебные пособия И.М. Фрумина [175], О.С. Чубарьяна [183] подробно раскрывают технологии и процедуры планирования в библиотеках (более подробно о стратегиях в менеджменте см. 5.1 Стратегическое проектирование). На наш взгляд, уместно говорить даже не о планировании, а о стратегическом проектировании деятельности библиотеки, подробные процедуры которого изложены в другом учебном пособии [127].

Создание организационных структур

Эту функцию менеджмента А.И. Орлов [123] соотносит с известными словами А.В. Суворова: "Каждый солдат должен знать свой маневр" и считает, что эта фраза точно передает смысл такой функции менеджмента, как организационное структурирование.

Организация – это открытая система взаимодействующих и управляемых частей (подразделений, людей и т.д.), работающая с определенной целью, смыслом, миссией и имеющая в своем распоряжении ресурсы.

Организация имеет в своем распоряжении следующие ресурсы:

- 1) финансовые ресурсы;
- 2) материальные ресурсы (оборудование и т.п.);
- 3) людские ресурсы;
- 4) информационные ресурсы;
- 5) временные ресурсы.

Организации бывают **формальными** и **неформальными**. Формальные организации строятся в соответствии с заранее заданной структурой управления. В формальных организациях действуют заранее запланированные связи между подразделениями, людьми и т.д., неформальные организации образуются и действуют спонтанно, на основе личных контактов, симпатий и т.п.

На выбор структуры управления библиотекой влияют: 1) ведомственная принадлежность и степень самостоятельности библиотечного учреждения (является ли библиотека структурным подразделением какого-либо учреждения или она самостоятельное юридическое лицо); 2) стоящие задачи; 3) имеющиеся в наличии ресурсы; 4) окружающая среда (библиотечная ситуация в регионе) и т.д.

При выборе структуры управления важно исходить из того, что структура должна способствовать сотрудничеству людей в достижении поставленных целей, сокращению ошибок и обеспечению удовлетворения от работы. Поэтому важно при формировании организационных структур управления исходить из следующих рекомендаций:

- ориентация на достижение целей, а не стремление уложиться в имеющиеся ресурсы и наличный состав сотрудников организации;
- четкое разделение функций тех подразделений фирмы, которые отвечают за оперативные результаты, и тех, которые работают на перспективу;
- ясное и однозначное разграничение компетенции на всех уровнях управления;
- полная мера ответственности в рамках предоставленных прав;
- максимум контроля при минимальном числе уровней руководства [51, с.60–64].

Сущность и содержание системы управления проявляются в ее функциях, а форма – в ее организационной структуре.

Выполнение функций управления возможно при использовании различных организационных форм, типов, структур. Важно, чтобы они наилучшим образом соответствовали содержанию и методам выполнения работ и способствовали их эффективности.

Руководство

По мнению А.И. Орлова [122], сущность руководства складывается из следующих компонентов: создание команды и умение распоряжаться.

Команда – это те, с кем менеджер работает ежедневно и кому не надо распоряжений для того, чтобы деятельность была эффективной. Высокий профессионализм и ответственность членов команды, слаженность их работы, взаимная поддержка обеспечивают успех. И наоборот, плохой подбор команды может сделать беспомощным даже самого сильного менеджера. Если приказы не исполняются, письма теряются, встречи срываются из-за бестолковости сотрудников, которым поручено их организовать, то ожидать эффективной работы фирмы невозможно.

В условиях библиотек подбор команды затруднен отсутствием свободы директора библиотеки в определении штатных расписаний и установлении

окладов своим сотрудникам. Директор связан законодательными нормами бюджетных организаций или правилами ведомств, являющихся учредителями библиотек. Однако и в рамках жестких требований трудового законодательства, устава библиотек, единой тарифной сетки по оплате труда и пр. можно подобрать специалистов и создать команду, способную решать поставленные задачи и достигать стратегических целей.

Создание команды – одно из самых важных дел менеджера. Можно сказать, что команда – его основной инструмент работы. Недаром, меняя место службы, менеджер часто "перетаскивает" за собой и свою команду. Большое значение имеет психологическая совместимость членов команды. В ней не должно быть случайных людей. Возникновение ссор и раздоров в команде сильно снижает эффективность ее деятельности. Поэтому зачинщиков ссоры целесообразно удалить из команды, даже если их профессионализм весьма высок.

Менеджер должен заботиться о членах своей команды, помогать им в различных ситуациях, поддерживать положительную мотивацию по отношению к команде, применяя как моральные, так и материальные стимулы. Команда должна быть дружной. Однако при этом полезно поддерживать некоторую дистанцию между членами команды, чтобы дружеские отношения не мешали деловым. Именно поэтому обычно **не рекомендуют включать в команду родственников и друзей детства**, поскольку в их совместной деятельности трудно отделить деловые отношения от иных.

Управление осуществляется с помощью распоряжений, приказов, которые с помощью своей команды менеджер доводит до всех подчиненных и добивается их выполнения. Приказы и распоряжения могут быть письменные и устные, а также доведенные до адресата с помощью компьютера и электронной почты. Они должны однозначно восприниматься исполнителями, быть ясными, четкими и по возможности короткими. Иногда нужна вводная часть, разъясняющая необходимость данного приказа.

Важные приказы, особенно касающиеся сложных проблем, необходимо оформлять письменно. Связано это, прежде всего, с тем, что каждый из собеседников запоминает разговор по-своему. Обычно в памяти остается то, что выгодно данному лицу.

Приказы оформляются по правилам, принятым в делопроизводстве. Необходимо помнить, что некоторые виды приказов, в частности по кадровому составу, могут быть обжалованы в суде.

В деятельности многих менеджеров переплетены управленческие и профессиональные задачи. Например, главный инженер химического завода – не только менеджер, но и инженер. Главный врач больницы должен уметь не только управлять, но и лечить.

В библиотечном деле сложилась категория руководителей, для которых управленческие задачи отделены от профессиональных. Так, ректор университета или директор крупного научно-исследовательского института выступает прежде всего как администратор, согласующий интересы отдельных подразделений, в профессиональной деятельности которых он разбирается поверхностно. При этом он дополнительно к работе менеджера обычно заведует кафедрой или отделом, выступая при этом как профессионал. Следует отметить, что обычно, становясь руководителями крупных библиотек, не библиотекари по образованию, понимая недостаток своих знаний библиотечного дела, подбирают команды из специалистов и профессионалов высокой квалификации.

На наш взгляд, директор библиотеки должен быть специалистом библиотечного дела или какого-либо его направления. Руководитель библиотеки должен время от времени демонстрировать свои возможности в профессиональной деятельности, а проявленная им некомпетентность сильно снижает уважение сотрудников.

К сожалению, сложилось мнение, что библиотекой может управлять любой специалист – ведь все являются читателями и поэтому знают, как должна работать библиотека (почему-то нет мнения, что руководить больницей может любой человек, который хоть раз в жизни болел).

На вопрос, можно ли руководить тем, в чем не разбираешься, А.И. Орлов отвечает – да [122]. Соглашаясь с ним частично, мы добавим – надо понимать, в чем ты некомпетентен, и для поддержки своей деятельности, для целей эффективного менеджмента создавать высококвалифицированную команду, воздерживаясь от высказываний и единоличных решений по вопросам, в которых не разбираешься.

Координация

Одно из основных условий успешной деятельности организации – согласованность действий менеджеров этой организации. Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели – цели фирмы, выраженной в долгосрочных и оперативных планах. Обратим внимание на важность эффективной организации потоков информации. Она должна быть достаточной, но не излишней.

Поэтому совершенно необходимы регулярные совещания менеджеров. Не так легко грамотно подготовить и провести совещание, добиться принятия полезных для работы фирмы решений. Необходимо заранее обеспечить участников необходимой информацией, организовать деловую дискуссию, подавлять основанную на эмоциях перепалку и одновременно не превращать заседание в монолог начальника и т.д. Это – наука и искусство,

которыми должен владеть менеджер. Надо иметь в виду, что хорошо разработаны и методы срыва совещаний, превращения их в пустое времяпрепровождение, а также методы организации коллективного принятия решений, выгодных кому-либо лично, но не организации, о чем очень хорошо написано у Паркинсона [126].

На некоторых совещаниях проводятся голосования. К настоящему времени теория голосования достаточно разработана [46] и установлено, что результат голосования во многих случаях зависит от процедуры голосования и методов принятия решения. Так, председательствующий может спросить "кто за?", а может и по-другому: "есть ли у кого возражения?". В первом случае естественно принять тот вариант, за который подано наибольшее число голосов "за", а при втором – тот, против которого меньше всего возражений. А как быть, если один вариант имеет много сторонников и заметное число противников, а остальные варианты оставляют участников совещания равнодушными? Этот пример показывает, как важно заранее утвердить регламент совещания.

Координация действий менеджеров происходит и при подготовке документов – планов, приказов, предложений, направляемых в другие организации, ответов на распоряжения и запросы властей и др. Обычно один из сотрудников – назовем его Исполнителем – готовит первоначальный вариант документа. Этот документ размножается и рассылается на отзыв заинтересованным в нем менеджерам, а иногда и в другие организации. Исполнитель составляет сводку отзывов, с одними из замечаний соглашается, против других высказывает возражения. Затем собирает так называемое "согласительное совещание", на которое приглашают всех тех, с чьим мнением Исполнитель не согласен. В результате дискуссии по ряду позиций достигается компромисс и возражения снимаются. Окончательное решение по проекту документа с учетом оставшихся возражений принимает директор или совет директора (методический или ученый совет), то есть высшая инстанция в данной библиотеке.

Во многих случаях эта процедура заменяется на визирование документа, при котором свое согласие менеджеры выражают, накладывая на документ визу, то есть расписываясь (иногда добавляя несколько слов по затрагиваемой проблеме). Например, подготовленное для отправки в другую организацию письмо визируют руководители нескольких отделов, и директор подписывает его от имени библиотеки, не вникая в суть (поскольку каждый день он подписывает десятки писем, то вникать некогда). Адресату уходит письмо, на обратной стороне которого указаны фамилия и телефон Исполнителя (поскольку адресат тоже хорошо знаком с процедурой подготовки документов, он понимает, что по конкретным вопросам надо обращаться к Исполнителю, а не к генеральному директору). В архи-

ве остается письмо с визами, так что в случае необходимости легко выяснить, кто составил и одобрил документ).

Менеджер должен быть уверен в своей точке зрения и должен уметь ее отстаивать. Но для блага дела иногда полезно идти на компромиссы, открыто заявляя: "Я с вами не согласен, я остаюсь на своей точке зрения, но ради блага фирмы, ради возможности совместной работы готов пойти на то-то и то-то". Искусство компромисса – одно из самых сложных, но и необходимых для менеджера.

Контроль

Сколь бы хорошо ни были разработаны планы, они, как правило, не могут быть выполнены так, как были задуманы. Будущее нельзя абсолютно точно предсказать. Неблагоприятные погодные условия, аварии на производстве и на транспорте, болезни и увольнения сотрудников и многие другие причины, которые мы разбирали в начале настоящей главы, нарушают наши планы. Эти нарушения, прежде всего, надо обнаружить с помощью системы контроля. Например, надо регулярно – раз в день, неделю или месяц – возвращаться к плану и выявлять нежелательные отклонения от запланированного.

Есть два основных подхода к отклонениям. Во-первых, можно стремиться к возврату на плановую траекторию движения. Для этого понадобятся дополнительные ресурсы – материальные, кадровые, финансовые. Иногда такие ресурсы создают согласно плану, заранее предвидя возможность осложнений. Яркий пример – дублеры у космонавтов. Но приходится мириться с тем, что в благоприятной обстановке такие ресурсы будут "простаивать". Во-вторых, можно изменить сам план, заменив намеченные рубежи на другие, реально достижимые в создавшейся обстановке. Возможность такого подхода зависит от того, насколько для фирмы важен план – является ли он "законом" или же только "руководством к действию", задающим желательное направление движения.

На менеджере лежит обязанность контроля за выполнением принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. Но этого недостаточно. При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы. Надо отметить, что беседа с менеджером, стоящим на иерархической лестнице на несколько ступенек выше, производит большое положительное воздействие на сотрудника. В Великобритании считается, что генеральный директор должен побеседовать

с каждым сотрудником хотя бы раз в год. К сожалению, в России подобные собеседования не приняты.

В задачах контроля качества продукции выборочный контроль применяется, когда контроль является разрушающим либо по экономическим соображениям. В организационных системах первое основание для применения выборочного контроля отпадает, зато второе справедливо едва ли не чаще, чем в промышленности. Количество используемых документов (счетов, чеков, доверенностей и т.п.) в мало-мальски серьезной организации измеряется кубометрами. Совершенно ясно, что полная проверка потребует такого объема рабочего времени контролеров, что его выделение в большинстве случаев нецелесообразно (бывают исключения, например, при уголовном расследовании). Поэтому представляется полезным использование при аудите выборочного контроля, при котором случайным образом (в смысле теории вероятностей) отбирается сравнительно небольшая доля документов, которая затем и анализируется. Для определения объема выборки, способа ее отбора, правил переноса выборочных результатов контроля на всю совокупность следует применять методы, разработанные в теории статистического контроля [122].

Выборочный контроль работы сотрудников также может быть полезен. При этом наряду с выборкой людей полезна и выборка из совокупности дел, которыми занимается данный сотрудник. Сравнительно небольшие затраты времени менеджера позволяют держать под контролем обе рассматриваемые совокупности, каждый элемент которой имеет некоторую (одну и ту же для всех элементов совокупности) вероятность быть отобранным и тщательно проконтролированным.

Контроллинг (от англ. control – руководство, регулирование, управление, контроль) – новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Согласно утверждению методических рекомендаций по контроллингу [82, с. 7], "одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе" (то есть на предприятии, в торговой фирме, банке, органе государственного управления и др.). "Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки" (в том числе компьютерной) "основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений" [82, с. 8].

Контроллинг – это инструмент менеджера, но сам по себе он не может обеспечить успех предприятия и не может освободить менеджеров от

функций управления. Основные идеи контроллинга изложены в монографиях [82, 166, 170, 172, 178].

1.2. Внутренние факторы, влияющие на эффективность менеджмента

Мотивация в менеджменте

В основу любой деятельности должен быть положен мотив, для того чтобы она стала эффективной.

Мотив – побудительная причина, повод к какому-либо действию.

Успех практического менеджмента зависит от многих факторов. Важным фактором является внутренний мотив, побуждающий сотрудников к труду. Все усилия менеджера, руководителя могут пропасть втуне, если человек, коллектив НЕ хочет работать, если нет внутренней потребности работать хорошо.

Мотивация – процесс побуждения к труду.

В технологиях менеджмента очень важно понять – есть ли у персонала мотивация и если выясняется, что нет, то самой первой задачей менеджера является формирование мотивации. Практическая деятельность руководителя в области мотивации зависит от теоретического обоснования его деятельности. Рассмотрим основные теории мотивации, существующие в современном менеджменте [109].

1) **"Политика кнута и пряника"**: Сторонники этой теории придерживались мнения, что человек по своей природе ленив, хитер, эгоистичен, хочет поменьше дать и побольше взять. Таким образом, необходимо заставлять его работать. Чтобы ему было не в тягость постоянное принуждение к труду, его необходимо систематически поощрять за хороший труд.

2) **"Содержательная теория мотивации"**: Потребности заставляют человека действовать, работать.

3) **"Процессуальная теория мотивации"**: Мотивация возникает в процессе труда.

Из схемы (рис. 4) видно, что затраченные усилия влияют на результаты; по полученным результатам человек получает внешнее и внутреннее вознаграждение. Внешние и внутренние вознаграждения влияют на будущие затраченные усилия и получаемые результаты.

На получаемые результаты также влияют:

а) осознание своей роли в процессе труда;

б) особенности, способности человека, его характер.

Внешнее вознаграждение – оплата, ценность оплаты, уверенность в связи усилия с ценностью вознаграждения.

Внутреннее вознаграждение – похвала, продвижение по службе и т.д.

По мнению многих ученых, мотивация опирается на потребности человека.

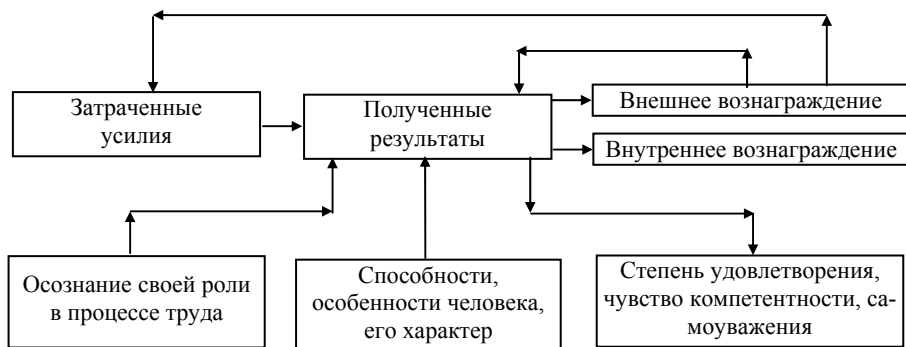


Рис. 4. Общая схема мотивации

Теории мотивации основаны на понимании потребности человека, которая понимается как внутренний побудитель активности.

Потребность – нужда в чем-либо, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом.

Потребности делятся на биологические, свойственные животным и человеку, и социальные, которые носят исторический характер, зависят от уровня экономики и культуры. Осознанные обществом, социальными группами, общностями и индивидами потребности выступают как их интересы. В психологии потребности – это особое состояние психики индивида, ощущаемое или осознаваемое им "напряжение", "неудовлетворенность" – отражение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями его деятельности. Потребности обнаруживаются во влечениях и мотивах. Потребности динамичны, изменчивы, на базе удовлетворенных возникают новые, что связано с включением личности в различные сферы и формы деятельности. Потребности личности образуют как бы иерархию, в основе которой витальные (в пище и т.п.), а последующие ее уровни – социальные потребности, высшее проявление ко-

торых – потребности в самореализации, самоутверждении, то есть в творческой деятельности.



Рис. 5. Потребности по А. Маслоу

Самая распространенная теория потребности – это теория потребности Абрахама Маслоу [5], по которой набор потребностей человека имеет вид пирамиды (рис. 5), у основания которой потребности низшей категории.

В иерархии потребностей Маслоу высшее место отводил потребностям в творчестве и самоактуализации личности. Переходя с уровня на уровень снизу вверх, человек может остановиться в развитии на каком-то одном уровне.

Задача руководителя – через мотивы индивидуальные вывести на потребности производственные.

Различают мотивы внутренние и внешние.

Знание мотивов подчиненных для руководителя обязательно, так как мотив определяет поведение человека в организации, поэтому мотив оказывает воздействие на результаты работы организации в целом.

Совокупность мотивов личности называется мотивационной структурой. Она имеет определенные характеристики:

- индивидуальный характер,
- относительная стабильность,
- полифакторная детерминированность.

На мотивационную структуру оказывает влияние множество факторов.

Мотив включается под действием определенных раздражителей – стимулов. Они могут быть внешними, внутренними.

Процесс использования стимулов для мотивирования сотрудников в организации называется стимулированием. В основе стимулирования должен лежать принцип:

- а) принцип доступности;
- б) принцип осязаемости;
- в) принцип постепенности (не рекомендуется в отношении сотрудника сразу назначать высокие стимулы);
- г) принцип минимизации разрыва между результатом труда и его оплатой;
- д) принцип сочетания моральных и материальных стимулов и антистимулов, в качестве антистимулов могут выступать штрафы, страх (например, потерять работу).

Чтобы мотивационная деятельность была более эффективной, целесообразно использовать наработки, предлагаемые научными исследователями:

- руководитель должен учитывать, что поощрение гораздо конструктивнее критики;
- поощрение должно быть направлено на достижение не только основной цели, но и промежуточных, если процесс выполнения задания длительный;
- людям нравятся победы, поэтому надо чаще давать им возможность чувствовать себя победителями;
- руководитель должен помнить, что одним из важнейших мотиваторов выступает постоянное внимание к сотруднику и членам его семьи;
- руководитель должен давать возможность сотрудникам самостоятельно контролировать ситуацию;
- в коллективе должна формироваться ситуация разумной внутренней конкуренции.

Мотивация представляет собой процесс, следовательно, она включает определенные этапы:

1. Определение потребностей (Потребность – Желание – Интерес – Мотив).
2. Определение путей и способов реализации потребности.
3. Определение целей действия и порядка их достижения.
4. Выполнение действия.
5. Получение вознаграждения за осуществленные действия.
6. Устранение потребностей.

Значение мотивов сотрудников имеет огромное значение для организации, так как от умелого их использования зависит конечный результат [17].

Кроме теоретических основ мотивации и потребностей, которые проявляются в мотивации, на эффективность менеджмента как технологии влияния на группу людей большое воздействие оказывает поведение группы, или групповая динамика коллектива.

1.3. Особенности управления группой

Понятие групповой динамики

Групповая динамика – это изменение поведенческих реакций индивидов в зависимости от состава группы, изменение поведения группы в зависимости от изменения поведения индивидов (индивида).

Теория групповой динамики – направление в микросоциологии и социальной психологии, включающее ряд дополняющих друг друга концепций, объясняющих функционирование малых социальных групп, законы формирования и развития их структур, взаимоотношения образующих их индивидов между собой, а также с другими группами и социальными институтами. Главный постулат теории групповой динамики состоит в том, что единственной социальной реальностью, непосредственно данной исследователю, признаются индивиды, составляющие малые группы и вступающие в их рамках в различные отношения [184]. Впервые термин "групповая динамика" был использован Куртом Левином в статье "Эксперименты в социальном пространстве", опубликованной в одном из американских научных журналов в 1939 г. [184].

В современном понимании групповая динамика – это развитие или движение группы, обусловленное взаимодействием и взаимоотношениями членов группы между собой и с руководителем, а также внешними воздействиями на группу. Группа характеризуется числом членов, статусами и ролями членов группы.

Группы делятся на **формальные** и **неформальные**.

Группы можно разделить на группы **руководителей** и группы **исполнителей** (работников).

В понятие групповой динамики входит шесть основных элементов:

- цели группы,
- нормы группы,
- позиция лидера,
- структура группы и проблема лидерства,
- сплоченность группы,
- фазы развития группы.

Цели группы

Они зависят, с одной стороны, от того, в какую более общую систему деятельности включена группа, а с другой – от руководителя и стиля его лидерства, от личностных особенностей членов группы.

Нормы группы

Представляют собой несколько неписаных правил, определяющих, что в рамках группы допустимо, а что нет. Таким образом, нормы выступают в качестве регулятора поведения участников и задают правила взаимодействия.

Нормы могут касаться активности участников (например, обязательность выполнения упражнений каждым участником), временных аспектов работы (запрет на опоздания), правил поведения (не говорить о присутствующих в третьем лице), прав участников (о чем-то не говорить, просить помощи у группы). Иногда за нарушение норм назначаются санкции, которые чаще всего носят шуточный характер и способствуют развитию необходимых навыков и групповой сплоченности (например, каждый опоздавший должен сделать комплимент остальным участникам).

Позиция лидера определяется целями группы и личностным стилем руководителя. Чем более структурирован групповой процесс, тем более директивен руководитель.

С. Кратохвил описывает пять основных ролей группового психотерапевта, которые применимы и к другим направлениям групповой работы [94]:

- *лидер* – открыто проявляет свою власть, оказывает постоянное воздействие на членов группы;
- *аналитик* – ведет себя пассивно, не проявляет себя, не выражает никаких чувств и оценок в целях формирования реакций переноса и выражения агрессивных чувств. По мере формирования и проявления необходимых реакций начинает интерпретировать поведение участников;
- *комментатор* – время от времени обобщает и комментирует все, что происходит в группе. Служит своеобразным зеркалом, отражающим происходящие процессы;
- *эксперт* – о своих чувствах не говорит, но время от времени стимулирует групповой процесс, предлагая что-либо сделать. Координирует обсуждение, вовлекает в него пассивных участников, объясняет все, чего участники не знают, и обучает тому, чего они не умеют;
- *аутентичная личность* – ведет себя как один из членов группы, выражает свои подлинные чувства.

Роль руководителя может меняться на разных этапах существования группы в зависимости от решаемых задач.

Позиция участника

Участники группы также могут занимать разные позиции. Широко известна классификация групповых ролей Р. Шиндлера*:

- *лидер* – побуждает группу к действиям, ведет за собой;
- *эксперт* – имеет какие-то знания или навыки, которые вызывают уважение, анализирует, высказывает собственное мнение;
- *конформист* – пассивный участник, избегающий ответственности и стремящийся остаться незаметным; часто во всем соглашается с лидером;
- *аутсайдер* – отстает от группы в силу слабых способностей или страха самовыражения;
- *оппозиционер* – противник, активно выступающий против лидера.

Роли, демонстрируемые участниками в групповом процессе, как правило, отражают реальную жизненную позицию человека. Одной из задач многих групп является расширение репертуара ролей, играемых людьми в различных жизненных ситуациях.

Сплоченность

Под сплоченностью понимается взаимное тяготение членов группы друг к другу.

К. Левин определяет сплоченность как результат действия положительных сил взаимного притяжения и отрицательных сил взаимного отталкивания. Сплоченность ведет к созданию в группе атмосферы безопасности, снижению психического напряжения, установлению искренних, доверительных отношений между участниками.

Следует помнить, что важно поддерживать динамическое равновесие между сплоченностью и напряжением, иначе группа может остановиться в своем развитии, не достигнув значимых групповых целей. Поэтому в ряде случаев сплоченность можно рассматривать как сопротивление инновациям, которое нуждается в специальном осознании и проработке.

Фазы развития группы

Это периоды групповой деятельности, отличающиеся друг от друга позициями и чувствами участников, определяющими психологическую атмосферу в группе.

Обычно выделяют три фазы развития группы.

Ориентация и зависимость. Группа встревожена, обеспокоена, зависима. Члены группы ждут от ведущего инструкций и указаний. Иногда

*Рауль Шиндлер, доктор медицины (р. 1923 г.), психиатр, использовавший методы групповой терапии. Шиндлер делал особый акцент на динамическом аспекте внутргрупповых процессов, обращал особое внимание на понятие позиции, роли личности. Schindler R. Dynamische Prozesse in der Gruppenpsychotherapie = Динамические процессы в групповой психотерапии // Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik. – 1968. – N 2. – S. 9–20.

на этой фазе развивается псевдосплоченность, вызванная стремлением снизить уровень напряжения. Участники заняты обсуждением второстепенных или общеизвестных вещей.

Конфликты и протест. Эта фаза характеризуется конфликтами между членами группы и группы с руководителем. Особенно явно проявляются протестные реакции в слабоструктурированных группах. Опыт работы показывает, что в нашей культуре людям гораздо легче выражать негативные, отрицательные чувства, чем положительные. Некоторые руководители специально провоцируют группы на открытое выражение агрессивных чувств, чтобы показать, что агрессия – это не всегда плохо. Принятие агрессии руководителем способствует снижению напряжения и увеличению чувства безопасности у членов группы.

Сплоченность и сотрудничество. На этой фазе развиваются сплоченность, искренность, открытость, спонтанность. Повышается ответственность и активность участников, что способствует целенаправленной групповой деятельности.

Известные Хоторнские исследования (Hawthorne studies) – общее название серии социально-психологических экспериментов, которые проводились американским социологом и психологом профессором Гарвардского университета Э. Мэйо и его коллегами в течение 13 лет (с 1924 по 1936 г.) на заводе Western Electric Company в Хоторне, штат Иллинойс. Хоторнский эффект продемонстрировал важную роль социально-психологических факторов в управлении персоналом. В ходе этих экспериментов Мэйо сформулировал основные положения теории "человеческих отношений", которая во многом оформилась в известной оппозиции принципам научного менеджмента Ф. Тейлора. В хоторнских экспериментах увеличение производительности рабочего было обеспечено за счет психологического стимулирования, формирования у персонала чувства избранности, вовлеченности в общее дело, самоуважения.

Дополнительно было установлено, что сам акт изучения непосредственно воздействует на полученные результаты [180].

Следует иметь в виду, что групповые эмоции влияют на эффективность взаимодействия и, как следствие, на деятельность индивидов. Очень важно понимать, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто стал уделять внимание этому фактору, а также образованию неформальных организаций был Д. Хоманс, теоретик в области исследования групп. В модели Хоманса (рис. 6) под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению чувств – положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти

эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем [169].

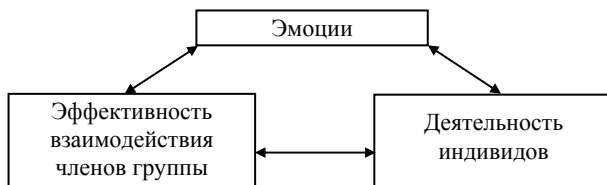


Рис. 6. Модель Хоманса

Помимо того, что модель демонстрирует, как из процесса управления (делегирования заданий, вызывающих взаимодействие) возникают неформальные организации, она показывает необходимость управления неформальной организацией. Поскольку *групповые эмоции* влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций (благоприятных или неблагоприятных) они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если неформальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффективно управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных целей.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями, – это изначально невысокое мнение о них руководителей. Некоторые руководители упрямо продолжают считать, что неформальная организация – это результат неэффективного управления. Хотя возникновение неформальных организаций – явление естественное и весьма распространенное, они есть в каждом учреждении. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты.

Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктивно, так, что это будет мешать достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоре-

нившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение начальства к этой группе. Члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым.

Такие случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях потому, что они не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Например, сильный дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, произвольных действий руководства. Даже неформальные каналы связи могут иногда помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды. В любом случае, независимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться, даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

Групповое мышление – это мышление, отличное от индивидуального и присущее только конкретной группе с ее конкретной численностью, статусом и ролями. Статус членов группы определяется их властными полномочиями.

Зачастую требуется создание специальных комитетов. Комитеты могут быть целевыми и постоянными.

Целевой комитет – это группа внутри организации, которой полномочия делегируются для выполнения какого-либо задания с определенной целью. Группа организуется временно для достижения определенной цели. Например: реорганизация библиотеки (создание нового подразделения), контроль за использованием средств и ресурсов (спонсорских поступлений), поиск резервов (грантов, спонсоров), повышение качества, инновационные процессы (внедрение в библиотечные технологии новых информационных технологий), целевая НИР и т.д.

Постоянный комитет – это группа внутри организации, которой делегируются полномочия для выполнения какой-либо постоянной функции. Например: контроль за внедрением новых государственных стандартов, контроль за качеством библиотечных продуктов и услуг, длительные инновационные процессы и т.д.

Факторы влияния на группу

Для эффективного управления группой руководителю необходимо знать переменные, влияющие на групповой процесс.

На **индивидуальном уровне** на группу влияют многие факторы. Прежде всего, **возраст**.

Большая включенность в группу является результатом развития познавательных способностей, высокой частоты контактов с людьми, участия в общественной жизни.

С возрастом человек начинает более внимательно относиться к окружающим, пользуется большим уважением и имеет более устойчивую оценку со стороны других людей.

Чаще всего лидерство в группе завоевывает человек, старший по возрасту.

На поведение человека в группе оказывает влияние его **пол**.

Женщины чаще используют визуальный контакт в качестве средства общения, чаще соглашаются с мнением большинства. Было также установлено, что в некоторых разнополых группах женщины ведут себя более подавленно по сравнению с мужчинами.

Но сделать однозначный вывод о подчиненном положении женщин в смешанных группах нельзя, так как отношение к женщинам и их роль в различных обществах и культурах неодинаковы. Степень активности женщин в группе зависит от актуальности для них проблем, целей и задач группы (см. подробнее – 4.2. Гендерное поведение и стереотипы, с. 107).

Поведение мужчин и женщин в группе также зависит и от возраста.

На межличностное взаимодействие в группе большое влияние оказывает уровень образованности. В ряде исследований была выявлена положительная взаимосвязь между участием индивида в группе и его интеллектуальным уровнем. Чем выше интеллектуальный уровень человека, тем более активен он в групповом процессе.

Интеллектуальный и общеобразовательный уровень оказывают влияние на конформность* и толерантность**. Человек с более высоким интеллектуальным уровнем менее конформен, чем человек с низким интеллек-

* Конформность (от позднелат. conformis – подобный, сообразный) – способность к адаптации.

** Толерантность (от лат. tolerantia – терпение) – терпимость к чужому мнению, образу жизни.

туальным уровнем. Также образованный человек обычно уверен в аккуратности своего высказывания и не испытывает необходимости в поддержке со стороны группы.

Была установлена взаимосвязь между уровнем образованности и лидерством. Чем больше разница в интеллектуальном уровне лидера и других участников, тем выше эффективность групповой деятельности.

Индивидуально-психологические особенности

Американский исследователь малых групп М. Шоу выделяет пять основных индивидуально-психологических характеристик, влияющих на групповую динамику [169]:

- ориентация на межличностное общение, которая может быть одобряющей, располагающей и избегающей;
- отзывчивость;
- желание доминировать, обычно обусловленное самооценкой человека;
- зависимость;
- эмоциональная уравновешенность.

На восприятие человеком людей в группе влияет и *уровень самосознания*. Чем выше уровень самосознания, тем больше раскрывается человек и тем более полным становится его представление о самом себе.

Некоторые исследования свидетельствуют о связи между физиологическими характеристиками (например, рост, вес и т.п.) и стремлением к лидерству, но эта взаимосвязь носит неустойчивый характер. Навыки общения оцениваются более высоко у людей, имеющих привлекательную наружность.

Социально-экономический статус

Статус (от лат. status – состояние, положение) означает соотносительную (выше, наравне, ниже) позицию индивида в социальной системе и характеризуется совокупностью прав и обязанностей.

Различают личный и социальный статус.

Социальный статус – это положение, которое человек автоматически занимает как представитель большой социальной группы (профессиональной, классовой, национальной) в данной социальной системе.

Личный статус – это положение, которое он занимает в малой или первичной группе в зависимости от того, как оценивается по своим индивидуальным качествам. Статус человека в организации или в группе определяется рядом таких факторов, как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение и оформление кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт.

Например, наличие отдельного кабинета может способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы.

В группах с различным статусом участников общение обычно направлено на тех, кто имеет более высокое положение, причем направляемая им информация более содержательная и менее конфликтная.

Человек с высоким статусом занимает больше времени в ходе обсуждения проблем и вопросов в группе: больше говорит, высказывания других членов группы по отношению к нему содержат меньше агрессивных выпадов, меньший объем вербальной агрессии. Статус члена группы влияет и на степень доверия, оказываемого ему другими членами группы.

Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы с низким статусом.

Кроме индивидуального воздействия на группу, выделяют и факторы группового уровня: размер и состав.

Вопрос определения идеального *размера группы* изучался многими теоретиками управления. Они пришли к выводу, что в группах должно существовать определенное соответствие между размером и степенью участия.

Чем больше группа некоторого определенного размера, тем меньше людей имеют возможность участвовать в ее работе, тем меньше психологическая удовлетворенность от членства в группе: люди с ценными идеями выпадают из поля зрения, трудно вовлечь к участию в работе так называемое "молчаливое большинство".

По данным статистических исследований:

- оптимальное количество членов группы – **5–12** человек;
- для собраний и совещаний – в среднем **8** человек,
- наиболее точные решения принимаются группой в **5–11** человек.

В группах из пяти человек все работники обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах больших или меньших.

По мере увеличения размера группы усложняется:

- достижение соглашения по спорным вопросам,
- проявляется тенденция разделения группы на подгруппы,
- происходит рассогласование целей, что приводит к напряженности и конфликтам.

Малые по количеству участников группы имеют серьезные проблемы – например, может быть очень высок накал межличностного общения, напряженности между членами группы.

Большие группы тоже страдают недостатком – мало внимания уделяется каждому участнику группы.

Под *составом группы* понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Данные проведенных исследований свидетельствуют о том, что группы,

состоящие из непохожих личностей, более эффективны, чем группы, члены которых имеют схожие точки зрения [169].

Индивидуальные особенности восприятия, внимания, памяти и мышления разных людей позволяют отмечать лишь отдельные свойства предметов и явлений объективного мира. Например, кто-то склонен к конкретному восприятию информации, а кто-то – к абстрактному или эмоциональному. Если в группе, принимающей решения, представлены все способы восприятия информации, то вероятность отражения всех сторон проблемы в выбранном варианте решения увеличивается. Таким образом, влияние группы на управленческие решения велико, и поэтому управление персоналом должно строиться с учетом этих особенностей.

Влияние на успех группы такого важного фактора, как состав команды, выявили М. Белбин и его коллеги. Было проведено исследование нескольких сотен небольших групп в процессе деятельности. Ученые определили, что поведение членов групп соответствует одной из девяти предложенных ими в ходе исследования ролей (табл. 3).

Таблица 3

Роли эффективной группы

Роль	Типичные характеристики
Исполнитель	Дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный. Умеет реализовывать идеи в практических действиях
Координатор	Зрелый, уверенный, хороший председатель. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия
Организатор	Изобретателен, обладает богатым воображением, человек с идеями. Умеет решать нестандартные проблемы
Искатель	Экстраверт, энтузиаст, общителен. Исследует возможности, устанавливает контакты, по природе – сетевой работник
Генератор	Изобретателен, обладает богатым воображением, человек с идеями. Умеет решать нестандартные проблемы
Математик	Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает – инспектор
Командный "игрок"	Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды, чувствителен по отношению к индивидам и к ситуациям
Финишер	Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений
Специалист	Себе на уме, одиночка. Профессионал в узкой области знаний

М. Белбин пришел к выводу, что группа, в которой есть исполнители всех девяти ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Также была выявлена зависимость эффективности группы от баланса ролей. Состав группы должен соответствовать заданию, для выполнения которого она создана. Не во всех группах может наблюдаться полный набор ролей, и не все члены группы полностью могут реализовать свою роль. Поэтому М. Белбин рекомендует членам команды осваивать навыки работы еще, как минимум, одной дополнительной роли, чтобы группа имела возможность эффективно достичь поставленной цели [78].

Выводы

Технологии практического менеджмента прошли длительную эволюцию. Развитие практики управления в течение всего XX в. позволило сформулировать основные функции менеджмента и определить общие методики, позволяющие управлять коллективом людей вне зависимости от специфики отраслевой деятельности. Развитие теории и практики менеджмента показало, что основным побуждением к производительному труду являются внутренние мотивы человека. Именно поэтому эффективность управления в большей степени зависит от социально-психологического климата группы, которая составляет основной коллектив организации, и микрогрупп, включенных в него, нежели от выстроенной технологической системы производства.

Научные исследования и практические достижения в области менеджмента показали, что управление производством – это, прежде всего, управление людьми, или менеджмент персонала.

Глава 2. ВЛАСТЬ ИЛИ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

В публикациях в области библиотековедения еще мало упоминают об управлении персоналом. Чаще всего в библиотечном деле говорится о "работе с кадрами" [например, 30]. Управление персоналом как технология еще не нашло своего применения в библиотеках России и связано это с объективными причинами неразвитости практического менеджмента в России вообще, с неподготовленностью библиотечных специалистов к менеджерским технологиям (полноценного курса менеджмента в вузах культуры не читают). Последнее время в связи с принятием нового образовательного стандарта по информационно-библиотечному делу в вузах культуры читается курс информационного менеджмента, но только в аспектах управления информационными ресурсами. Однако библиотека – это такой же коллектив людей, как и любой другой, а люди, в нем работающие, также ничем принципиально не отличаются от людей, работающих в других организациях. Поэтому нам кажется, что в управлении библиотечным коллективом можно и необходимо применять современные менеджерские технологии.

2.1. Руководство, власть и личное влияние

Основные понятия власти и стиля руководства

Лидерство определяется способностью оказывать влияние на отдельные личности и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.

Влияние – это любое поведение человека, которое вносит изменения в поведение других людей.

Власть обуславливается возможностью человека влиять на поведение других. Власть можно осуществлять:

- 1) утрашением;
- 2) убеждением;
- 3) принуждением;
- 4) через участие руководителя;
- 5) через вознаграждение;
- 6) через экспертное знание;
- 7) через веру, разумную и слепую;
- 8) через примеры;
- 9) с помощью закона;
- 10) на основе традиций;
- 11) используя харизму – власть, построенную не на логике, а на силе личных качеств и способностей лидера.

Понятие баланса власти

Основной закон: уровень влияния властного лица А на лицо В равно степени зависимости лица В от лица А (рис.7).

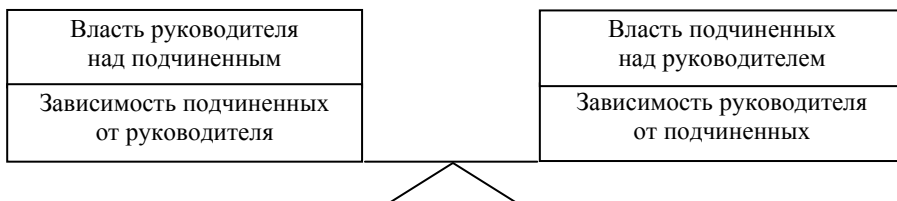


Рис. 7. Схема баланса власти

Возможны два подхода при анализе стиля лидерства:

- **поведенческий**: эффективность лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения с подчиненными;
- **ситуационный**: эффективность лидерства определяется ситуацией, поэтому руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях, определяемых заданием, внешней средой, личными качествами подчиненных и т.д.

Стили лидерства могут быть автократичными, демократичными и либеральными.

Автократичный стиль: ориентация в принятии решений не себя, единоличная власть и управление.

Демократичный стиль: разделение власти, участие работников в управлении.

Либеральный стиль: полная свобода группы, коллегиальность в управлении.

Однако существует более сложная классификация, чем деление на два вида (демократия и авторитарность) стилей лидерства. Р. Лайкерт делит стили лидерства на четыре группы, в которых отражается сложность классифицируемого объекта, основанная на дихотомии теории власти – теория Х и теория Y. Стиль руководства определяется взглядами и представлениями данного руководителя, а представления могут быть различными.

Характеристики, которые Лайкерт (табл. 4, 5) дает выделенным им стилям, свидетельствуют о сложности соотношения конкретного человека (руководителя) с тем или иным стилем лидерства и также о том, как может мимикрировать авторитарный лидер, оставаясь, по сути, деспотом.

Таблица 4

Сравнение стилей руководства Х и У

Теория Х	Теория У
Основывается на представлениях автократичного руководителя:	Основывается на представлениях демократичного руководителя:
а) люди не любят трудиться	а) труд – процесс естественный
б) люди предпочитают, чтобы ими руководили (боятся брать ответственность на себя)	б) если условия благоприятные, то люди будут стремиться к самостоятельности и ответственности
в) больше всего люди хотят защищенности	в) люди могут и будут использовать самоуправление и самоконтроль, если они приобщены к общей цели
г) чтобы заставить трудиться, необходимо принуждение, контроль, наказание	г) приобщение к общей цели есть функция вознаграждения
д) большинство людей не склонны к творчеству и неинтеллектуальны	д) интеллектуальный потенциал и способность к творчеству используются людьми частично, следовательно, необходимо раскрыть эти стороны в человеке

Таблица 5

Стиль лидерства Р. Лайкерта [109]

Стиль 1 – <i>эксплуататорско-авторитарный</i>	Слушаю только себя, принимаю решения только сам, основа мотивации к труду подчиненных – фиксированный заработок и премия по результатам работ
Стиль 2 – <i>благосклонно-авторитарный</i>	Хвалю за хорошо выполненную работу, материально поощряю и наказываю не только в зависимости от формально выполненной работы, но и учитывая усердие, инициативу, прилежность, старательность, дисциплинированность рабочего
Стиль 3 – <i>консультативно-демократический</i>	Консультируюсь с рабочими, учитываю их пожелания и советы
Стиль 4 – основанный на <i>обосновании необходимости</i> выполнения задания, инициативы и участия подчиненных	Участие работников в управлении, организация работниками своего труда

Психолог Р. Лайкерт, основавший Институт социальных исследований в университете Мичигана, суммировал свои выводы в систему менеджмента и выделил 24 характеристики эффективных команд, фокусируя внимание на процессе и на внутренней динамике команды [78].

Эффективная команда:

1. Члены группы обладают навыками осуществления всех видов ролей и функций в группе, как лидерских, так и рядовых участников, необходимых для взаимодействия в группе.

2. Группа существует достаточно долго, развивая и выстраивая спокойные рабочие отношения среди всех членов группы.

3. Группа привлекательна для ее членов, они лояльны по отношению друг к другу, включая лидера.

4. Члены группы и руководители имеют высокую степень конфиденциальности и доверяют друг другу.

5. Ценности и цели группы удовлетворяют требованиям интеграции. Члены группы помогают формировать эти ценности.

6. Поскольку члены группы выполняют взаимосвязанные функции, они пытаются разрабатывать цели и ценности, гармонично взаимосвязанные друг с другом.

7. Чем более важной ценность кажется группе, тем больше вероятность, что члены группы будут принимать ее.

8. Члены группы высоко мотивированы ценностями группы. Каждый член группы будет делать все, что он может (будет тратить время и силы), чтобы помочь группе достичь ее главных целей. Все ожидают, что другие будут делать то же самое.

9. Все виды взаимодействия, решение проблем, принятие решений и т.д. происходят в благоприятной, поддерживающей атмосфере. Суждения, комментарии, идеи, информация, критика ориентированы на помощь. Демонстрируется уважение как при оказании помощи, так и при ее получении.

10. Руководитель каждой рабочей группы оказывает большое влияние на формирование тона и атмосферы группы в соответствии с его принципами и практикой. Поэтому в высокоэффективных группах руководитель твердо придерживается принятых принципов руководства и стремится создать атмосферу поддержки и сотрудничества, а не конкуренции среди членов группы.

11. Группа стремится помочь каждому члену развить его способности и потенциал.

12. Каждый член группы добровольно и без возмущения принимает цели группы и ожидает, что группа создаст и ему благоприятные условия.

13. Руководитель и члены группы уверены, что каждый может достичь "невозможного". Эти ожидания максимально мобилизуют усилия и увеличивают личностный рост. При необходимости группа снижает уровень ожидания с тем, чтобы человек не испытывал чувство неудачи или отвержения.

14. При необходимости члены группы оказывают помощь своим членам для успешного достижения их личностных целей. Взаимопомощь – характеристика высокоэффективных команд.

15. Поддерживающая атмосфера высокоэффективных групп стимулирует креативность (творчество).

16. Группа знает ценность "конструктивного" конформизма (подчинения), знает, когда его использовать и для каких целей.

17. Члены группы высоко мотивированы коммуницировать полно и искренне, разделяя информацию, релевантную (имеющую отношение) к ценностям и деятельности группы.

18. Группа эффективно использует коммуникационный процесс для достижения целей группы.

19. Члены группы также высоко мотивированы на получение информации. Каждый действительно интересуется любой информацией, имеющей отношение к проблеме.

20. В высокоэффективных группах существует высокий уровень мотивации влияния членов группы друг на друга.

21. Групповой процесс в высокоэффективных группах позволяет осуществлять большее влияние на руководителя.

22. Члены группы способны влиять на работу друг друга, на гибкость и адаптацию группы.

23. В высокоэффективных группах люди чувствуют безопасность при выдвижении решений, которые кажутся им подходящими, потому что цели и философия деятельности отчетливо ясны каждому и обеспечены солидной базой для принятия решений.

24. Руководитель высокоэффективной группы выбирается. Его лидерская способность очевидна. Чтобы увеличить вероятность отбора на руководящие должности людей с высокой компетентностью в области лидерства, организация использует для равного по положению назначения соответствующие методы отбора.

Ф. Фидлер выделил три системы, фактически влияющие на поведение руководителя [109]:

1) **Взаимоотношения между руководителем и подчиненными** (определяются доверием, привлекательностью общения, уважением, авторитетом).

2) **Структура задания работнику** (определяется привлекательностью задания, четкостью постановки задания, понятностью). Задание структурировано (четко поставлено) либо не структурировано.

3) **Должностные полномочия руководителя** (определяются объемом законной власти).

Оказалось, что комбинации этих факторов определяют стиль поведения руководителя, его требовательность, уровень критики подчиненного, жесткость в работе. Поведение руководителя меняется часто неосознанно в зависимости от изменения этих ситуационных факторов. Фидлер выявил зависимость изменения поведения руководителя от ситуации. Поведение руководителя он измерил через показатель – наименее предпочтительный коллега. Уровень критики, требовательность к коллегам, представления о своих подчиненных оказались в прямой зависимости от этих трех факторов. Фидлер назвал также и способы побуждения персонала к выполнению производственных заданий:

- 1) доверительное разъяснение цели (объяснение, зачем нужно это сделать);
- 2) оказание поддержки в работе (наставничество);
- 3) направление инициативы подчиненных;
- 4) создание новых потребностей подчиненных;
- 5) удовлетворение потребностей подчиненных (денежное вознаграждение, повышение по службе).

Поль Херси и Кен Бланмар разработали теорию "жизненного цикла", суть которой состоит в том, что наибольшая эффективность стиля лидерства (руководства) зависит от зрелости исполнителя. Под зрелостью исполнителя нужно понимать:

- а) способность брать ответственность на себя,
- б) уметь разумно рисковать,
- в) опыт в работе,
- г) уровень интеллекта.

Образование и опыт являются вторичными факторами зрелости. Поведение руководителя может быть ориентировано на человеческие отношения и на работу. В зависимости от исполнителей можно выбрать по графику наиболее предпочтительный стиль.

При низкой зрелости работников руководителю целесообразно вести себя формально, давать четкие, понятные указания и контролировать их выполнение, ориентируясь на задачу и не придавая особого значения роли работе с людьми.

При высокой зрелости работников целесообразно делегирование им ответственности и переориентация своего поведения с задачи и человека на развитие организации.

По мере роста зрелости исполнителя руководитель должен постепенно переориентироваться с задачи на человека. При средней зрелости необходима интенсивная работа с человеком.

2.2. Управление персоналом

Упоминавшийся уже Р. Лайкерт изучал опыт хорошо работающих менеджеров, пытаясь понять, как они этого добиваются и почему. Он выяснил, что менее эффективные менеджеры были "сконцентрированы на работе", в то время как наиболее эффективные менеджеры были "сконцентрированы на сотрудниках". Сделать так, чтобы кто-то выполнял что-то в соответствии с *потребностями организации* – это одна из основных проблем управления. С увлечением осваивая общепризнанные техники менеджмента, такие как стратегическое планирование, менеджмент качества, маркетинг и т.д., некоторые руководители замечают: **"они все равно этого делать не будут"** (**"или будут, но не так как надо"**).

Но эти "они" – основа библиотеки. Это тот ресурс, за счет которого может быть достигнуто (равно как и сведено на нет) развитие библиотеки, обеспечена её автоматизация. "Они" – носители тех технологий, которые преобразуют "входы" организации в продукцию и услуги и во многом определяют эффективность данного процесса.

Из вышесказанного естественно вытекает следующее утверждение: персонал – один из главных приоритетов менеджмента (в том числе и регулярного). Зачастую "менеджмент" трактуется именно как "управление людьми в организации", связующее звено между "интересами предприятия" и "интересами человека".

В целом, задачи управления персоналом можно свести к двум: как сформировать кадровый потенциал библиотеки и как сделать труд этих "кадров" производительным! Причины неудовлетворенности руководителей работой своих подчиненных практически всегда лежат в неадекватном решении одной из этих задач. Однако прежде чем осваивать какие-то уникальные методы управления или непрерывно менять сотрудников, надо задать себе достаточно простой вопрос: "А знают ли они точно, что от них хотят?".

В более общей постановке вопрос звучит сильнее: "А насколько у вас в библиотеке хорошо прописана деятельность сотрудников?". Вопросы тем более актуальны, потому что многие западные техники кадрового менеджмента, которые консультанты по персоналу безуспешно пытаются перенести на российскую почву, подразумевают положительный ответ.

Причем в современных организациях четко зафиксированы не только функциональные обязанности сотрудников, но и цели деятельности, критерии их оценки, а также ценности корпоративной культуры (например, в форме корпоративного кодекса*, включающего сформулированную миссию, направления развития, стратегии, а также нормы и правила поведе-

* Кодекс профессиональной этики российского библиотекаря. Принят конф. Рос. библ. ассоц. на 4-й Ежегод. сессии 22 апр. 1999 г. // Информ. бюл. РБА. – 1999. – № 15. – С. 110–111.

ния сотрудников, поощряемые библиотекой^{*}). Остановимся на, так называемом "производственном поведении".



Рис. 8. Пирамида организационного программирования

ИСО 9000, единственный пока общепризнанный стандарт управления, дает два варианта описания деятельности компании: модель "ответственности менеджмента" (кто и что делает в компании?) и модель "бизнес-процессов" (как происходит взаимодействие?). Опять же оставим пока в покое современный взгляд на компанию как на систему процессов – даже первая задача (кто и что) практически не решена до конца ни на одном российском предприятии.

Причем даже если настойчивые руководители добиваются от кадровых служб такого описания организации, оно реализуется в традиционных формах и с традиционным формализмом, доставшимся нам еще с "советского" периода. В лучшем случае созданные в соответствии с квалификационным справочником должностные инструкции могут служить лишь документальным подтверждением несоответствия сотрудника должности при возникновении конфликтов или при его увольнении.

Традиционный подход описания организации через должностные инструкции сотрудников исходит из возможностей конкретных работников,

^{*}Правила поведения и общения с читателями для работников Пекинской национальной библиотеки (приложение 3, с. 185).

а не из "интересов организации". Предпринимается заведомо безнадёжная попытка выявления функций "целого" через функции "частей"! Поэтому созданные таким образом документы всегда бесконечно расходятся с действительностью, а реальные требования руководителей к деятельности своих сотрудников так и остаются не формализованными.

Правильный подход, который лег в основу регулярного менеджмента, требует в качестве первого шага по его постановке построения "организационно-функциональной модели" библиотеки (вспомним основополагающую работу Ю.Н. Столярова^{*}).

При моделировании сначала описываются "стратегии, цели и функции" компании, а затем они распределяются по исполнительным звеньям вплоть до конкретных сотрудников! Это и есть первый шаг в постановке современного управления персоналом, получивший название "организационного программирования" (рис. 7).

Главная цель организационного программирования – довести функции, поддерживаемые в библиотеке, до конкретного человека. Чтобы на вопрос "Кто это делает?", не следовал ответ – "Мы" общим хором подразделения, а звучал бы ответ – "Я", а при возможности получения именного такого варианта ответа вопрос "Кто?" возникает все реже и реже.

Следует также отметить, что наличие точных и реальных регламентов деятельности решает еще одну актуальную задачу – библиотека перестает быть "заложником персонала". Созданные регламенты позволят достаточно просто подключать к деятельности библиотеки или ее подразделений новых людей!

Но для этого организация должна решить еще одну задачу – определить "каким должен быть этот человек?" Каковы должны быть его профессиональные и личностные характеристики. Иными словами, мы составляем список требований к качествам, которые понадобятся человеку для успешного выполнения его профессиональных обязанностей. Так, например, если это библиотекарь отдела обслуживания, необходимое качество, которое ему потребуется для обслуживания читателей, – это коммуникабельность: умение устанавливать контакт с людьми разных типов, возрастов, убеждений и т.п. Самое печальное явление, когда библиотека тратит огромные средства для привлечения читателя, декларируя в рекламе: "Мы всегда рады Вас видеть", и, наконец, получает в качестве долгожданной награды заинтересованного посетителя. Но, входя в библиотеку, он видит лишь кислую физиономию библиотекаря, на которой отражается полное разочарование в жизни. Шутливая фраза библиотекарей "как бы мы работали, если бы они

^{*} Столяров Ю.Н. Библиотека: структурно-функциональный подход. – М., 1981. – 255 с.

(читатели) нам не мешали" – к сожалению, отражает действительное отношение многих работников библиотек к читателям.

Итак, должностная инструкция в совокупности с требованиями к кандидату на должность составляет документ, который называется "Описание должности". На руки сотруднику, вступающему в должность, дается только должностная инструкция. "Описание должности", включающее вышеупомянутые требования, находится в службе кадров и используется, в первую очередь, при подборе персонала.

Теперь, когда мы знаем, кто нам нужен для успешной реализации целей библиотеки и что он должен делать, логично встают вопросы: как удовлетворить потребность библиотеки в персонале? и какие методы применять для достижения "правильного производственного поведения"?

И здесь следует обратиться к еще одному базовому подходу регулярного менеджмента. Начать надо с договоренностей о системе координат: условиться, какая деятельность в библиотеке будет пониматься под "управлением персоналом". Существуют разные классификации и техники в этой области менеджмента, отражающие взгляды разных школ, и все они не вполне совпадают друг с другом, однако в общем виде главные компоненты управления персоналом таковы:

1. Организационное программирование.
2. Подбор и найм персонала.
3. Развитие и обучение персонала.
4. Оценка и аттестация персонала.
5. Мотивация и стимулирование.

Библиотека, безусловно, не может сразу освоить весь ансамбль применяемых в мире процедур кадрового менеджмента. Ближайшей ее задачей будет **выбрать из них наиболее актуальные и научиться их профессионально применять**. То есть поставить по ним нормальный контур управления или "управленческий цикл": сбор информации, выработка решений, контроль, регулирование и т.д.

Немного коснемся тех оснований, по которым отдаются предпочтения тем или иным компонентам управления персоналом. Их и надо будет ставить в первую очередь.

Еще раз вспомним основные задачи менеджмента персонала: как создать кадровый потенциал, способный работать на цели библиотеки? и как им управлять? Направления и общие принципы решения этих задач определяют принятые в библиотеке стратегии управления персоналом. Исходя из двух точек зрения на персонал (как на ресурс и как на объект управления), их можно отнести к "ресурсным" и "управленческим" стратегиям, которые рассматриваются в контексте всех корпоративных стратегий. Итак, все стратегии библиотеки взаимосвязаны, как взаимосвязаны все стороны ее деятельности. Поэтому на выбор актуальных для библиотеки

компонент управления персоналом существенное влияние оказывают общие тенденции в изменении характера современной экономики (табл. 6).

Таблица 6

Смена парадигмы менеджмента

Середина XX в.	Конец XX в.
Индустриальное общество	Информационное общество
Долгий жизненный цикл товара	Быстрое устаревание продукции услуг
Специализация, рост масштабов производства и продвижения	Индивидуализация и рост качества производства и продвижения
Предприятие – закрытая система	Предприятие – открытая система
Работник – исполнитель	Работник – инициатор

Эти перемены привели и к смене парадигмы в области управления персоналом (табл. 7).

Таблица 7

Смена подходов к управлению персоналом в 1990-х гг.

Середина XX в.	Конец XX в.
Персонал как затраты	Персонал как ресурс
Набор и учет кадров	Наращивание кадрового потенциала
Планирование кадров в соответствии с производственными планами	Интеграция планирования человеческих ресурсов и корпоративного планирования
Тотальный контроль	Координация целей
Оценка деятельности	Оценка результата
Централизованное вертикальное управление	Децентрализованное горизонтальное управление

Основная целевая функция управления персоналом также претерпела изменения: от задачи обеспечения количества работников на рабочих местах всем необходимым для производственной деятельности до задачи организации эффективного взаимодействия человека и организации.

Управление в библиотеках сталкивается с противоречием между объективной необходимостью предоставить персоналу большую свободу творчества, что связано с объективной интеллектуализацией библиотечных технологий (продуктов и услуг), и административной потребностью сохранять над ним контроль. Основное, что отличает современные подходы к управлению персоналом, – это стремление добиться правильного выполнения нужных функций, прежде всего за счет приведения к единому знаменателю целей организации и целей ее сотрудников. Это характерно и для библиотечного производства.

Каждая библиотека должна сама оценить, насколько отмеченные выше тенденции могут относиться и к ней. Однако для окончательного вы-

бора стратегий необходимы ответы и на менее глобальные вопросы: какова специфика библиотеки (характер, вид деятельности, размер)? какая организационная культура существует в данной библиотеке? на каком этапе жизненного цикла она находится? Эти факторы, как правило, взаимосвязаны между собой. В небольшой, только что "рожденной" библиотеке с "семейной" культурой подбор персонала будет происходить скорее всего не через специализированные кадровые агентства, а по рекомендации *родственников, знакомых, друзей сотрудников (!)*. И эта стратегия оправдана, поскольку на первом, самом трудном этапе "становления" важно подобрать команду единомышленников, работающих "за идею". Особенно это характерно для небольших библиотек, являющихся структурными подразделениями организации. Соответственно при вознаграждении упор делается не на внешнее, а на внутреннее, то есть предоставляемое самой работой. Оценка персонала, как элемент управления, скорее всего вовсе не задействована и т.д. Подобное поведение библиотеки в отношении сотрудников "не хорошо и не плохо", и рано или поздно наступит этап, когда подобная хаотичная структура не сможет адекватно реагировать на запросы рынка и потребуются регламентация отношений. Важно другое, – необходимо, чтобы библиотека формализовала свою стратегию в отношении персонала и понимала причины, обуславливающие именно такую линию достижения основной цели управления – обеспечение и поддержку требуемого (идеального) производственного поведения (рис. 9).

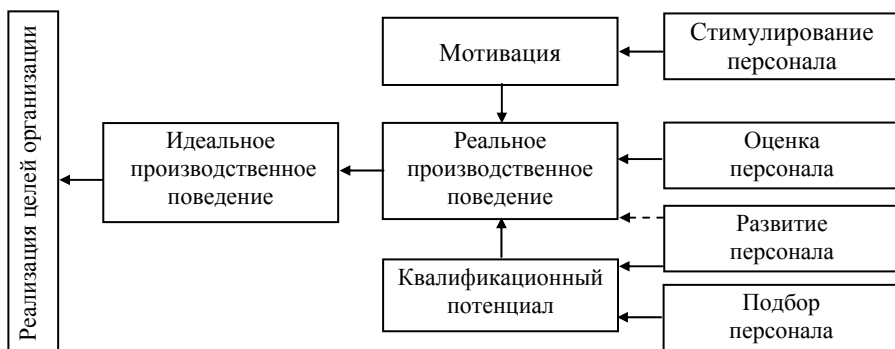


Рис. 9. Схема управления персоналом

И наконец, какой набор средств выберет библиотека, чтобы приблизить реальное производственное поведение к идеальному, – такой набор функций управления персоналом и должен выполняться в ней на регулярной основе. Более того, объем этих функций определяет место и структуру кадровой службы (или службы управления человеческими ресурсами).

Безусловно, эти функции, как и все другие, поддерживающие деятельность библиотек, с помощью тех же техник организационного программирования должны быть доведены до конкретных исполнителей. И не только в специализированном отделе. В современных библиотеках управление персоналом, наряду с выполнением профессиональных информационно-библиотечных задач, принципиально относится к тем задачам, которыми занимаются все заведующие структурными подразделениями.

Необходимо понимать, что как у руководителя с подчиненными, так и между менеджерами одного уровня может возникать несогласие по тем или иным вопросам, по способам решения проблемных ситуаций, по определению задач текущего планирования и стратегических целей своей деятельности, то есть может возникнуть конфликтная ситуация (рис. 10).

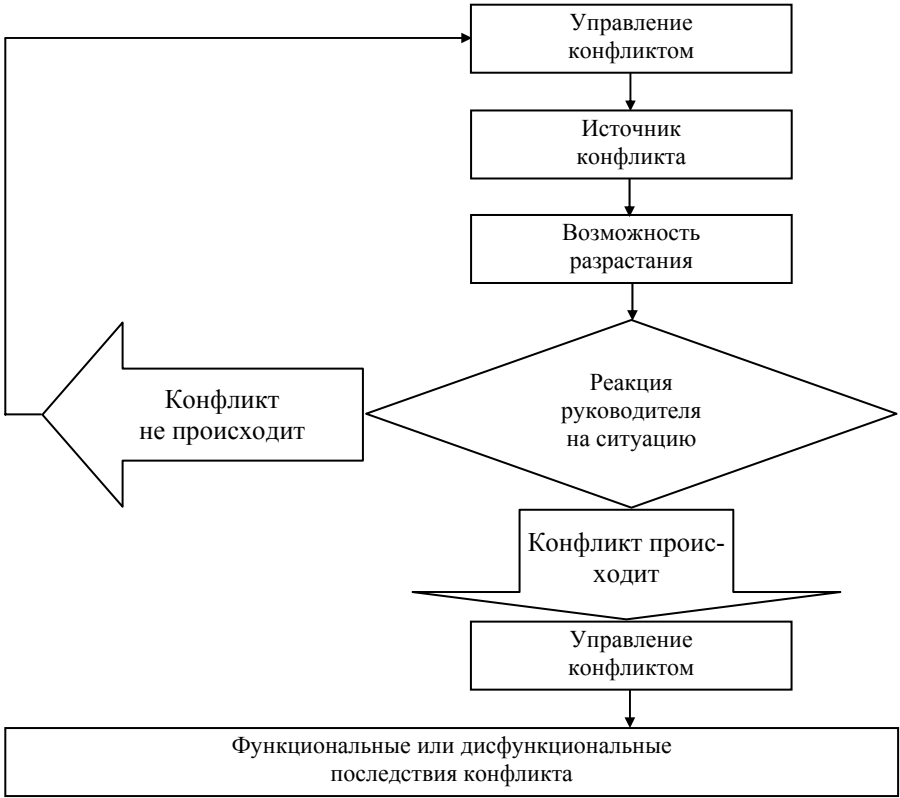


Рис. 10. Модель конфликта

Конфликт – это ситуация, когда отсутствует согласие между двумя или более сторонами.

Функциональный конфликт ведет к увеличению эффективности работы организации (часто возникает в рабочих спорах, полемике, на научных совещаниях и т.д.).

Дисфункциональный конфликт снижает эффективность группового сотрудничества и, как следствие, снижает эффективность работы организации. Дисфункциональный конфликт ведет к враждебности между людьми, несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает часто поступать против своей воли и разума, в пользу одной из сторон.

Типы конфликтов: а) внутриличностный; б) межличностный; в) конфликт личность – группа; г) межгрупповой.

Причины конфликта – это и распределение ресурсов, и различие целей в подразделениях. Для библиотек характерны конфликты, обусловленные разными задачами, которые стоят перед тем или иным подразделением. Возможны также конфликты, возникающие из-за различных представлений и ценностей у работников, различия в манере поведения по причине разного жизненного опыта и плохих коммуникаций. Все конфликты требуют разрешения. Существуют **структурные методы разрешения конфликтов**: через разъяснение требований к работе, с помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов, установления общей цели для всех подразделений и организаций и через систему вознаграждений. Выделяют также **межличностные стили разрешения конфликтов**: уклонение от конфликта, сглаживание причин конфликта, принуждение одной из сторон, компромисс и решение проблемы. Считается, что область компромисса находится на пересечении "внимания к себе" и "внимания к другим" (рис. 11).

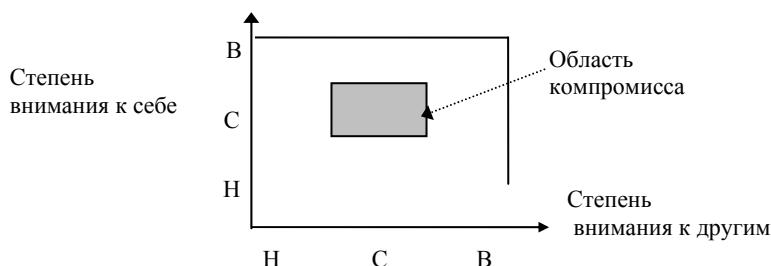


Рис. 11. Структурная схема компромисса

Часто конфликты приводят к необходимости изменения организационной структуры (к *организационному развитию*) *. Если конфликтная ситуация не разрешена, то у сотрудников и руководителя может возникнуть стресс.

Стресс – это измененное от нормы состояние чувственно-эмоциональной сферы человека, при котором восприятие окружающей среды и его поведенческие реакции становятся неадекватными ситуации.

Причины стресса: а) организационный фактор (недогрузка, перегрузка, конфликт ролей, неинтересная работа, плохие условия работы); б) личностный фактор (семейное положение и т.п.); в) неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью.

Конфликт ролей: Предлагаемая человеку работа требует от него другой роли, не подкрепляемой его властными полномочиями. У исполнителя, который взялся за такую работу, часто происходит "надрыв" и, как следствие, "срыв".

Неопределенность ролей: Предлагаемая человеку работа четко не определена, не ясны ресурсы для ее исполнения, не понятна конечная цель. В этом случае не понятна роль исполнителя, его полномочия и ответственность. При получении отрицательных результатов на этого человека возлагается весь груз ответственности за неудачно выполненную работу.

Очень важно видеть ситуацию с конфликтами и неопределенностью ролей и, вовремя акцентировав на этом внимание руководства, отказываться от таких условий работы.

Для повышения производительности труда и снижения стресса подчиненным необходимо:

- выделять приоритеты в работе;
- научиться говорить "НЕТ";
- наладить отношение с руководителем;
- не соглашаться с руководителем, когда возникает конфликт или неопределенность ролей;
- постоянно обсуждать с кем-нибудь свои проблемы, не держать их в себе;
- каждый день уметь "отключаться";
- быть в нормальной физической форме и помнить, что физическая нагрузка способствует снижению уровня стресса.

Для повышения производительности труда и снижения стресса руководитель должен быть способным выделить потребности и склонности подчиненных. Кроме того, необходимо разрешать подчиненным отказываться от выполняемых заданий, если у них есть для этого основания, и обеспечивать справедливое вознаграждение за эффективно выполнен-

* Более подробно – см. главу 3 "Организационное развитие библиотек", с. 65.

ную работу. Руководитель должен использовать тот стиль руководства, который соответствует конкретной ситуации, уметь выступать в роли наставника, слушая, понимая и развивая способности подчиненных, обсуждать с ними сложные проблемы.

2.3. Менеджер как субъект управленческой деятельности

Менеджер – это член организации, который осуществляет управленческие функции и решает управленческие задачи.

Менеджеры – ключевые фигуры организации, хотя они выполняют различные управленческие функции, решают различные управленческие задачи. Независимо от своего места в организации, объема работы менеджер обязательно выступает в трех ключевых ролях:

- роль по принятию решения. На менеджера возлагается роль не просто по принятию решения, но он должен взять на себя ответственность за принятое решение;
- информационная роль. Менеджер активно задействован в процессе информационного обмена. Менеджер кумулирует внешнюю и внутреннюю информацию для принятия решения, с другой стороны, он организует распространение новой информации в рамках коллектива и за его пределами;
- роль руководителя. Менеджер формирует отношения как внутри организации, так и за ее пределами. Также он осуществляет мотивационную деятельность.

Менеджерская деятельность предполагает наличие особого мировоззрения. Основу этого мировоззрения составляет совокупность терминальных ценностей.

Терминальные ценности – это ключевые позиции, которые формируют сущность управленческой деятельности.

К ним относятся, например, способность и настрой руководителя к раскрепощению потенциала сотрудников, способность руководителя совершенствовать способы и условия производительной деятельности, способность к совершенствованию отношений в количестве, способность повышать производительную культуру подчиненных [24].

Терминальные ценности реализуются через определенные способы, возможности, которые называются инструментальными ценностями.

Инструментальные ценности следующие:

1) ценности, которые характеризуют отношение руководителя к подчиненному:

- способность влиять на людей,
- навыки эффективного руководства,

- способность обучать,
- умение делегировать полномочия;

2) ценности, которые характеризуют состояние самой личности руководителя:

- способность к творчеству,
- умение прояснять личные ценности,
- способность определять цели.

Терминальные и инструментальные ценности определяют поведенческую стратегию руководителя.

Основные характеристики современного руководителя:

Современный руководитель должен иметь определенные личные ценности.

Личные ценности – собственная позиция руководителя по вопросам, имеющим принципиальное значение для производства, – риск, работа, отношение к закону и ряд других. К ним также примыкают личные характеристики, такие как возраст, пол, образование. Личные ценности определяют содержание и направленность решений руководителя.

Ценности формируются в течение всей жизни человека, хотя особое значение имеют также такие этапы, как детство, юность. Личные ценности имеют способность изменяться. Для того чтобы решения были аргументированными, руководитель время от времени должен прояснять свои ценности. Позиция руководителя может не совпадать с социально значимой.

Руководитель должен уметь определять цели деятельности своей организации, в нашем случае – библиотеки. Цели придают деятельности определенную направленность и предусматривают условия для их реализации*. Процесс постановки цели включает в себя ряд стадий:

- определение потребностей;
- определение возможностей;
- выбор целей;
- формулировка (определение) целей.

Для достижения цели важно знать временной рубеж, то есть установить временные границы, определить критерии достижения целей и обеспечить контроль выполнения цели.

Способность менеджера квалифицированно решать управленческие задачи достигается с помощью комплекса определенных методов.

1. Систематизированный подход к решению проблемы. Проблема решается постепенно, поэтапно, шаг за шагом. Технология процесса поэтапного решения включает:

- 1) настройку (руководитель изучает, осмысливает),

* См. подробнее: пункт "Планирование", с. 14; раздел "Стратегическое проектирование", с. 124.

- 2) определение целей,
- 3) определение критериев успеха,
- 4) информационное обеспечение проблемы,
- 5) планирование действий,
- 6) действия и анализ их результатов.

2. Подбор методов, соответствующих проблеме определенного уровня. Все управленческие проблемы можно распределить на четырех уровнях:

1) **Рутинный** – объединяет проблемы известные, типичные, которые уже имеют определенное решение. Задача руководителя в том, чтобы, поняв суть проблемы, дать исполнителям команду и взять на себя ответственность за данное решение.

2) **Селективный** – объединяет проблемы известные, типичные, но в отношении этих проблем существует не одно, а несколько возможных вариантов действий. Задача руководителя – выбор наиболее адекватного варианта.

3) **Адаптационный** – объединяет известные проблемы, но требующие от руководителя нового решения.

4) **Инновационный** – проблемы нестандартные, нетипичные, практически не свойственные данной организации, поэтому руководитель должен оперативно найти лучший вариант решения. Это требует от него самостоятельности, компетентности.

Выделяют различные методы личного влияния руководителя на подчиненных.

1. Метод Сократа.

Строится на умении таким образом построить беседу, чтобы оппонент согласился с каждым доводом на любом этапе диалога. Ориентирован на то, чтобы успокоить оппонента и, ослабив его волю, получить желаемый результат.

2. Метод трех раундов.

- Излагается суть проблемы с доводами и аргументами, при том используется метод Сократа.

- Руководитель обозначает ряд возможных вариантов решения данной проблемы, причем желаемый вариант должен быть представлен в выгодном свете.

- При наличии варианта, отвечающего интересам обеих сторон, собеседники соглашаются.

3. Метод Штирлица.

Человек приводит свою идею вышестоящему руководителю или коллективу, при этом он добровольно отказывается от авторства, закрепляя

его за вышестоящим начальством или коллективом – "мы разработали, мы придумали".

4. **Имя собственное.**

Руководитель хорошо знает своих подчиненных и пользуется этим знанием.

5. **Метод "лягушки в сметане".**

Руководитель должен помнить, что не существует безвыходных ситуаций, он обязан бороться за идею до конца.

6. **Проявление интереса к людям.**

Руководитель должен иметь представление о наиболее значимых событиях в жизни подчиненных.

7. **Умение слушать.**

8. Метод **возложения** руководителем на себя **ответственности** за результаты деятельности фирмы.

Управленческая деятельность предполагает, что руководитель приводит сотрудника к необходимости выполнения, то есть использует метод приказаний, но приказы могут быть различными по характеру:

- туманные приказы;
- основанные на страхе (угрозы);
- просьба (если между руководителем и подчиненным хорошие отношения);
- подкуп (предложение подчиненному какой-либо выгоды);
- требование (предложение руководителя строится по правилам обычной субординации);
- четкие указания (категоричность формулировок, почти приказ).

Важно правильно реализовать мотивационную функцию в своей управленческой деятельности. Из всех организационных ресурсов именно человеческий ресурс открыл наибольшие возможности для повышения эффективности функционирования организации. В связи с этим произошли и происходят значительные изменения во взглядах на персонал, на методы работы с ним, на управление персоналом вообще.

Особое внимание следует уделять новым поколениям работников и их потенциалу. Выявление структуры затрат или издержек, связанных с формированием рабочей силы предприятия и поддержанием ее квалификации на необходимом уровне, позволило целенаправленно создавать этот вид ресурса и управлять им.

На всех этапах работы с персоналом имеют место определенные издержки. Отбор персонала для приема на работу, адаптация его на рабочем месте, расстановка и использование кадров, удержание работников в организации, управление уровнем текучести кадров, система оценки и вознаграждения – все это связано с расходами, которые прямо или косвенно

влияют на стоимость работника для организации. Варьируя кадровую политику, можно получать более высокую эффективность и от использования кадров в организации как одного из видов ее ресурсов.

При анализе человеческих ресурсов обычно используют понятия первоначальных и восстановительных издержек.

Первоначальные издержки включают затраты на поиск, приобретение и первоначальное обучение работников. Нужно иметь в виду, то издержки набора и отбора должны включать все затраты, произведенные на эту деятельность.

Восстановительные издержки – это затраты, которые нужно произвести в настоящее время, чтобы заменить одного работника на другого, способного выполнить те же функции на данном рабочем месте. Они включают издержки приобретения нового специалиста и в любом случае – издержки, связанные с обучением работника на новом для него рабочем месте.

При уходе работника организация теряет его свойства и возможности во всей их совокупности, то есть и то, что именно этот работник мог бы сделать в организации на других рабочих местах.

Следует отметить, что представления о ценности кадрового ресурса организации все более расширяются и укрепляются. По тому, сколько средств затрачивается на работу с персоналом и на что они конкретно расходуются, можно хотя и косвенно, но весьма уверенно оценивать состояние дел в организации в настоящий момент.

Мероприятия по обучению и повышению квалификации библиотечного персонала обязательно должны охватывать высший и средний уровень менеджеров, а также потребителей услуг – читателей. Обучение топ-менеджеров (заведующих подразделениями библиотеки), прежде всего, преследует цель создания основы для принятия руководством библиотеки оптимальных управленческих решений с учетом всех доступных организационных и информационно-технологических альтернатив. Обычно рекомендуют следующие разновидности программ обучения для топ-менеджеров [92].

Информационные программы. При необходимости менеджеры обеспечивают себя информацией сами. В библиотеках распространены так называемые кольцевые почты, выставки новых поступлений в специальных методических кабинетах и другие типично библиотечные информационные мероприятия и услуги в рамках дифференцированного обслуживания библиотечных руководителей.

Полуформальные программы. По требованию специалистов (главных, ведущих), вовлеченных в процесс информатизации, проводятся определенные курсы, посещение которых, однако, является добровольным.

При этом идет речь, например, о выставках, информационных семинарах, презентациях, докладах или кратких семинарах с последующими дискуссиями участников и тому подобных мероприятиях.

Формальные программы. Как правило, эти программы реализуются в форме непродолжительных семинаров, которые проводятся обычно за пределами библиотеки. Эффект предположительно позволяет возместить затраты.

Программу обучения можно считать успешной, если при ее проведении как эксперты извне, так и специалисты библиотеки получают возможность выступить. Никакие технические детали при этом не обсуждаются, в фокусе находятся возникающие воздействия и их последствия, то есть, прежде всего, практические приложения, особенности применения технологий и польза (или потери) от них.

Менеджеры среднего уровня должны учиться руководить в условиях изменяющегося окружения, то есть также должны учиться оценивать риск и использовать шансы. Особенно это касается мотивации сотрудников в деле внедрения новых технологий: их нужно тактично и ненавязчиво подготовить к необходимости внедрения инноваций.

Менеджеры среднего уровня несут ответственность за успешную инновационную деятельность.

Подводя итоги, можно подчеркнуть, что обучение и тренинг персонала – две важные составляющие успеха развития библиотеки.

Таким образом, менеджмент имеет целью не просто обеспечить работу библиотеки, а повысить ее эффективность. Специалисты полагают, что менеджмент как способ управления является наиболее адекватным рыночной экономике.

Уточнение сфер ответственности должно базироваться на точном определении должностных обязанностей. Можно сформулировать некоторую должностную модель поведения в библиотеке.

Двойственность поведения в библиотеке задается двумя базовыми факторами: "интересы библиотеки – личные интересы". Это особенно ярко проявляется в должностном поведении, где один базовый фактор отражается в сознании личности как "задача – ответственность", а другой – как "справедливость – стимулы". Психологическая разгадка того или иного поведения состоит в том, чтобы выявить его зависимости от этих должностных состояний сознания. А поскольку структура должностей является каркасом библиотеки, то анализ этих зависимостей важно начинать с доминант должностного поведения по типу "задача – ответственность".

В каждой библиотеке существует определенная взаимосовокупность рабочих мест. Они изучаются, описываются и постоянно корректируются представителями службы управления персоналом. На этой основе состав-

ляются положение о подразделении, должностные инструкции, порядок проверки, перечень инструктивно-методических материалов. Этими документами определяются служебные рамки поведения руководителей и специалистов.

Должностная регламентация поведения предполагает обеспечение организационной стабильности путем "увязки" таких его доминант, как задачи, которые необходимо выполнять должностному лицу, обязанности, которые он должен нести, права, которые он использует, ресурсы, при помощи которых он обеспечивает работу, ответственность, которую он принимает на себя, подотчетность вышестоящему должностному лицу, внутриорганизационные обязательства перед руководителями и специалистами других подразделений, внерыночные обязательства перед партнерами (книгоиздатели и книготорговцы, читатели, вышестоящие организации и т.д.).

Это можно изобразить графически на примере руководителя подразделения, где центральным компонентом организационного поведения является его ответственность. Ее величина определяется объемом работ (решение текущих и перспективных задач качественно и в срок), выполнением определенных обязательств, использованием своих прав, задействованием ресурсов (кадровых, финансовых, материальных), удовлетворением ожиданий вышестоящего руководителя (как решил задачи), выполнением внутренних и внешних обязательств перед коллегами, партнерами, клиентами, смежниками. Если это поведение руководителя, то оно должно быть ответственным по отношению к его подчиненным.

Предписания руководящему должностному лицу составляют организационно-психологический каркас библиотеки (рис. 12). Однако в практике бывает так, что должностные лица, особенно руководители, не всегда делают то, что им предписано, и делают то, что не предписано, но необходимо по работе: жизнь всегда оказывается богаче любых инструкций. Тем самым они оказываются в промежуточной области правомочного и неправомочного поведения. У одних эта зона бывает достаточно большой, а у других – незначительной, если они стремятся полнее и точнее следовать инструкции (бухгалтеры, юристы, налоговые инспекторы, охранные работники, инженеры по технике безопасности). Такая же ситуация возникает и у специалистов. Если "вес" правомочного поведения снижается, а неправомочного повышается, значит необходимо пересмотреть инструктивные документы, скорректировать их под новый объем задач.

Но бывают случаи, когда должностное лицо делает то, что не зафиксировано в инструктивных документах, подчиняясь диктату руководителя, например при делегировании ему "сверху" полномочий решать какие-либо вопросы или тогда, когда оно добровольно берет на себя их решение.

Желательно, чтобы все эти случаи находили отражение в оценочных санкциях и вознаграждениях.

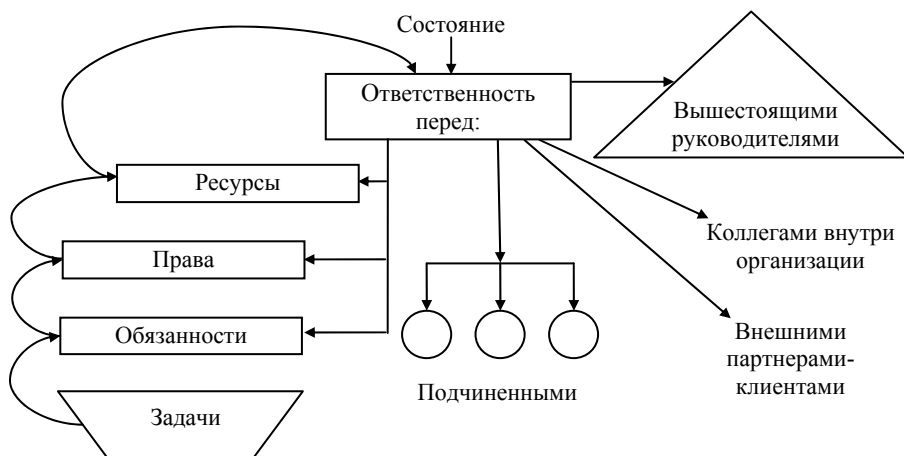


Рис. 12. Структура предписанного поведения руководителя подразделения

В соответствии с этим в организациях возникают и воспроизводятся на стыках правомочности и неправомочности три разновидности поведения должностных лиц: обязательное (по принуждению); должное (по договору), желательное (по собственной воле). Они некоторым образом компенсируют недостаток инструктивных документов в определении ответственности за расширение круга (объема) задач.

Бывает и так, что должностное лицо отказывается выполнять круг (объем) задач, не зафиксированных в положении о подразделении или в должностных инструкциях. И тогда руководство оценивает его поведение как нежелательное. Более того, в растущих и развивающихся фирмах, банках, некоммерческих учреждениях от работника ожидают добровольного принятия на себя новых обязательств. Он уже начинает нести ответственность за то, что мог бы сделать, но не сделал. А поэтому и оценивается больше по упущенным возможностям, чем по результатам. Для предпринимательской ориентации поведения (менеджер по продажам) это оказывается относительно нормальным. Однако так бывает в тех случаях, когда должностное лицо все реже выходит на запланированный в бизнес-плане результат. И тогда руководитель все чаще начинает упрекать его в том, что он упускает шанс за шансом. Так может возникать осуждаемое поведение, которое воспроизводится на грани правомочного и неправомочного.

Осуждаемое поведение бывает и в тех случаях, когда круг обязанностей не соответствует правам должностного лица. Например, величина обязанностей оказывается у него в несколько раз больше, чем величина прав. При таком раскладе он может скорректировать их, испросив для себя полномочия у руководителя, которому подотчетен. Если это не получается, то возможны четыре варианта его поведения: подает заявление об уходе; работает, ставя себе ограничения (продержаться сколько можно); самовольно наделяет себя полномочиями; фальсифицирует отчетность, скрывая то, что не смог выполнить, и приукрашивая то, что выполнил.

В последних двух случаях он рискует и может оказаться в ситуации "без вины виноватый", так как не смог выполнить какую-то часть работы из-за отсутствия необходимых полномочий не руководителя. А получается, что руководитель свою вину перекладывает на подчиненного. Чтобы не возникало таких ситуаций, подчиненным всегда важно оговаривать, в каких случаях руководитель может делить свои полномочия с подчиненными. Если же возникают конфликтные ситуации по этому поводу, то можно констатировать незрелость управленческого мышления руководителей. В этой ситуации они оправдывают себя, обвиняя подчиненных в ошибках, в нежелании работать, формируется негативная управленческая установка на подчиненных. На этой основе возникает отстраненный тип поведения руководителя ("Это ваши проблемы!"), и тогда подчиненные начинают обвинять его в некомпетентности, черствости, бюрократизме, безответственности. Все это приводит к организационной неразберихе. Феномен взаимных обвинений глубоко маскирует истинную причину дезорганизации: нарушение соотношения обязанностей и прав в инструктивных документах. Это нарушение и переводит служебные отношения в межличностные, которые перерастают в конфликтное поведение.

Но бывает, что соотношение обязанностей и прав перевешивает в пользу слишком больших полномочий. Это оправданно в критических ситуациях, когда от усилий руководителя зависит быстрое разрешение. Однако это едва ли оправданно в обычных ситуациях: в таком случае руководитель будет использовать свои полномочия произвольно, ведь они не сбалансированы его обязанностями. Более того, эти полномочия могут проявляться в его поведении авторитарно. Вмешиваясь в управленческие процессы так, как ему кажется правильным, он будет блокировать обратные связи от нижестоящих руководителей, навязывая им свою волю. И тогда неминуемы ошибки по его вине, которые будут исправлять подчиненные. Иногда подчиненные скрывают их от вышестоящего руководителя, а иногда выставляют их через некоторое время напоказ ("Ваши ошибки – по вашей вине!"). Однако последний может вывернуть ситуацию "наизнанку":

"А что же вы меня раньше не предупредили!?". Так вину за свои ошибки руководитель переносит на подчиненных. Такое произвольное поведение характерно для владельца фирмы, который по должности числится президентом, но глубоко не вникает в процессы управления, часто отсутствуя по разным причинам.

Если права и обязанности должны быть сбалансированы, то тем более должны быть сбалансированы права и ресурсы. Иногда нельзя выполнить работу, потому что у руководителя нет необходимой свободы маневра (мало работников, они недостаточно компетентны, запаздывает поступление денег, износилось оборудование и др.). Зачастую он бывает виноват сам, потому что вовремя об этом не позаботился, не так просчитал будущую ситуацию в плане, ошибся в подборе сотрудников или уволил самого компетентного. А иногда ресурсы подразделения оказываются исчерпаны потому, что руководитель заложил в показатели быстрый рост. Но, сработав на опережение, он оставил подразделение без ресурсов. Это может быть нехватка фонда заработной платы или премиального фонда, увольнение специалистов, вынужденное сокращение расходов на рекламу, отказ от работы с консультантами. Ресурсы определяют маневренность поведения руководителя. Если он не имеет ресурсов, он уже не руководитель.

Должностные лица, особенно руководящие, включаются в работу организации через осознание своей ответственности, которая становится главным регулятором их организационного поведения. Эта регуляция происходит как сужение пределов ответственности ("За что я отвечаю конкретно?") и как их расширение под задачи с неопределенным исходом ("За что я отвечать не могу?"). Их ответственность выходит за узкие пределы, поскольку лучше осознается необходимость подключения к решению "стыковых" проблем. В организациях постоянно возникают ситуации, когда работник ограничивает пределы ответственности своим участком работ, а если организация (фирма) развивается, то невольно расширяются и пределы его ответственности. Возникает расширенный диапазон ответственного поведения. Однако в этом случае возможны два поведенческих варианта: ответственность может "растворяться" в ее перекладывании друг на друга или усиливаться под влиянием группового давления всех на каждого.

В практике управления встречаются искаженные способы ответственности поведения. Так, могут возникать ситуации, когда руководитель (или должностное лицо) оказывается подотчетным сразу нескольким руководителям вышестоящего уровня ("веерная" ответственность). А может быть одновременно подотчетен и своему руководителю, и тому, кто стоит на более высокой ступени иерархической лестницы (инстантная ответственность). Например, руководитель среднего звена, подготовивший отчет

за месяц, представляет его сначала своему функциональному руководителю, а потом исполнительному директору библиотеки. Такая ответственность не предписана должностными инструкциями: она формируется по прецеденту. Поэтому в организации возникают и прецедентные варианты ответственности поведения, которые могут запутывать отношения подотчетности [85]. Документом, регламентирующим производственные полномочия и обязанности работника, является его должностная инструкция. Должностные инструкции разрабатываются руководителями подразделений для своих непосредственных подчиненных. Первый руководитель библиотеки (директор) утверждает инструкции для должностей, находящихся непосредственно в его подчинении. Для остальных должностей инструкции утверждаются заместителями первого руководителя, отвечающими за соответствующее подразделение.

Каждая должностная инструкция должна давать ясное представление о том, чем данная работа отличается от всех других работ [61].

Основные требования к составлению должностных инструкций:

1. Должностная инструкция разрабатывается на основе положения о работе подразделения. Обязанности работников должны быть определены в соответствии с основными задачами, решаемыми подразделением.

2. В должностной инструкции должны быть описаны все основные функции, выполняемые работником.

3. Должностная инструкция должна быть написана простым, понятным языком. Все ее пункты должны быть максимально конкретными.

Должностная инструкция должна содержать информацию по следующим вопросам:

- наименование должности;
- наименование структурного подразделения;
- назначение должности, общая цель должности;
- место должности в рамках организационной структуры фирмы: кем руководит, кому подчиняется, кем может быть замещен работник;
- требования к сотруднику: образование, специальность, специальное обучение, навыки, опыт работы;
- перечень должностных обязанностей, сгруппированных по функциональным блокам;
- формы отчетности, критерии эффективности труда (количественные и/или качественные);
- взаимодействие внутри организации и с внешними структурами;
- права и ответственность;
- программа повышения квалификации;
- перспективы служебного роста.

Должностная инструкция должна иметь гриф, заверяющий ее утверждение, дату, подпись работника об ознакомлении.

Качественно подготовленная должностная инструкция содержит информацию, которая необходима в процессе управления персоналом и может использоваться в нескольких целях:

- как руководство к действию для самого работника,
- в качестве основания для оценки результатов трудовой деятельности работника,
- для проведения обоснованного отбора работников при найме,
- при ранжировании работ или должностей и последующей разработке внутрифирменных систем оплаты труда.

Анализ должностных инструкций (обязанностей, полномочий и т.п.) дает информацию, необходимую для совершенствования организационной структуры, планирования мероприятий по повышению производительности труда [61].

В любом случае развитие должностного поведения и структуры организации обеспечивает развитие библиотеки или ее организационное развитие.

Выводы

Понятия власти или лидерства являются ключевыми понятиями управления персоналом. Именно от того, какой стиль руководства имеется в данной организации (библиотеке), зависит эффективность деятельности данной библиотеки. Словосочетание "управление персоналом" не означает, что руководитель (директор библиотеки, заведующий отделом) обладает неконтролируемой властью. Поведение руководителя должно быть ориентировано на человеческие отношения и на работу. Следует учитывать также и необходимость выбора стиля руководства в конкретном коллективе. Баланс власти предполагает взаимную ответственность и зависимость руководителей и подчиненных. Только при высокой зрелости работников целесообразно делегирование им ответственности и переориентация своего поведения с задачи и человека на развитие организации.

Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ БИБЛИОТЕК

Эффективность деятельности организации зависит в основном:

- от грамотного управления трудовыми ресурсами,
- грамотного управления производственным персоналом,
- грамотного взаимодействия с окружающей средой.

Процесс управления трудовыми ресурсами включает в себя:

- планирование трудовых ресурсов,
- набор персонала,
- отбор персонала,
- определение зарплат и льгот,
- профессиональную ориентацию и адаптацию,
- обучение и переобучение,
- оценку трудовой деятельности.

В процессе планирования трудовых ресурсов проводятся:

- 1) оценка наличных ресурсов;
- 2) оценка будущих потребностей;
- 3) разработка программы удовлетворения потребностей (например,

на некоторых предприятиях США проводится регистрация трудовых навыков работников, регистрация количества работников, обладающих такими навыками).

Анализ трудовых навыков можно проводить:

- 1) с помощью наблюдения за работой,
- 2) с помощью собеседования с работниками,
- 3) путем заполнения вопросника,
- 4) с помощью тестов.

В результате на каждого работника формируется классификационная характеристика. В ней указывается образование, возраст, опыт работы, навыки, знания, перспектива роста. На основании классификационной характеристики, знаний, навыков работника обозначаются его права, обязанности, составляются должностные инструменты или подписывается контракт.

Методы сбора информации о работнике:

- собеседование,
- знакомство с документами работника,
- анализ результатов испытаний работника,
- тестирование работника,
- использование данных центров оценки.

Центры оценки – это такие центры, в которых оцениваются способности кандидатов с помощью деловых игр, тестов, вопросников, экспериментов. По результатам оценки назначается зарплата (подписывается контракт), определяются дополнительные льготы, возможность взятия дополнительных ссуд, льготы на обучение, юридические услуги, возможность физического оздоровления, творческие отпуска и т.д., часто назначаются льготы по принципу "самообслуживания в кафетерии", то есть работнику самому в определенных пределах разрешается выбирать для себя набор льгот.

Оценка результатов деятельности работника осуществляется в трех целях:

- 1) **административной** (для повышения или понижения по службе, перевода, увольнения);
- 2) **информационной** (для информирования руководства и самого работника в целях совершенствования его деятельности);
- 3) **мотивационной** (так как оценка – это средство мотивации к труду).

Качество трудовой жизни влияет на производительность труда, межличностные отношения, эффективность деятельности библиотеки.

Качество трудовой жизни можно выразить следующими формулами:

1. Работа должна быть интересной.
2. Работа должна оплачиваться справедливо (любой работник субъективно ощущает справедливость вознаграждения).
3. Условия труда должны быть нормальными для работы.
4. Надзор за работой должен быть минимальным.
5. Исполнители по возможности сами должны принимать решения.
6. Должны быть обеспечены гарантии долгосрочной работы и качества взаимоотношений в коллективе.
7. Должна быть обеспечена социальная защищенность, администрация должна по возможности предоставлять работникам какие-то льготы.

Совершенствовать организацию труда можно:

- путем расширения объема работ (много трудовых операций с редкой их повторяемостью);
- обогащения содержания работ;
- самостоятельности в планировании работ;
- самостоятельности в определении ритма работ;
- принятия решений.

3.1. Организационная структура библиотеки

Библиотека – это **формальная организация**.

Существуют так называемые уровни управления – это уровни в дереве иерархии.

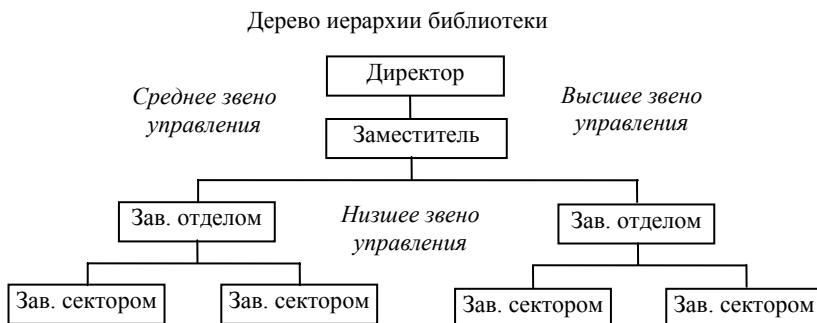


Рис. 13. Уровни иерархии управления библиотекой

Соответственно руководители делятся на руководителей высшего, среднего и низшего звеньев управления.

Таблица 8

Типы структур организаций

Типы структур организаций	Пример библиотечной организации
Функциональная (деление по функциям)	ГПНТБ СО РАН
Дивизиональная (организация делится на дивизионы по типу выпускаемой продукции, по регионам и т.д.)	Нет библиотечных примеров
Ориентированная на покупателей (универмаг, центры обслуживания)	Нет библиотечных примеров
Адаптивная и органическая (структура, быстро приспособливающаяся к меняющимся условиям потребности на рынке)	Нет библиотечных примеров, элементы такой структуры внедрены в научной библиотеке Южно-Уральского гос. университета [39]
Механическая (каждый субъект решает свою задачу, не думая о взаимосвязи с другими субъектами)	Нет библиотечных примеров
Проектная организация – это временная структура для решения конкретной задачи, реализации какого-либо проекта	Временные грантовые коллективы
Матричная организация – это организация, которая обеспечивает однотипное управление и последовательность работ для разных проектов	Нет библиотечных примеров

Типы структур организаций	Пример библиотечной организации
Организация конгломератного типа – это структура смешанного типа, возникающая в зависимости от ситуации (например, консорциум, ассоциация, союз и т.д.)	Российская библиотечная ассоциация
Централизованная организация – это многоуровневая иерархическая структура, управляемая из центра посредством скалярной цепи команд, оставляющая за собой большую часть полномочий	Районные ЦБС Новосибирской области
Децентрализованная организация – это организация с автономными подразделениями, независимыми и хозяйствующими; взаимодействие и распределение прибыли с центром регулируется с помощью договоров и контрактов. Основные полномочия – у автономии	Сеть библиотек научно-исследовательских учреждений СО РАН

Бюрократия – это четко отлаженная форма разделения труда с иерархией власти и цепями команд в организации с зафиксированными нормами поведения и профессиональным подбором кадров.

Департаментализация – процесс деления организации на части с определением задач, прав и обязанностей.

Интеграция – это процесс достижения единства усилий всех подразделений; достижение цели одного подразделения зависит от достижения цели другого подразделения. Таким образом, наблюдается взаимозависимость результатов работ подразделений.

Классификация структур управления:

а) Линейная структура:

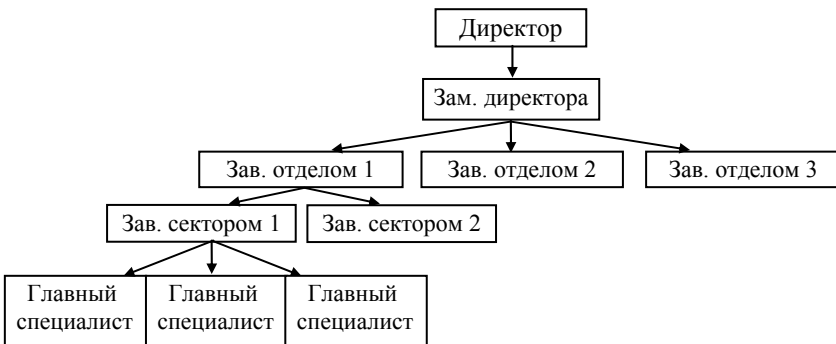


Рис. 14. Линейная структура управления

б) Линейно-функциональная структура:

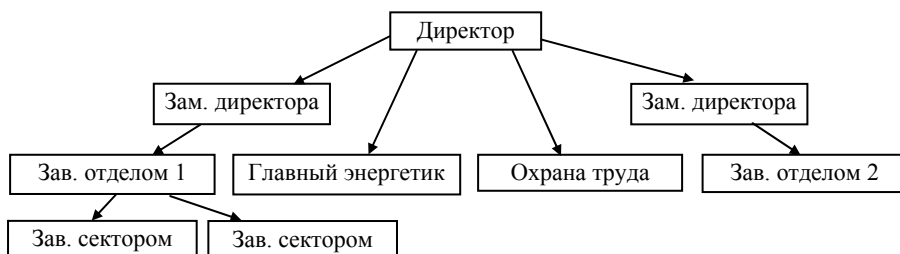


Рис. 15. Линейно-функциональная структура управления

в) Линейно-штабная структура:

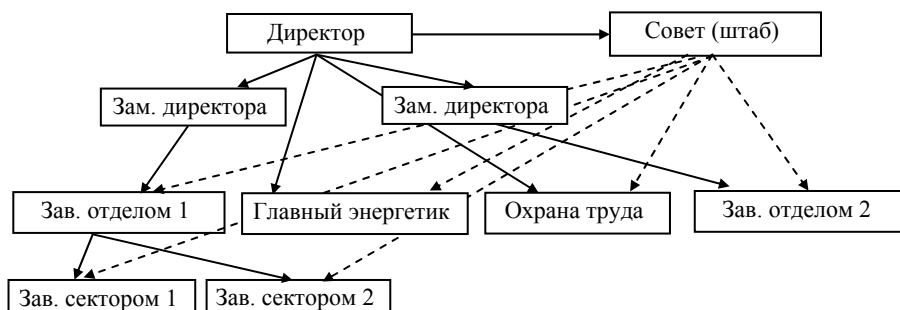


Рис. 16. Линейно-штабная структура управления

Для организации штабной структуры необходимы веские причины.

Причины организации штаба в библиотеках могут быть, например, такие:

1) для организации нового направления деятельности библиотеки (обслуживания новой категории читателей, покупки нового вида источников информации и т.д.);

2) для реализации инновационных проектов (разработка и внедрение автоматизированных технологических процессов, организация подразделений, работающих только на основе полной окупаемости);

3) для реализации стратегии повышения качества и т.д.

г) Матричная структура.

Остальные структуры организаций, в том числе и матричная, – это комбинация предыдущих. Организационная структура – это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей [109, с. 142].

В соответствии с организационной структурой коллектив организации включает: руководящий состав или администрацию, коллективы различных структурных подразделений. Каждый из коллективов этих подразделений, в свою очередь, также представляет собой трудовой коллектив. Однако применительно к библиотеке как организации, обладающей установленной юридической самостоятельностью, ее трудовой коллектив рассматривается как единое целое. Это единство обеспечивается организационной структурой как исходной базой формирования коллектива. Структура организации тождественна по смыслу структуре управления, но содержание этих понятий различается. Их общность выражается в том, что организационная структура и структура управления могут как облегчать движение и развитие библиотечного персонала, так и препятствовать ему. Организационная структура представляет собой одну из главных характеристик библиотеки как организации [156, с. 7].

Здесь необходимо привести определение понятия "библиотека". Библиотека – некоммерческая организация, созданная для достижения социальных, культурных, образовательных целей, удовлетворения духовных потребностей и функционирующая в форме полностью или частично финансируемого собственником учреждения (Суслова И.М.) [157, с.112].

Функциональная организационная структура библиотеки традиционно строится в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями, и включает в себя средства, с помощью которых распределяются все виды деятельности между составными частями библиотеки и все формы координации деятельности этих частей.

Прежде организационная структура воспринималась как нечто неизблемое и заданное, а в настоящее время администрации библиотек более свободны в выборе структурных стратегий своих библиотек.

Структура библиотеки должна быть гибкой и восприимчивой к нововведениям. Такой структурой И.П. Бургер справедливо считает [39] адаптивную матричную организационную структуру, называя такие очевидные преимущества матричной структуры по сравнению с традиционной функциональной, а также с линейной, линейно-функциональной, как:

- способность уделять внимание каждому из ключевых видов деятельности, призванных обеспечить ключевые результаты библиотеки как соединяющей две системы: библиотечную и образовательную;
- способность отражать интеграционные процессы, протекающие в процессе реализации информационной, научной, образовательной, культурно-просветительской функций библиотеки;

- гибкость, способность безболезненно реагировать на изменяющуюся внешнюю среду;
- обеспечение кооперации и координации родственных действий по управлению знаниями.

Следует отметить, что структура библиотеки – это не только система, служащая для организации выполнения работы, но и условие развития кадровой политики, культуры организации, карьеры библиотечных работников.

На организационную структуру библиотеки влияют такие факторы, как тип услуг, технологии и виды технологических процессов, количество направлений и сфер деятельности, величина ресурсов библиотеки и ее взаимосвязь с внешней средой. В свою очередь влияние организационной структуры на библиотечный коллектив находит свое осуществление и выражается в следующем:

- распределение обязанностей,
- содержание и определенность работы,
- нормы управления,
- уровни иерархии,
- участие в управлении,
- координация деятельности,
- информированность,
- постановка целей,
- использование рабочего времени,
- мотивация персонала,
- система продвижений, поощрений.

При этом характерной особенностью управления является то, что организационная жизнь библиотеки сфокусировалась сегодня на эффективном использовании человеческого фактора, и другого варианта для библиотек в ближайшее время не предвидится.

Ориентация управления на развитие библиотеки как организации и возможности персонала как индивидов, способных выполнять новые задачи, по-новому сказывается на структуре библиотеки, ее организационной культуре и развитии персонала [32, с. 12].

Организационное развитие – это долговременный процесс обновления организации, ее структуры, коммуникационных связей в соответствии с новыми целями и задачами. Организационное развитие происходит посредством организационных изменений, как правило, каждые 1–5 лет. Умеренная реорганизация происходит раз в год, коренная – раз в 4–5 лет.

Организационные изменения происходят:

- через изменение целей работы организации;
- изменение структуры работы и структуры управления;
- изменение технологии производства;

- изменение методов решения задачи;
- изменение кадровой политики (кого и сколько принимать).

Управление организационными изменениями должно основываться на анализе внешней среды и внешних факторов. Здесь важны посредничество и переориентация внимания руководства на новые цели, задачи, проблемы. Важно выделить критические факторы успеха работы организации.

Диагностика организации и осознание необходимости перемен предвараются сбором информации, затем происходит ее обработка и подготовка общественного мнения. Результаты диагностик могут быть проявлены в организационном эксперименте и выявлении конкретных трудностей, возникших в ходе эксперимента. В итоге вырабатываются стимулы к изменениям и обеспечение согласия между людьми.

Условия успеха в осуществлении перемен в организации заключаются в разделении полномочий в руководстве работниками так, чтобы был баланс власти. Кроме того, необходимо быстро преодолевать сопротивление переменам (вплоть до увольнения работников), но процесс содействия переменам необходимо организовать не только сверху вниз, но и снизу вверх. Необходимо также выявление проблем библиотеки с помощью независимых экспертов и консультантов.

Переменам в организации должны предшествовать ее тщательное обследование и эксперимент, для того чтобы поставить диагноз о состоянии организации (тесты, опросы сотрудников). Результаты обследования должны быть переданы сотрудникам, необходимо также придать гласности планируемые решения по реорганизации и провести эксперимент в отдельных подразделениях организации для выявления проблемных ситуаций.

Успех структурной реорганизации обычно предполагает нормальную социальную среду – близкий уровень образования работающих, близкий уровень доходов, близкий уровень жизни и наличие деловой культуры и этики организации (закрепление в специальных документах норм поведения для членов этой организации).

Причины сопротивления переменам – это и страх потери функции, и страх потери заработка, и страх появления новых проблем. Сопротивление реорганизациям должно быть не только вовремя диагностировано, но и вовремя преодолено. Методы преодоления сопротивления:

1) Образование, переквалификация, переподготовка сотрудников, передача им достоверной информации о будущих организационных изменениях.

2) Привлечение работников к непосредственному участию в организации перемен и принятии решений.

3) Эмоциональная и психологическая поддержка.

4) Переговоры, "покупка" работников.

5) Кооптация (предоставление сопротивляющемуся лицу ведущей роли во введении новшеств).

6) Маневрирование (выборочное использование информации для своей пользы).

7) Принуждение (угроза лишения работы, продвижения по службе и т.д.).

8) Увольнение работников.

Формирование новой организационной структуры во всех библиотеках идет опытным путем. Сегодня сильнее, чем раньше, приходится учитывать взаимовлияние организационной структуры и организационной культуры библиотеки.

3.2. Организационная культура

Феномен организационной культуры приобрел особую актуальность в 80-х гг. XX в., когда она получила статус одного из эффективных инструментов управления организацией.

Ряд исследований, проведенных по данному направлению, показал,

1) что каждая организация имеет свою специфическую уникальную организационную культуру;

2) культура в большей мере определяет степень эффективности организации, ее "силу". Результаты работы зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации;

3) лидерство и культура – две стороны одной медали: функция лидера состоит в создании и изменении культуры.

Само понятие "культура" имеет множественную интерпретацию.

В последнее время интерес как теоретиков, так и практиков менеджмента к вопросу о культуре организации резко усилился. Усиление внимания связано прежде всего с тем, что выросло понимание того влияния, которое культура оказывает на эффективность деятельности организации. Успешно развивающиеся предприятия отличаются высоким уровнем культуры, который формируется в результате целенаправленных усилий по развитию духа корпорации [96, с. 67].

Культура оказывает значительное влияние на индивидуальное и групповое поведение и деятельность людей. Однако только в последние годы менеджеры начали понимать и ценить значение общей культуры для производства.

Термин "культура" (от лат. culture) – понятие многоплановое, сложное, неоднозначное. Прежде всего, культура – это инструмент, необходимый для выживания человечества; механизм, позволяющий людям справляться с обстоятельствами, в которых они находятся. В этом смысле

культура – это сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации. Культура – это явление, которое выделяет человеческий вид среди других живых существ. В соединении с биологической эволюцией культура не только помогла человеку выжить, но и помогает расти и развиваться на этой планете и даже в космосе.

Культура – это усвоенное поведение и знания, которые интегрируются группой и разделяются членами группы. Групповые убеждения и практика становятся привычными, традиционными и отличают одну группу (цивилизацию, страну или организацию) от другой [63, с. 51].

Достаточно популярной является интерпретация понятия "культура" в соответствии со структурно-функциональными традициями как системы образцов, норм, разрешаемых членам общности, и ролей, которые соответствуют определенным верховным ценностям. Иными словами, организация – это сложная система, состоящая из различных подсистем: технологической, административной, социальной и т.д. Культура в рамках этого подхода рассматривается как одна из подсистем, выполняющая функции адаптации организации к окружающей среде и идентификации ее сотрудников. Вместе с тем культура – это не обычная подсистема, а наиболее важная. Именно она выполняет цементирующую роль для всех других подсистем организации.

Как правило, в практической работе специалисты опираются на антропологическое толкование понятия "культура". Культура есть структурированный способ группы людей думать, чувствовать и реагировать, главным образом принимаемый и передаваемый посредством символов, который представляет собой специфическую идентичность; она включает конкретные объекты, произведенные группой. Сердце культуры составляют традиционные идеи (производственные и отобранные культурой) и ценности, которые с ними связаны.

Способы восприятия и выявления фактов, событий, установления между ними отношений, формирование систем ценностей и норм и вытекающих из них систем санкций и вознаграждений, то есть то, что мы называем "организационной культурой", определяют специфику организации.

Проблематика изучения организации как культурного феномена не является чем-то новым для социологии, однако само введение термина "организационная культура" и его детальная проработка датируются концом 1970-х гг. С этого же времени определились различия в подходе к исследованию организационной культуры.

В целом, как отмечает С.В. Щербина [195], концепции организационной культуры, с известной долей условности, можно разделить на две большие группы.

Первая рассматривает организационную культуру как атрибут организации (предполагается возможность влиять на ее формирование). Этот подход можно условно назвать "рационально-прагматическим".

Вторая группа – это определения, которые трактуют организационную культуру как обозначение самой сути организации (это не свойство, которым обладает организация, а то, чем она по существу является; такие концепции, как правило, отрицают возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование организационной культуры). Этот подход чаще всего ассоциируется с "феноменологической моделью организации"*.

В основе версий первого, *рационально-прагматического* подхода лежат положения, разработанные Э.Шейном [186]. Организационная культура, согласно Шейну, есть интегрированный набор базовых представлений, которые данная группа изобрела, случайно раскрыла, позаимствовала или достигла каким-либо иным путем в результате попыток решения проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые достаточно эффективно послужили организации, чтобы быть признанными, действенными и достойными закрепления и передачи новым поколениям членов организации.

По Шейну организационная культура может проявляться на нескольких уровнях.

Первый, самый доступный для исследователя. Это видимые культурные артефакты, к которым можно отнести такие ее проявления, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, устойчивые способы поведения членов организации, язык, лозунги и т.п., или все, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека. Все эти проявления организационной культуры легко обнаружить, они в большей или меньшей степени доступны для наблюдения и описания.

Второй уровень – это уровень организационных ценностей. В отличие от культурных артефактов ценности не даются исследователю непосредственно: их обнаружение требует достаточно серьезной исследовательской работы. Однако на этом уровне мы получаем только те ценности,

* Феноменология – учение о **феноменах**. Феномен (от греч. *phainomenon* – являющееся) – философское понятие, означающее явление, постигаемое в чувственном опыте.

которые в большей или меньшей степени осознаются самими членами организации или же поощряются ее руководством.

Третий уровень – неосознанные "базовые представления" (культура и определяется не декларируемыми ценностями), которые составляют организационную культуру. Базовые представления определяют то, как члены группы воспринимают окружающее, что они делают, думают и чувствуют. Без специального сосредоточения даже членам организации трудно осознать эти представления.

Исследователи часто ограничиваются вторым уровнем, так как на следующем возникают почти непреодолимые сложности.

Согласно Э. Шейну [186], лидеры являются основными факторами изменения культуры. Так, на стадии создания организации они (лидеры) приносят в сжатом, концентрированном виде основные элементы организационной культуры вместе со своими личными предпочтениями, особенностями, планами. Лидер дает импульс утверждению и реализации тех или иных типов деятельности, образу видения ситуации и действия в ней, способов сокращения неопределенности и уменьшения беспокойства.

На фазе развития культура принимает на себя более активную роль, она определяет приемлемые способы функционирования, принятия решений, как тактических, так и стратегических. Перед лидером ставится задача постоянного контроля, чтобы характеристики культуры соответствовали требованиям дела и потребностям сотрудников при решении задач внешней адаптации и внутренней интеграции. От лидера требуется способность определять, какие из характеристик могут помочь или воспрепятствовать выполнению организацией ее функций, во втором случае он должен использовать свои возможности, прежде всего интеллектуальные и властные, для утверждения необходимых характеристик.

На фазе зрелости культура в полной мере играет свою роль. Проблемы возникают в том случае, когда культура больше не позволяет предприятию адекватно реагировать на запросы окружения и организационные вопросы. В подобных ситуациях лидер должен осознать имеющиеся в распоряжении психологические (мотивационные и т.п.) силы, чтобы сыграть роль импульса в развитии культуры. Лидер может предложить новые направления, одновременно с этим не забывая о необходимости успокаивать, снимать экстремистский налет с процесса изменения.

Итак, Шейн и другие сторонники этого подхода констатируют, что способность создавать культуру и управлять ею – основное качество лидера организации. В этой логике культура любой организации возникает из уже наличной "в сознании" лидера (или основателя) "культурной парадигмы" и лишь затем получает естественное (самостоятельное) развитие.

Развитая организационная культура как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей воздействие на всех членов организации, не исключая и ее руководителей. При этом организационная культура описывается как корректируемая переменная, которая может изменяться и преодолеваться лидером организации в случае, если она препятствует инновациям или достижению цели.

Таким образом, хотя естественные механизмы формирования организационной культуры не отрицаются, создаваемая здесь организационная культура оценивается с позиций решаемых задач, корректируется и направляется организационным ядром или лидером организации.

В качестве метода Шейн предлагает проведение глубинного интервью с представителями организационного ядра, контент-анализ внутриорганизационной документации и т.д.

Второе – *феноменологическое* – направление исследований организационной культуры восходит к теоретическим разработкам Д. Сильвермана и П. Бергера [28]. Если кратко сформулировать взаимосвязь правил организационного поведения и организационных целей, то можно выделить главное – участники используют формальные правила для определения и интерпретации своего поведения и поведения окружающих. Правила поведения вырабатываются самими членами организации. Формальные правила действуют в социальных ситуациях посредством постоянной интерпретации их значений в каждом конкретном контексте принятия решения. Деятельность, которая выглядит организованной согласно правилам, на самом деле представляет собой продукт практической деятельности членов организации, в лучшем случае демонстрирует, что то, что они делают, соответствует установленным правилам.

Таким образом, индивиды выступают в роли творцов социальной реальности и определенным образом ее интерпретируют. Осознание смысла деятельности не дано априори. Смысл реальности осознается в процессе деятельности. Процесс интерпретации ситуации происходит на трех уровнях:

1) универсальный, который представляет собой некий базовый, принимаемый всеми членами группы набор смыслов, к которому постоянно происходит апелляция;

2) культурный – уникальный набор потенциально возможных смыслов, характерных для данной группы, другими словами – репертуар данной группы. Этот уровень является опредмечиванием первого в рамках организации;

3) индивидуальный – создание членом организации собственного "культурного кода", с использованием смысла, заложенного на универсальном и культурном уровне. Индивид адаптирует их, соотнося со своим повседневным опытом.

Подбор определения ситуации происходит чаще всего совершенно неосознанно.

В качестве основного метода изучения организационной культуры представителями феноменологического подхода предлагается так называемый "этнографический" подход, близкий к методу включенного наблюдения.

В социологии разработан особый метод – этнометодология, которая исходит из того, что социальная жизнь базируется на неосознанных правилах. Метод возник на базе этнографического подхода к организации, признающего идею наблюдаемости и представляемости организации, а также зависимости поведения ее членов от некоторой сравнительно постоянной логики. Для подхода характерно рассмотрение поведенческих актов как первичных по отношению к их осмыслению, то есть приверженцев данного подхода прежде всего интересуют факты наблюдаемого поведения в целях обнаружения специфических и типических черт изучаемых организационных культур.

В методическом плане этнографический подход требует от исследователя длительного и строгого наблюдения. Исследователь, по сути дела, живет внутри изучаемой организации и, наблюдая за повседневным поведением ее членов и их поведением в нестандартных ситуациях, пытается определить стоящие за ним значения, ценности. Соблюдение именно этого требования способно помочь исследователю почувствовать реальность организации как живого феномена. Исследователь может попытаться обнаружить невидимые правила, сознательно пойдя на их нарушение, но таким образом, чтобы "жертва" не была поставлена в известность об этом. Если при этом создается запутанная, неловкая ситуация, исследователь может быть уверен, что он отыскал что-то стоящее.

Подход "организационного развития" делает акцент на процессах изменения состояния организационной культуры, то есть объектом является не столько выявление черт культуры, сколько ее возможное развитие, осуществляемое уже на фазе диагностики или вслед за ней.

Именно в рамках этого подхода и ставится вопрос об изменении, развитии, формировании организационной культуры, что и составляет его основное отличие от этнографического подхода, выявляющего логику функционирования предприятия и помогающего в решении разнообразных управленческих проблем исходя из имеющегося понимания специфики организации.

Измерение стиля управления может проводиться с использованием разработок В.В. Радаева [136, 137]. Для анализа отношений между руководителями и подчиненными он использовал четыре концептуальные переменные: бюрократизм, патернализм, фратернализм и партнерство. Каждое из этих понятий можно проиллюстрировать той ролью, которую принимает на себя руководитель (табл. 9).

Таблица 9

Отношения руководителя и подчиненных

Концепция	Роль руководителя
Бюрократизм	Начальник
Патернализм	Хозяин
Фратернализм	Лидер
Партнерство	Координатор

Развитие общества ведет к развитию ценностей, влияющих на культуру организации. В настоящее время как на Западе, так и в России все более исключаются общепринятые ценности, существовавшие прежде, на смену им приходят новые (табл. 10).

Таблица 10

Уходящие и приходящие ценности

Уходящие ценности	Приходящие ценности
Дисциплина	Самоопределение
Послушание	Участие
Иерархия	Коллектив
Достижение	Ориентирование на потребности
Карьера	Раскрытие личности
Достаточность	Творчество
Власть	Способность идти на компромисс
Централизация	Децентрализация

В функциональном отношении организационная культура помогает решить следующие задачи:

- координации, осуществляемой с помощью установленных процедур и правил поведения;
- мотивации, реализуемой путем разъяснения сотрудникам смысла выполняемой задачи;
- профилирования, позволяющего обрести характерное отличие от других предприятий;
- привлечения кадров путем пропагандирования претендентам на рабочие вакансии преимуществ своего предприятия [96, с. 74].

Для оценки эффективности системы управления (а значит, и эффективности организационной культуры), конечной целью которой является создание и реализация на рынке продукции (услуги), необходимо проверить соответствие существующей и желаемой организационной культуры, прибегнув, например, к таким исследованиям, как диагностирование предприятия по главным параметрам его организационной культуры методом Г. Хофштеде [138, 139] и SWOT-анализа [96].

Культура библиотеки как организации ранее не была предметом рассмотрения в библиотековедческой печати. Культурный комплекс библиотеки с точки зрения социологии представляет собой совокупность двух видов культур – материальной и нематериальной (духовной).

Материальная культура библиотеки состоит из физических объектов, созданных руками человека: книги и другие единицы информации, памятники прошлой культуры или культурное наследие поколений, компьютерная техника. Нематериальная культура библиотеки сотворена не руками человека, а его разумом и чувствами и поддерживается человеческим общением. К духовной культуре относятся: нормы, правила, образцы, эталоны, модели поведения, язык, ценности, ритуалы, символы, обычаи, идеи, знания, традиции.

Чаще всего в библиотековедении понятие "культура" связывается с личностью библиотекаря или информационными знаниями читателя. Но это понятие имеет гораздо более широкое содержание. Если мы говорим о культуре библиотеки как организации, то ее следует понимать как систему ценностей, которая определяет выбор и принятие решений. В различных библиотеках доминируют разные идеи, убеждения, традиции, есть различие в атмосфере и методах работы. То, что часто обозначают фразой "у нас так принято", и есть проявление культуры.

Если организационная структура находит воплощение и выражение в различного рода документах (положениях, уставах...), то культура ее большей частью скрыта, она существует в умах и сердцах людей, является плотью библиотеки, в то время как структура служит ее костяком. Культуру можно отнести к числу факторов, характеризующих организационную зрелость библиотеки, она служит показателем роста организации и одновременно выступает в качестве основы, на которой идет новое построение библиотеки как организации [30, с. 11–12].

Организационная культура предполагает:

- личную инициативу – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы;
- согласованность действий – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- поддержку – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления библиотекарей с библиотекой в целом;
- управление конфликтами – степень разрешимости конфликтов;
- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и поиске риска [157, с.142].

Таким образом, организационная культура позволяет отличить одну библиотеку от другой, создает атмосферу гордости за то, что работаешь здесь, генерирует приверженность чему-то большему, чем личные интересы, укрепляет стабильность, служит контролирующим механизмом, направляя и формируя поведение работников.

Организационная культура библиотеки складывается из пяти составляющих:

Во-первых, это философия, задающая смысл существования библиотеки и ее отношения к сотрудникам и читателям. Сюда включается личная инициатива, которой обладает каждый сотрудник библиотеки, риск, характеризующий готовность сотрудника пойти на это, а также "заданность" высоких критериев библиотечного обслуживания.

Во-вторых, доминирующие ценности, на которых базируется библиотека и которые относятся к целям ее существования и к средствам достижения этих целей, они отражены в формулировке миссии библиотеки и в направленности и согласованности действий сотрудников (Суслова И.М.) [157, с. 143]. По мнению И.П. Осиповой, миссия библиотеки состоит в том, чтобы быть одним из механизмов социализации, социальной адаптации личности, ее включения в культуру данного общества [163, с. 13]. Ценности, доминирующие в организации, определяют, что нужно считать для нее важным. Сферы, в которых могут выражаться ценности, включают: заботу о людях и уважение к ним, заботу о читателях, предприимчивость, справедливость при общении с коллегами и подчиненными. Т. Питерс и Р. Уотерман, исследуя связь между культурой и успехом организации, сформулировали ряд ценностей и верований организационной культуры, которые обеспечили компаниям успех (рис. 17) [129, с. 146].

В-третьих, это нормы и правила, разделяемые сотрудниками библиотеки и определяющие принципы взаимоотношений внутри коллектива, сюда входят управленческая поддержка свободного взаимодействия, помощь подчиненным, контроль, система вознаграждений, готовность сотрудников открыто выражать свое мнение.

В-четвертых, социально-психологический климат, существующий в библиотеке и проявляющийся не только в том, какова атмосфера в коллективе, но и как библиотекари взаимодействуют с читателями и другими группами обслуживаемого населения. Психологический климат – это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Климат в организации – это то, как люди воспринимают культуру, существующую в их организации или подразделении, что они думают и чувствуют в связи с ней. Его можно оценить, изучая отношения в коллективе подчиненных и руководителей.



Рис. 17. Ценности организационной культуры преуспевающих компаний

И наконец, **в-пятых**, это поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении и организации определенных церемоний. Это ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими (ритуалы, язык, использование выражений и знаков) [157, с.143].

Вышеперечисленные компоненты организационной культуры коллектива поодиночке не представляют культуру библиотеки. Однако все вместе они могут дать представление об ее организационной культуре. Обычно выделяют несколько типов оргкультуры [180].

I тип – организация иерархическая. Идеальная метафора для этого типа оргкультуры – армия или министерство. Все очень четко регламентировано. Принципиально важным является выполнение формализованной процедуры. Критерии успешности организации лежат не во внешних показателях ее деятельности, а в четкости следования приказам и инструкциям. В организациях иерархического типа подавлено личностное начало. От работника требуется только "рациональный мозг на ножках". Эмоции и все человеческие природные инстинкты вытеснены. Человек превращается в машину, которая действует по инструкции.

Последствия такого перекаса печальны: если слишком сильно подавлено человеческое начало, то организация начинает мертветь. Люди становятся "пустыми шкурками", знаками самих себя.

II тип – организация творческая. В таких структурах каждый – сам по себе личность, творец, например творческие союзы театральных деятелей, архитекторов и пр.

III тип – клановая. Это организация-семья.

IV тип – рыночная. Организация ориентирована на конечный результат. Ключевым словом является эффективность. Все, что делается, рассматривается с точки зрения выгоды. Люди в таких организациях более прагматичны, циничны, ориентированы на достижение внешних целей.

В чистом виде оргкультура встречается крайне редко. Обычно она бывает смешанной, только в разных фирмах вышеперечисленные типы представлены в разной пропорции.

В идеале надо стремиться к уравниванию, гармонизации всех четырех составляющих. И если одна часть оргкультуры "представлена" больше, а другая меньше, то "вытаскивать" нужно недостающую составляющую.

Факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры, являются сейчас предметом пристального внимания многих исследователей. Э. Шейн [186], один из признанных специалистов в этой области, считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов. В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы:

1. Точки концентрации внимания руководства. То, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников, включается в число норм, на базе которых складываются критерии поведения людей в библиотеке.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в библиотеке. В критической ситуации сотрудники испытывают ощущение дезорганизованности, раздражения, беспокойства. Поэтому то, как реагирует руководство, чему оно отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании ценностей и верований, которые приобретают для сотрудников характер реальности.

3. Стиль руководства, под который сотрудники сознательно и неосознанно подстраиваются как под эталон и тем самым как бы формируют нормы поведения в библиотеке.

4. Критерии поощрения сотрудников. Сотрудники, осознав, за что получают моральное или материальное вознаграждение, формируют представление о критериях хорошего и плохого труда. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру.

5. Критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения сотрудников. Критерии, используемые руководством для формирования и развития кадров, так же как и в предыдущем случае, оказывают сильное влияние

на то, какие ценности разделяют сотрудники, а следовательно, играют существенную роль в организационной культуре.

Столь же важными являются вторичные факторы, которые в концепции Шейна составляют вторую группу.

1. Структура библиотеки. В зависимости от того, как распределяются задачи и функции между подразделениями и сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, складывается определенное представление о том, в какой мере каждый сотрудник пользуется доверием у руководства, насколько в данном учреждении присутствует дух свободы и ценится инициатива.

2. Система передачи информации и организационные процедуры. Каждый библиотекарь осуществляет коммуникации по отработанным схемам, периодически заполняет циркуляры и формы отчетности, деятельность его регламентирована различными процедурами и нормами. Регулярность и повторяемость этого процесса создают определенный климат в коллективе, который глубоко проникает в поведение его членов.

3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается библиотека, создают у людей представление о ее стиле и о ценностных ориентирах, присущих только этому учреждению.

4. Мифы и истории о важных событиях, почетных библиотекарях и читателях, игравших и играющих ключевую роль в жизни библиотеки. Рассказы о том, как она создавалась, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе библиотеки сохраняется надолго и доводится до сотрудников в яркой, эмоциональной форме.

5. Формализованные положения о философии и смысле существования библиотеки. Положения, сформулированные в виде принципов ее работы, набора ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, если они доводятся до сведения сотрудников должным образом, активно способствуют формированию организационной культуры.

Организационная культура – это неуловимый, неосвязаемый, не выражаемый прямо феномен, не требующий доказательств. Однако ее влияние на библиотеку в целом и на каждого сотрудника очень существенно. Она усиливает сплоченность, согласованность действий, служит своеобразным компасом для выбора правильного поведения. Не случайно сотрудники библиотеки с высокой организационной культурой воспринимаются всеми как обаятельные, всегда подтянутые, улыбающиеся люди. Таков имидж библиотеки, поддерживаемый всеми ее сотрудниками. Вновь поступивший сотрудник, очевидно, будет стараться вести себя в соответствии с теми правилами, которые в ней приняты (Суслова И.М.) [157, с. 142–144].

Важная ответственность каждого руководителя – развитие организационной культуры и управление ею. Недостаточное внимание к данному вопросу может привести к серьезным проблемам в деятельности всей организации. Для успешного управления и формирования организационной культуры необходимо понимать – какова она в данной библиотеке, от каких элементов необходимо избавляться, а какие необходимо формировать.

3.3. Диагностика и формирование организационной культуры библиотеки

Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Прежде чем что-то менять, следует ответить на два вопроса: а) что из себя представляет сегодняшняя организационная культура? б) какой должна быть оргкультура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития?

Выяснив желательное (идеальное) состояние организационной культуры и определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными способами, среди которых выделяют следующие [101]:

- интервью;
- косвенные методы;
- анкетирование;
- изучение фольклора организации и речевой практики;
- изучение документов;
- изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
- изучение сложившейся практики управления.

Интервью. Один из способов, с помощью которого можно начать изучение культуры, – опросить работников организации. Можно начать с вопроса: "Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?". Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы на следующие вопросы, касающиеся ключевых стратегических ценностей: какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? что самое важное в этом деле? как это проявляется в работе компании?

Способом опросов можно получить также представление об организационных символах, "героях" организации, правилах и традициях, организационных ценностях:

1. Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?

2. Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?

3. Каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей организации?

4. Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

Косвенные методы. Очень богатую информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся оргкультуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, которые лучше всего характеризуют важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности, установки и приоритеты. Ниже (табл. 11) приведен пример такой работы, проведенной с руководящим составом одного из российских предприятий [101]. Для выявления слабых мест упор был сделан на отрицательные, негативные стороны сложившейся оргкультуры. Как показал опыт, использование косвенных методов позволяет работникам организации лучше понять сложившуюся организационную культуру и то, как она влияет на работу и рабочие результаты персонала.

Таблица 11

Образец таблицы, заполненной по результатам исследования оргкультуры на основе пословиц и поговорок

Векторы отношений	Пословицы и поговорки, описывающие особенности данного вектора	Поведенческие нормы, стоящие за данной пословицей	Рабочее поведение
Отношения рядовых работников к руководству	"Ты – начальник, я – рабочий, возьми сам и поворачай". "Один с сошкой – семеро с ложкой"	Противопоставление руководства и рядовых работников: мы и они. Недоверие к руководству	Напряженность отношений. Снижение управляемости
Отношение руководства к работникам	"Не в свои сани не садись". "Собака лает – ветер носит". "Сытый голодного не разумеет". "Гусь свинье не товарищ"	Невнимание руководителей к проблемам подчиненных. Неправедливость распределения работы и доходов	Стресс. Низкая заинтересованность работников в конечных результатах. Плохой контроль за работой подчиненных. Нежелание рядовых работников проявлять инициативу и ответственность

Анкетный опрос. При изучении организационной культуры конкретной компании важно обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует использование целого комплекса методов, где анкетирование работников организации может играть важнейшую роль.

Ниже приведен пример анкеты [101], которая может быть использована при изучении особенностей организационной культуры компаний разного типа.

Таблица 12

Образец анкеты для изучения особенностей оргкультуры

АНКЕТА	
<i>Инструкция по заполнению.</i> Для каждой из приведенных ниже характеристик отметьте цифру, отражающую сегодняшнее положение дел в организации. Числовой ряд в своих крайних числах определяет указанную крайнюю точку зрения. Отметьте наиболее подходящее число.	
1. Необходимость следовать установленным правилам	
Жесткая регламентация работы 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Выполнение работы на свое усмотрение
2. Ответственность	
Руководство избегает делегировать 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Руководство делает большой упор своим подчиненным на расширение зоны их личной ответственности
3. Стандарты	
Низкие стандарты качества 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Высокие стандарты производительности
4. Система стимулирования	
Упор на наказания и меры 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Основной акцент на поощрения и признание заслуг
5. Порядок, качество управления	
Постоянные накладки, срывы сроков, неритмичность в работе 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Организация работает как часы
6. Атмосфера теплоты и поддержки	
Нормой для организации является отсутствие теплоты и поддержки 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Организацию характеризуют дружественные отношения и поддержка
7. Степень доверия руководству	
Недоверие руководству со стороны рядовых членов организации, сопротивление принимаемым решениям 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Члены организации доверяют опытным и знающим руководителям
8. Какие особенности оргкультуры вашей организации, по вашему мнению, сразу бросаются в глаза постороннему человеку или новичку?	
9. Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации?	
а) способствующие эффективной работе организации	
б) мешающие эффективной работе организации	
10. Как руководство организации закрепляет (поощряет) желательные установки, ценности и нормы поведения персонала (способствующие эффективной работе организации)	

Изучение фольклора. В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, не передаются путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении.

В качестве героев историй выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры.

Истории о "героях" организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:

- показывают достижимость (возможность) успеха,
- дают образцы для подражания (ролевые модели),
- устанавливают стандарты работы,
- мотивируют исполнителей.

При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться истории не только о "героях", добившихся каких-то выдающихся успехов, но и об "антигероях" – людях, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

Оргкультуру, сложившуюся в организации, часто характеризует использование профессионального сленга – словечек и выражений, употребляемых большей частью коллектива. Даже для специалиста, пришедшего в новую библиотеку, язык, на котором разговаривают между собой сотрудники, может показаться малопонятным. Например, для сотрудников любой крупной библиотеки или ЦБС нормальным является сокращение названия подразделений и филиалов своей библиотеки, условные обозначения некоторых технологических процессов и т.п. Для небibliothекарей непонятны многие специальные термины типа "ночной абонемент", "групповое обслуживание" и прочее. Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном (а иногда и в формальном!) общении также является одной из характеристик данной оргкультуры.

Анализ документов. Культура организации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить основные представления руководства – причем реальные, а не декларируемые – относительно процесса

управления. Насколько забюрократизированной является организация? Есть ли расхождение между словом и делом – между заявляемыми принципами и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Каково отношение к людям? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию или поддержанию оргкультуры? Ответы на эти и другие вопросы помогут сделать первый шаг на пути создания такой оргкультуры, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации.

Изучение сложившихся в организации правил и традиций. Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный – руководитель, одежды, профессионального жаргона и т.п. Во многих организациях работники жестко следуют неписаным правилам в отношении поддержания определенного уровня производительности. Те, кто "высывается", устанавливает рекорды производительности, подвергаются обычно определенным санкциям со стороны коллектива.

Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы. Это такие мероприятия, как торжественное награждение ветеранов, работников, достигших рекордных рабочих показателей, лучших научных сотрудников, молодых специалистов и т.д. Сейчас опыт, накопленный во времена "советского библиотечного дела", во многом утрачен, но руководители многих библиотек все чаще говорят о том, что надо возвращать хорошие традиции.

Изучение действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил должно быть направлено в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере они поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития. Руководство библиотеки получит огромный выигрыш в том случае, если откажется от созерцательного отношения к сложившимся в организации традициям ("что выросло, то выросло") и начнет активно выстраивать, формировать, выращивать новую систему правил и традиций, отвечающую целям развития организации.

Изучение сложившейся практики управления. Сложившаяся в организации практика управления также является важным источником информации о преобладающей организационной культуре. Насколько в библиотеке преобладает авторитарное управление, как принимаются решения (узким кругом лиц или допускается более широкое участие работников в подготовке важнейших решений), преобладающие системы контроля,

степень осведомленности работников о положении дел в организации – все это важнейшие черты управленческой практики, влияющие на основные составляющие организационной культуры.

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач:

Первая задача – ясно осознать (прописать, сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию.

Вторая задача – прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации.

Третья задача – оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся оргкультуры стратегии развития организации (бизнеса), выработанной руководством.

Далеко не всегда сложившаяся организационная культура способствует эффективной работе персонала. Причина такого положения может состоять в том, что оргкультуру характеризует невысокий уровень доверия между работниками и руководством, отсутствие у работников стремления брать на себя ответственность, проявлять инициативу, придерживаясь пассивной, выжидательной позиции.

Вообще, боязнь работников проявлять инициативу характерна для организационной культуры большинства российских организаций [100, 101].

Опыт проведения практических тренингов и семинаров в сибирских библиотеках показывает скептическое отношение библиотекарей к новым управленческим технологиям, к инноватике в библиотечном деле по причине "инициатива наказуема".

Организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество работы. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу работающих в организации, способствовала росту ее эффективности и конкурентоспособности – это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства. Это давно поняли такие признанные лидеры, как IBM, "Hewlett-Packard", 3M и другие крупные мировые компании.

Диагностика оргкультуры, основанная на типологии оргкультуры Г. Хофштеде

В основу диагностики ученый Геерт Хофштеде положил четыре основные характеристики организационной культуры:

- дистанция власти;
- стремление избегать неопределенностей;
- индивидуализм – коллективизм;
- мужественность – женственность.

Автор методики исходил из представлений, что, **во-первых**, нормальное осуществление производственного процесса предполагает наличие связей и отношений между работниками "по горизонтали", а также руководителей и подчиненных "по вертикали". Каждая организация обладает своей степенью социально-одобряемого неравенства статусов сотрудников при постановке задач, отборе средств их реализации и процедур согласования, разрешении конфликтов и т.д. Данный срез организационной культуры соотносится с параметром *"дистанция власти"*.

Во-вторых, постановка и ведение дела в различных организациях предполагают четкое определение только целей деятельности без конкретного предписания путей их достижения. Данный аспект организационной культуры следует соотносить с параметром *"стремление избежать неопределенностей"*.

В-третьих, производственный процесс характеризуется предпочтительным использованием индивидуального и коллективного труда, что ярко проявляется в образцах поведения и стиле управления. Данная характеристика организационной культуры связана с параметром *"индивидуализм – коллективизм"*.

И наконец, **в-четвертых**, культура организаций может быть ориентирована на оценку, вознаграждение и продвижение сотрудников, которые могут быть направленно связаны или вообще не связаны с конкретными результатами их деятельности. Существенное значение имеют и другие факторы мотивации труда, оценка значимости которых для жизни организации производится по параметру *"мужественность – женственность"*.

Рассмотрим характеристики каждого исследуемого параметра [138]. Параметр "ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ" включает в себя следующие факторы:

- частоту выражения подчиненными несогласия с мнением своего руководителя;
- количество работников, предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);
- количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя автократический.

Высокий уровень параметра "дистанция власти" означает признание того, что: неравенство нормально в этом мире, где каждый имеет право на место тех, кто вверху, и те, кто внизу, защищают этот порядок; иерархическое устройство – это природное неравенство; только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других людей; подчиненные рассматривают своих руководителей как людей иного, чем они сами, типа; высшее руководство недоступно; приказы не обсуждаются.

Низкий уровень параметра "дистанция власти" означает, что иерархическое руководство ориентируется на приемлемый для сотрудников

стиль руководства; подчиненные рассматривают своих руководителей в качестве таких же, как они, людей; высшие руководители доступны; право первенствует по отношению к силе; все люди обладают равным правом; участие людей, не обладающих властью, базируется на солидарности.

Соответствие между мнением сотрудников, выявляемых анкетированием, и уровнем параметра "дистанция власти" определяется следующим образом:

- при максимально низком уровне данного параметра никто не опасается возражать руководителю, все хотят работать с руководителем консультативного типа, в организации нет руководителей авторитарного типа;
- при максимально высоком уровне данного параметра все опасаются возражать руководителю, никто не хочет работать с руководителем консультативного типа, в организации все руководители авторитарного типа.

Высокий уровень параметра "дистанция власти" – это, конечно, негативная тенденция развития организационной культуры организации. Таким организациям присуща тенденция к централизации; они имеют вид высокой остроконечной пирамиды; в организации существует большое количество управляюще-контролирующих сотрудников; организации свойственна большая дифференциация заработной платы сотрудников, низкая квалификация работников низшего уровня; "белые воротнички" обладают более высоким статусом, чем "синие воротнички"; руководители стремятся к авторитарному типу управления, однако анкетирование выявило стремление большинства сотрудников к "демократизации" стиля руководства, что указывает на напряженность в коллективах таких организаций.

Следующий важный параметр, показывающий характер организационной культуры данного предприятия, – тенденция ИЗБЕГАТЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЕЙ.

В показатель "стремление избегать неопределенностей" включаются следующие элементы:

- желание урегулировать поведение, его предписания и обоснования,
- предполагаемая стабильность занятий,
- состояние переживаемого стресса и неопределенности.

Высокое значение данного параметра показывает, что у работников большая тревога за будущее; низкая мотивация на достижение цели; боязнь неуспеха; руководитель библиотеки должен быть экспертом в сфере управления; организация слабо готова к риску; конкуренция между сотрудниками не приветствуется; просматривается неготовность к неопределенной работе.

Низкое значение данного параметра предполагает, что для персонала характерна готовность жить сегодняшним днем; устойчивая мотивация на

достижение цели; надежда на успех; руководитель библиотеки может не быть специалистом в сфере управления; большая готовность к риску; конкуренция считается естественным явлением; отмечается большая терпимость к неопределенности в работе.

При максимально низком уровне данного параметра все считают, что правила можно нарушать, никто не хочет оставаться на данном рабочем месте, никто не нервничает на работе.

При максимально высоком уровне данного параметра все считают, что правила нельзя нарушать, все хотят работать на данном месте бесконечно долго, все нервничает на работе. В такой организации руководители в большей степени заняты деталями, постоянны в своем стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность, здесь низкая текучесть кадров, люди ориентированы на выполнение заведомо известного задания.

Уровень следующего параметра – "ИНДИВИДУАЛИЗМ – КОЛЛЕКТИВИЗМ" – влияет на преобладание в организации локального или космополитического типа. Локальный тип озабочен проблемами внутри организации; космополитический ориентирован на проблемы вне ее. Этот показатель оценивает степень интеграции индивидов в группы.

Для коллектива "индивидуалистских организаций" является важным: иметь достаточно времени для личной и семейной жизни; иметь свободу в организации своей деятельности; иметь работу, от выполнения которой можно получать чувство удовлетворения; сотрудники не желают вмешательства организации в их личную жизнь; функционирование организации осуществляется в расчете на индивидуальную инициативу каждого ее члена; социальные связи внутри коллектива характеризуются принятыми отношениями и в достаточной степени дистанционны.

Персонал "коллективистских организаций" ориентируется на следующие ценности: иметь возможность обучаться и повышать свою квалификацию; иметь хорошие условия труда; полностью использовать свои знания и способности в работе; служащие ожидают, что организация будет защищать их интересы; социальные связи характеризуются сплоченностью; продвижение по службе осуществляется в соответствии со стажем работы.

В **максимально "индивидуалистской"** организации все хотят иметь достаточно времени для личной и семейной жизни, никто не придает большого значения наличию хороших условий труда, никому не важно работать с людьми, хорошо взаимодействующими друг с другом, все хотели бы жить в районе, приемлемом для них. В индивидуалистских организациях отношения между администрацией и служащими складываются,

как правило, с учетом личного вклада сотрудников. Таким образом, оценивается прежде всего деятельность личности. Основной упор делается на формально-деловой принцип, реализуется принцип равенства в отношении всех направлений деятельности и контактов.

В максимально **"коллективистской"** организации никому не важна достаточность времени для личной жизни, все придают большое значение наличию хороших условий труда, всем важно работать с людьми, хорошо взаимодействующими друг с другом, никто не придает большого значения проживанию в районе, приемлемом для него и его семьи.

И наконец, четвертый параметр – **"МУЖЕСТВЕННОСТЬ – ЖЕНСТВЕННОСТЬ"** – отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. Название этого параметра связано с традиционным осмыслением различий в социальных ролях между мужчиной и женщиной.

"Женственный" менталитет предполагает, что работа происходит в дружеской атмосфере; есть возможность работать на данном месте так долго, как хочется; существуют приемлемые условия труда; человек работает, чтобы жить; решение принимается на основе интуиции; присутствует сочувствие неудачникам; различие между полами не влияет на занятие властных позиций.

В максимально **"женственной"** организации всем важно работать с людьми, хорошо взаимодействующими друг с другом, не имеет важного значения наличие хороших возможностей для продвижения по службе, все хотят работать на данном месте так долго, как хочется, не важно быть в курсе научно-технического прогресса (НТП);

В отличие от **"женственного"** **"мужественный"** менталитет предполагает, что существует возможность для продвижения по службе; важным является наличие высокой оплаты труда, возможности обучения и повышения квалификации; есть возможность быть в курсе НТП; надо стремиться всегда быть лучшим и уважать тех, кто добился успеха; решения принимаются на основе логики.

В максимально **"мужественной"** организации не имеет важного значения работа с людьми, хорошо взаимодействующими друг с другом, имеет очень большое значение наличие хороших возможностей для продвижения по службе, не имеет значения возможность работать на данном месте так долго, как хочется, является приоритетным быть в курсе достижений НТП.

SWOT-анализ

Одним из инструментов анализа организационной культуры, вскрывающим факторы, которые решающим образом влияют на организацию, сейчас предлагается так называемый SWOT-анализ.

SWOT – аббревиатура, образованная из начальных букв английских слов "мощь, сила" (англ. Strengths), "слабость" (англ. Weakness), "возможность" (англ. Opportunity) и "угроза" (англ. Threat).

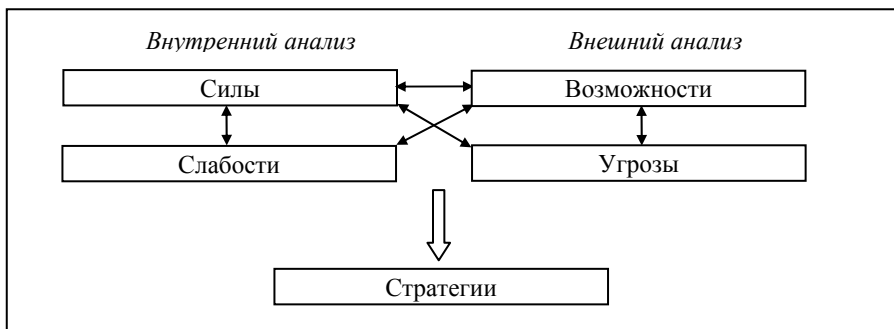


Рис. 18. Общая схема SWOT-анализа

В соответствии с этим подходом для определения состояния библиотеки необходимо проанализировать следующие факторы (рис. 18):

- силы – преимущества организации;
- слабости – недостатки организации;
- возможности, проистекающие из внешней среды;
- угрозы, проистекающие из внешней среды [96].

SWOT-анализ используется как общий инструмент на предварительных стадиях принятия решений и предшествует перспективному планированию, гарантируя, что предшествующая информация была правильна и пригодна для использования [193].

При принятии решения должен присутствовать каждый из следующих элементов:

- формирование сил,
- уменьшение слабостей,
- использование возможностей,
- противодействие угрозам.

Чтобы быть наиболее эффективно используемым, SWOT-анализ должен быть приспособляемым. Ситуация меняется, поэтому и анализ должен проводиться довольно часто.

SWOT-анализ не громоздок, не отнимает много времени и эффективен из-за его простоты. Используя творчески, SWOT-анализ может помочь организации в формировании стратегии развития.

Как правило, SWOT-анализ проводится на небольшой выборочной совокупности, в форме опроса: респондентам предлагается заполнить разграфленный на четыре колонки лист (силы, слабости, возможности и угрозы). При анализе ответов важно не процентное соотношение и не формализация, а выявление качественных характеристик.

Самодиагностика руководителя

В силу ряда психологических причин руководитель не всегда может проводить диагностику организационной культуры своего подразделения (библиотеки), затруднена и диагностика ситуации с помощью опроса персонала – в этом случае анкетированные не всегда чистосердечно отвечают на вопросы. Кроме того, следует иметь в виду Хоторнский эффект (о котором уже упоминалось, см. с. 30). Руководитель не всегда должен также афишировать свои сомнения, а опросы – это публичное признание руководителя в сомнениях о методах руководства или выбранных стратегиях и т.д. Если в коллективе существует некая проблемная ситуация, такой опрос может послужить толчком к развитию конфликта.

Специалисты [51] обычно выделяют ряд ситуаций, наиболее часто возникающих на предприятиях, содержащих проблему, которая может быть выявлена наблюдением, без какого бы то ни было вмешательства. Руководителю достаточно оценить внешние признаки, чтобы получить представление о существовании проблем в коллективе (естественно, в том случае, если руководитель искренне заинтересован в диагностике своего коллектива). Однако следует помнить, что идентичных ситуаций не существует, разница в нюансах может изменить всю картину. Также возможно и присутствие нескольких проблемных факторов в одной организации.

Проблема: "Перегрузка".

Внешний признак: Перегрузка руководителя рутинной.

Описание: Все дела приходится делать самому – персонал "не тянет". Если что-то не решил сам – будет решено неверно или "зависнет в воздухе". Время почти не распланировано, на действительно важные проблемы его не остается. В прямом подчинении находится более 10 человек. Скапливаются груды непрочитанных бумаг – да и читать некогда. Некоторые менеджеры не могут попасть на прием по нескольку дней. Работать приходится по 16 часов в сутки.

"Подводная" часть: Очень вероятно воровство. Низкая эффективность работы – персонал минимизирует собственные усилия. Крупные упущения в основной области деятельности: "в запарке" подписываются

ником не прочитанные договоры (средний персонал предоставляет решение руководителю, у того нет времени даже прочитать). Реально руководитель не владеет ситуацией.

Возможное развитие ситуации: Обособление части персонала в теньевую группу, налаживание собственного "бизнеса" за счет предприятия. Уход профессионалов. Потеря конкурентных преимуществ, а затем и конкурентоспособности предприятием.

Возможные причины возникновения ситуации:

- трудности в делегировании полномочий (обычно не столько из-за отсутствия кадров, сколько из-за характера руководителя);
- отсутствие контроля за выполнением решений как принципа;
- неадекватная организационная структура.

Проблема: "Советник".

Внешний признак: Наличие у руководителя доверенного советника без реальной ответственности.

Описание: Политические решения руководителя направляются лицом, которое не несет ответственности за их выполнение. Иногда советником может быть и заместитель директора, чьи функции включают "общее руководство", тогда как за конкретные показатели отвечают руководители среднего звена. Часто в этой роли выступает менеджер по кадрам или внутренний консультант. Мнения советника всегда правильные, они созвучны мнению руководителя – "он и сам так думал, просто не мог выразить словами". (Технически это достигается просто – нужно только повторять руководителю его суждения в другое время другими словами; прием называется "перефразирование"). Иногда советник "открывает новые перспективы" руководителю в области, о которой тот раньше не задумывался. Характерной чертой является вынесение советником суждений в областях, превосходящих его компетенцию (например, заместитель, "выросший" из отдела обслуживания, оценивает электронный каталог или качество информационно-библиографической продукции). Игнорировать "чужие" области советник не может: он должен соответствовать ожиданиям руководителя, которого интересуют все направления деятельности библиотеки. В отличие от "нормального" консультирования деятельность советника не ограничивается каким-либо проектом, она "бессрочна". Целью его деятельности является завоевание и сохранение своего исключительного положения. (Руководителем, как правило, эта цель выявлена быть не может).

Номинально советник все же за что-то отвечает. Достижений в его области нет – одни "проколы", но виноват всегда кто-то другой – обстоятельства, персонал библиотеки, собственный подчиненный персонал. Желание советника "помочь" может быть искренним, по крайней мере, оно

всегда таким выглядит, что затрудняет осознание ситуации руководителем как проблемной. Для остальных сотрудников руководитель практически "закрыт".

"Подводная" часть: В библиотеке процветают "аппаратные игры". Основная задача персонала – "выжить"; часть приспособляется под требования советника; часть пытается бороться – либо? исходя из интересов дела, либо за "кусочек пирога", который уплывает к советнику. Появляются конфликтные группы и группировки. Практикуется "подставка" друг друга, провокации к неверному принятию решений. В "режиме выживания" применяются компромиссные методы работы: компромисс достигается между тем, что действительно нужно предприятию, и тем, что об этом думает советник. Информация, поступающая к руководителю, фильтруется; руководитель имеет искаженное представление о ситуации.

Возможное развитие ситуации: Разрастание конфликта до необратимых размеров. Уход с предприятия до 80% персонала, в первую очередь – руководящего. Моментальное включение вновь набираемого персонала в "аппаратные игры", фильтрация профессионалов. Подмена целей предприятия внешними атрибутами, обеспечивающими позицию советника.

Возможные причины возникновения ситуации:

- в силу особенностей характера руководителю требуется постоянная поддержка в начинаниях;
- отношение руководителя к предприятию как к игрушке,
- неспособность руководителя адекватно оценивать персонал,
- стремление руководителя к развитию при неумении самостоятельно найти направление.

Проблема: "Центр власти".

Внешний признак: "Раздутость" штата какого-либо подразделения.

(В.А. Гончарук, например, рассматривает три подразделения – маркетинг, бухгалтерия, программисты [51]).

Описание: Штат подразделения в 2–8 раз превышает аналогичные в отрасли. Во главе подразделения стоит человек, которого руководитель считает экспертом. Линия, проводимая подразделением, является генеральной для библиотеки: в случае с бухгалтерией – профессиональный учет денежных средств, а главное – распределение достаточно скудных бюджетных ресурсов; для программистов – автоматизация библиотеки. Руководитель подразделения постоянно подчеркивает свои "заслуги". Формальных претензий к подразделению нет. Нет и "достойной смены" руководителю – по его же оценке, в штате отсутствуют действительные профессионалы. Руководитель подразделения обладает реальной властью, превышающей номинальную: у него преимущественное право голоса в "коллегиальных" решениях, фактически – право вето. Отношения с дру-

гими руководителями не складываются, в смежных областях деятельности все – "дилетанты" и "непрофессионалы". (Для вынесения такого суждения ему достаточно знать о заполнении вакансии, человека видеть необязательно). Сложность и важность своей работы усиленно рекламируется руководителем подразделения.

Для бухгалтерии отчетность – основа всего. Для получения карандаша или скрепок необходимо заполнить три экземпляра требований, получить подписи четырех руководителей, затем дважды расписаться о их получении; и в то же время пропустить приход средств из внебюджетного источника, не оплатить вовремя счета. Кроме раздутого штата самой бухгалтерии, бухгалтеров, зачастую скрытых, то есть сотрудников, ведущих бухгалтерию своего подразделения в ущерб своим профессиональным обязанностям, можно обнаружить во всех подразделениях предприятия следующее: чтобы соответствовать требованиям бухгалтерии, подразделения вынуждены предпринимать "ответные меры". Применение новых методов бухгалтерского учета возможно только при прямом запрещении старых правительством Российской Федерации.

Для программистов конек – автоматизация. Все встраивается в систему; задача, которая не может быть автоматизирована, не выполняется. Персонал обеспечен сверхсовременной техникой: по два компьютера на человека плюс "ноутбуки" для домашней работы. Приобретаются все современные программные комплексы для изучения, но для библиотеки разрабатываются свои. Текущие проблемы не решаются, поскольку "мелки и преходящи". Все подчинено главной цели – построению универсальной, всеобъемлющей системы, которой предприятие будет пользоваться "послезавтра". Сопутствует "глобальной" автоматизации "ручной" обсчет данных рядовым персоналом.

"Подводная" часть: Настоящий профессионал никогда не будет использовать избыточные средства. Однако и в абсолютной некомпетентности руководителя "раздутого" подразделения обвинить нельзя. Такое положение вещей объясняется его целями – создания и упрочения своей власти на предприятии. "Аппаратные игры", в отличие от случая с советником, имеют строгую направленность: идет уже не борьба с окружением за место около руководителя предприятия, а борьба за фактическое руководство предприятием. Руководитель предприятия "подставляется" – решения, принятые без "претендента", объявляются некомпетентными либо делаются таковыми за счет создания искусственных препятствий к выполнению. Из организации "выживаются" руководители среднего звена, проводящие независимую политику.

Возможное развитие ситуации: Реально прослеживается два основных варианта. В первом, обычно при изменении рыночной ситуации,

предприятие допускает серьезный финансовый просчет, в результате которого происходит переосмысление ситуации руководителем предприятия. Как следствие, проводится реструктуризация предприятия, включающая ликвидацию лишнего центра власти. Во втором – на предприятии разрастается конфликт, сопровождающийся массовым уходом персонала.

Возможные причины возникновения ситуации:

- "однобокое" представление руководителя о своей организации;
- нежелание видеть проблему, так как "проблемным" является родственник или друг;
- излишний кредит доверия "профессионалу";
- склонность руководителя все "пускать на самотек".

Проблема: "Координатор".

Внешний признак: Существование на предприятии подразделения с неконкретными обязанностями и дублирующими функциями.

(На практике встречается несколько вариантов искусственных построений. В.А. Гончарук рассматривает наиболее частый – отдел "развития". В библиотеках также появилось множество отделов, так или иначе попадающих под приведенное ниже описание, например технологические отделы или подразделения международных проектов).

Описание: Главная задача подразделения – "развивать" предприятие. Концепция развития не определена. Методы не определены. Область ответственности не определена. Штат – по выбору руководителя отдела. Бюджет – "карт-бланш". Подразделение может иметь широкие полномочия, но чаще ориентировано на руководителя предприятия (здесь смыкание с вариантом "советника"). Может развивать кипучую деятельность по вступлению предприятия во всевозможные ассоциации и общества. Уделяет значительное внимание внешней атрибутике: офис, представительский транспорт, кредитные карты и т.п. Вмешивается в работу других подразделений на дилетантском уровне. Часто имеет статус координатора учебы – выбирает, кого и на какие курсы необходимо направить.

"Подводная" часть: Статус отдела развития как "двигателя прогресса" хотя и декларируется руководителем предприятия, но не подтверждается руководителями подразделений. Авторитет руководителя предприятия падает, поскольку связывается в представлении персонала с профессионализмом отдела развития. Отношение персонала к собственной работе ухудшается, происходит переоценка ценностей. Приоритетной становится внешняя атрибутика деятельности. Возникает конфликт между отделом развития и "рабочими" подразделениями.

Возможное развитие ситуации: Разрастание конфликта. Уход некоторой части персонала, "завал" показателей деятельности библиотеки, невыполнение ею своей основной миссии.

Возможные причины возникновения ситуации:

- неумение руководителя выбрать цели и наметить стратегии в сочетании с желанием продвижения;
- склонность руководителя давать участки работы понравившимся знакомым;
- неадекватные методы маркетинга;
- повышенные ожидания руководителя от предприятия.

Проблема: "Функциональные бомжи".

Внешний признак: Наличие на предприятии персонала без определенных обязанностей.

Описание: В прямом подчинении руководителю предприятия либо в подразделениях "работает" персонал, ранее выполнявший определенные проекты. После закрытия проектов (по разным причинам) люди были оставлены в штате предприятия с тем, чтобы позднее им были подобраны соответствующие обязанности. Некоторые "функциональные бомжи" благополучно существуют в таком режиме довольно длительное время. Заработная плата им выплачивается.

"Подводная" часть: Профессионал не будет долго находиться в "повешенном" состоянии. Те, кто остался – приспособленцы, которые едва ли способны на что-то серьезное. Поручение им в дальнейшем проекта бессмысленно, пожизненное содержание стоит денег. В некоторой степени "развращается" малоустойчивый персонал нижнего уровня: "ему можно играть на компьютере, а почему мне нельзя?". "Бомжами" изобретаются бесполезные для библиотеки, но удобные для выполнения проекты.

Вероятное развитие ситуации: С ростом количества "бездельников" происходит смещение ценностей дееспособного персонала: "если можно получать не работая, почему бы этим не воспользоваться и мне". Производительность труда падает.

Возможные причины возникновения ситуации:

- склад характера руководителя предприятия, не позволяющий ему "выгнать человека на улицу", пусть даже и с выходным пособием;
- слабость системы управления и структурной организации;
- отсутствие кадровой политики как системы.

Методы формирования и поддержания организационной культуры

Организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. Можно основываться на имеющейся организационной культуре, но необходимо учитывать следующее [89]:

- организационная культура инерционна, поэтому организационные изменения, вероятно, растянутся во времени;

- необходимо досконально разобраться в старой оргкультуре, так как важно знать исходные позиции изменений;

- необычайно важна личностная вовлеченность и поддержка сотрудников и групп, имеющих идеи, насчет того, что стоит изменить, и желающих принять участие в изменениях;

- важно выбрать в организации наиболее эффективно работающую субкультуру и использовать ее в качестве исходной позиции для введения инноваций;

- не стоит "атаковать" старую культуру, намного перспективнее вместе с сотрудниками организовать поиск путей ее использования в проекте новой организационной структуры.

Очень эффективны сфокусированные и точные инновационные воздействия, так как успешно проведенные действия всегда красноречивее любых проектов. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной оргкультуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании. Здесь можно выделить целый ряд методов.

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: "Мы должны стать первыми!", "Высочайшее качество – это визитная карточка нашей библиотеки!", "В нашей библиотеке работают лучшие специалисты!", "Этот год станет переломным для нашей библиотеки", "Фонды нашей библиотеки самые лучшие".

Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Это хорошо иллюстрируется на примере работника, ошибка которого обошлась компании в миллионы долларов. Будучи приглашенным к руководству, он заранее написал заявление об увольнении. Каково же было его изумление, когда ему было предложено новое ответственное направление работы. "Ваше обучение обошлось нам слишком дорого, чтобы мы разбрасывались такими работниками" – услышал он от президента компании.

Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Система стимулирования. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры?

Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления, насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

Организационные традиции и порядки. Известно, что организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала "выкладываться" на работе.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении библиотеки, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно

отражается на отношении персонала к библиотеке, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за нее. К сожалению, это пока еще не реалии российских библиотек.

Рассмотрение путей формирования желательной организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности поведения.

Выводы

Исследование роли организационных структур в успехе деятельности библиотек показывает, что только организационное развитие позволит сформировать современный облик российских библиотек, к сожалению, до сих пор архаичный.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение "выстраивать", выращивать, формировать желательную оргкультуру являются важнейшими условиями успешных организационных изменений. Российские библиотеки только тогда будут реально совместимы с западными библиотеками, когда смогут сравняться с ними не только по технической оснащенности и материальному обеспечению, но и по искусству управления социальной структурой, составляющей ядро библиотеки. Существуют различные мнения по поводу возможности формирования организационной культуры. На наш взгляд, формирование организационной культуры возможно в том случае, если проведена точная диагностика коллектива и самодиагностика руководителя. Учет сложившихся организационных структур, традиций и нравственных ценностей данной библиотеки, а также специфики половозрастных факторов является основной базой для управления организационной культурой организации.

Глава 4. ГЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ЖЕНЩИНЫ-РУКОВОДИТЕЛИ

4.1. Основные понятия

В психологии сравнение женского и мужского стиля поведения описывается в терминах гендерных различий. **"Гендер"** – это психологический пол человека – специфически свойственные мужчине либо женщине поведение, ценности, идеалы, с которыми они себя соотносят.

Лишь незначительные различия в гендерных ролях могут быть отнесены к биологическим различиям, которые связаны с принадлежностью к разным полам (такие, как беременность и рождение ребенка или различия в физиологии и функциях тела). Пол определяет биологические различия между мужчинами и женщинами.

Гендер – специфический набор культурных характеристик, которые определяют социальное поведение женщин и мужчин и взаимоотношения между ними.

Гендер относится не просто к женщинам или мужчинам, а к отношениям между ними и к способу социального конструирования этих отношений. Поскольку "гендер" – это понятие, включающее в себя взаимоотношения, то термин "гендер" относится и к женщинам, и к мужчинам. Подобно концепциям о классах, расе и этничности, понятие "гендер" является аналитическим инструментом для понимания социальных процессов [185].

Гендерная справедливость – это процесс справедливого отношения к женщинам и мужчинам. Чтобы обеспечить справедливость, часто необходимы специальные меры для компенсации исторических и социальных упущений, невыгодного положения, которые мешают женщинам и мужчинам занимать равные позиции. Справедливость ведет к равенству.

Гендерное равенство означает, что женщины и мужчины обладают одинаковым статусом (положением), то есть женщины и мужчины имеют равные условия для реализации в полной мере прав человека и потенциалов для того, чтобы вносить свой вклад в национальное, политическое, экономическое, социальное и культурное развитие и пользоваться его результатами.

Первоначально считалось, что равенство может быть достигнуто посредством предоставления женщинам и мужчинам тех же самых (одинаковых) возможностей на том основании, что это принесет одинаковые результаты. Однако было обнаружено, что одно и то же отношение (обращение) необязательно приводит к равным результатам. Это очень важно для обоснования тех или иных управленческих решений в менеджменте.

В настоящее время понятие равенства предполагает, что различное отношение к женщинам и мужчинам необходимо для достижения равных (одинаковых) результатов, потому что существуют различные жизненные условия или для того, чтобы компенсировать дискриминацию в прошлом. Такое толкование равенства включено в Канадскую хартию прав и свобод.

Гендерное равенство, таким образом, – это равная оценка обществом обеих составляющих: схожести и различия между женщинами и мужчинами и различных социальных ролей, которые они играют.

Большая часть исследований и публикаций по анализу гендерных проблем посвящена описанию борьбы со стереотипами, с которыми столкнулись женщины в США и Западной Европе, решив сделать карьеру в бизнесе. Например, активно обсуждался вопрос: а стоит ли вообще женщине заниматься бизнесом, не лишает ли ее это занятие женственности?

В качестве аргументов против женской карьеры в бизнесе обычно приводятся примеры того, как женщины, занимая высокие посты, становятся жесткими, резкими, непривлекательными, теряют семьи – другими словами, перестают быть женщинами в психологическом плане, копируя мужской стиль поведения. А. Чернобровкина объясняет сложившееся в обществе отрицательное отношение к женской карьере тем огромным сопротивлением, которое оказывалось женщине-руководителю со стороны персонала, прежде всего – со стороны мужчин, которыми она руководила. Описаны случаи, когда мужчины подчиненные кооперировались с мужчинами-руководителями и провоцировали женщин-начальниц на несанкционированные действия, чтобы добиться их профессиональной дискредитации [181].

Второе направление исследований гендерной проблематики посвящено сравнительному анализу зарплат, иллюстрирующему скрытую дискриминацию женщин в оплате их труда. Называется только один род деятельности, где женщины получают по умолчанию больше, чем мужчины, – это модельный бизнес.

Российских исследований гендерной проблематики менеджмента немного [111, 181, 185]. Большая часть западных исследований практически малоприменима к российской действительности. Чернобровкина А. [180] связывает это с исторической традицией квотирования "руководящих постов" в Советском Союзе с тем, что мы привыкли видеть женщин на руководящих постах. Кроме того, наши женщины исторически получали отличное образование не только гуманитарное, но и техническое. Высшее образование было для них почти обязательным, особенно в крупных городах.

В библиотечном деле традиции руководства также женские и поэтому женщина – директор библиотеки никого не удивляет.

Однако если проанализировать оргструктуру практически любой крупной российской библиотеки (например, национальной), можно увидеть: а) что в большинстве случаев директором является мужчина; б) женщин на высших и средних руководящих позициях меньше, чем мужчин.

Чаще всего женщина занимает позицию заместителя. Мало кто сейчас оспорит, что при прочих равных условиях при назначении на руководящие посты в культуре, науке, образовании предпочтение в подавляющем большинстве случаев отдается мужчине. В библиотечном деле складывается парадоксальная ситуация – основной состав профессионалов составляют женщины, а руководят ими мужчины.

В публикациях, освещающих результаты гендерных исследований по сравнению эффективности руководства мужчин и женщин, вырисовывается следующая картина.

Таблица 13

Сравнение эффективности руководителей женщин и мужчин

Мужчина более "эффективен"	Женщина более "эффективна"
в постановке целей организации	в мотивации персонала
по параметру лидерских качеств	в коммуникации
	в использовании знаний и потенциала сотрудников для анализа альтернатив при принятии решения

Следовательно, потенциал преимущества мужчин- и женщин-руководителей дополняет друг друга по эффективным аспектам управления как ключ и замок. По мнению психологов, оптимальная, с точки зрения эффективности, демография организации состоит в одинаковом количестве женщин и мужчин на всех уровнях управления. Это факт находит косвенное подтверждение в анализе работы компаний: более успешными оказались компании, активно использующие свой гендерный потенциал. Главным фактором успешного развития психологи называют умение сотрудников использовать не только свои привычные гендерные модели, но и модели противоположного пола.

4.2. Гендерное поведение и стереотипы

Гендерные модели – это ценности и представления, касающиеся роли женщины и мужчины в обществе, стереотипы и социальные установки, которые регулируются на глубинном ментальном уровне общественного сознания. Этот уровень, наиболее стабильный, уходит корнями в далекое прошлое, передается из поколения в поколение. Он формируется в ходе долгой истории развития общества и имеет самые различные аспекты: ис-

торический, социальный, экономический, культурный, религиозный, политический.

Среди факторов, влияющих на формирование гендерного поведения и стереотипов, наиболее существенными оказываются язык, игры, школа, религия, средства массовой информации. Так, американский социолог Л. Холлингворс подробно исследует механизмы формирования стереотипа матери через средства массовой информации (апеллирующие к патриотизму женщин в связи с сокращением роста населения), государственную политику (в свое время немецкий кайзер пообещал стать крестным отцом всем седьмым, восьмым и девятым сыновьям в семье), законодательство (мужчина имел право разводиться с бездетной женщиной), образование (девочки воспитываются как будущие жены и матери), церковь (католики, например, не разрешают использовать противозачаточные средства; в иудейско-христианской традиции наличие детей рассматривается как моральный долг, а бесплодие как кара). В обществе создавались различные мифы, связанные с деторождением: "необходимо рано рожать детей, ибо это полезно для здоровья", "каждый рожденный ребенок продлевает жизнь женщины" и т.д. [111].

Исследование американских женских журналов с 1940-х по 1970-е гг. показало, что наиболее пропагандируемой добродетельной женской ролью в обществе была роль матери, жены, домохозяйки с полной зависимостью от мужа и безраздельным служением традиционной семье. Под традиционной семьей американцы понимают семью, в которой обязательно есть дети, жена не работает, а материальное обеспечение лежит на отце.

Наличие детей способствует повышению статуса женщины в обществе, свидетельствует о ее личностной зрелости; нежелание иметь детей рассматривается как эгоизм, а готовность пережить трудности, страдания и пожертвовать чем-либо ради детей является свидетельством сильного характера, целостности. Во многих развитых странах быть матерью хотят большинство женщин, это престижно и даже романтично. В Америке с XIX в. сохранилась традиция праздновать День матери. В России этот праздник был введен не так давно, но и в советское время женщина морально стимулировалась на деторождение возможностью получить орден "Матери-героиня", а также полагающимися при этом материальными льготами.

Автор популярного в американских университетах учебника по гендерным отношениям Ю. Вилльямс отмечает, что 10–20 лет назад в Америке типичный сценарий историй, демонстрируемых по телевидению или в кино, заключался в следующем: сначала главная героиня — мама-домохозяйка начинает завидовать женщинам, ведущим другой образ жизни, затем пробует

поступить на работу или отправляется в путешествие, в итоге она понимает, что истинное счастье – быть дома и родить еще одного ребенка.

В это же время в советской литературе положительным считался образ женщины, обязательно работающей, причем интенсивно и с ориентацией на результат, а не с целью найти себе мужа. И такая положительная женщина, в конце концов, обязательно вознаграждалась мужем и (или) ребенком, если в начале истории их у нее не было (наиболее яркий фильм про женское счастье в советской стране – "Москва слезам не верит"). Отметим, что образ "старой девы", "синего чулка" в советском и российском искусстве стабильно связан с профессией учителя и библиотекаря (например, кинофильмы "Влюблен по собственному желанию" (1983), "Приходи на меня посмотреть"(2001). При этом понятия карьеры, интеллектуальной жизни и образования в этой профессии игнорируются вообще, а упор делается на "несчастную личную жизнь" – отсутствие мужа и детей.

Роль жены и матери является основной для большинства женщин, а роли незамужней женщины, разведенной, бездетной, делающей карьеру, рассматриваются как отрицательные. Результаты опроса около 600 американских женщин показали, что только в 20% случаев были упомянуты роли, связанные с работой, деятельностью в общественных, местных и церковных организациях [111]. Очень часто женщины идут работать в силу экономической необходимости и лишь добавляют к своей роли домашней хозяйки дополнительные обязанности. Женщина, сочетающая работу вне дома с домашней, – распространенное явление, особенно в России, однако долг жены и матери всегда оценивается как самый важный.

В Конституции Российской Федерации 1993 г. предпочтение впервые отдается эгалитарной (то есть равноправной) модели отношений женщины и мужчины в семье и в обществе. Однако в настоящее время идеи, связанные с патриархальной ролью женщины, имеют большой успех в нашей стране. Политолог С. Айвазова причинами этого считает усталость от эмансипации по-советски, моду на патриархат, восстанавливающийся с помощью православия на обломках социалистического прошлого, процесс выделения частной жизни как ниши личной свободы и автономии индивида в независимую от общества и государства сферу [20].

Демократизация общества невозможна без автономии индивида, но именно в результате этой автономии сфера частной жизни обозначается и закрепляется через утверждение авторитета главы семейства (мужчины) и, соответственно, привязывания к ней женщины. Это легко сделать, потому что экономические и социальные механизмы привязки женщины отработаны в советское время, а имидж мужа как кормильца, добытчика имеет долгую историю в России (православие и "Домострой").

Еще одной существенной особенностью России в сравнении с Западом, с точки зрения анализа гендерных стереотипов, являются наши огромные людские потери во Второй мировой войне и в годы сталинских репрессий. По последним данным, Советский Союз в общей сложности потерял за это время 50 млн человек (это четверть всего населения страны). Подавляющее большинство этих потерь – мужчины. В результате была утеряна традиция исполнения роли мужчины в семье. Так называемое поколение "детей войны" выросло без отцов. И мальчики, и девочки воспитывались только мамами, по возможности заменявшими им и пап. Повзрослев, они создавали свои собственные семьи, но как бы им ни хотелось создать полную счастливую семью, очень часто это оканчивалось неудачей, так как ни муж, ни жена не имели перед собой модели мужского поведения в семье, не понимали, каковы же основные ролевые функции мужа и отца. В результате чаще всего мужу отводилась роль ребенка (любимого или нелюбимого).

Характер гендерных стереотипов, доминирующих в той или иной стране, несомненно, оказывает существенное влияние на применимость тех или иных менеджерских технологий, процедур стратегического управления в организациях, определяя тем самым и параметры организационной культуры реальной организации. Помочь определить специфику сложившихся в организации гендерных стереотипов могут проводимые специальные гендерные исследования, или включение гендерных элементов в традиционные библиотековедческие исследования, или специальные маркетинговые исследования и изучение особенностей менеджмента данной библиотеки.

Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) решил выяснить, как мужчины и женщины оценивают деловые и личностные качества противоположного пола. Опрос показал, что, по мнению большинства россиян, и мужчины, и женщины примерно в равной степени являются и хорошими родителями, и работниками, и руководителями (так считает от 49 до 64% опрошенных). В то же время женщины несколько чаще называются в качестве хороших родителей и работников, а мужчины – в качестве руководителей.

С этим в основном соглашаются и мужчины, и женщины, а вот "спор" в отношении качеств мужчин и женщин как работников еще не закончен. При большинстве опрошенных (64%), считающих, что и те, и другие – хорошие работники, четверть респондентов-женщин уверены, что они работают лучше, чем мужчины, тогда как среди мужчин лишь 14% разделяют эту точку зрения [48].

4.3. Гендерный анализ (краткое руководство)

Анализ на принципах гендерного подхода – это процесс оценки различного воздействия, оказываемого на женщин и мужчин, предлагаемых или существующих курсов политики, программ и законодательства.

Гендерный анализ позволяет проводить и реализовывать политические курсы, учитывающие гендерное различие, характер отношений между женщинами и мужчинами, а также их специфические социальные реальности, жизненные ожидания и экономические обстоятельства.

Гендерный анализ – это инструмент для понимания социальных процессов и для поиска ответов на вопросы при наличии справедливых вариантов, обеспеченных соответствующей информационной базой.

Гендерный анализ позволяет увидеть и сравнить, каким образом и почему управленческие решения менеджмента влияют на женщин и мужчин.

Гендерный анализ подвергает сомнению утверждение о том, что любой человек, независимо от пола, испытывает одинаковое воздействие управленческих решений. Такое представление в политике известно как "гендерно-нейтральная политика", с точки зрения реального менеджмента можно говорить о "гендерно-нейтральном менеджменте".

Анализ неполон, если в нем не рассмотрено воздействие с точки зрения влияния стиля менеджмента вообще и управленческих решений в частности на оба пола – женщин и мужчин.

"Гендерный анализ" основан на представлении о важности социального контекста, о том, что социальные вопросы являются неотъемлемой составной частью экономических проблем. Анализ социального воздействия (социальная экспертиза), включающий гендерный аспект, – не просто "прибавка", которая должна быть рассмотрена после оценки затрат и прибавлей (выгоды/пользы), а интегральная часть добротного анализа.

Можно привести пример гендерного анализа, являющегося неотъемлемым элементом разработки политических курсов, программ и законодательства, благодаря которому они разрабатываются в Канаде в соответствии с духом и буквой Канадской хартии прав и свобод [185].

Следует сделать вывод о том, что **гендерный анализ приводит к разработке стратегии**, основанной на обширном круге информации, и он способствует конструктивному управлению любым социальным объектом. Таким образом, мы приходим к выводу о необходимости применения элементов гендерного анализа в библиотечном деле в целях реального менеджмента библиотекой. При этом следует учитывать два равноправных направления гендерного анализа:

- направленный на внутреннюю среду библиотек – воздействие менеджских технологий на персонал библиотеки;
- направленный на внешнюю среду библиотеки – читателей библиотеки.

"Гендерный анализ сконцентрирован не только на результатах, но и на понятиях, аргументах и языке, используемых для выравнивания менеджмента. ...Гендерный анализ должен фокусироваться на том, подвергает ли политический курс сомнению или укрепляет существующие структуры власти, основанные на гендере" [185].

Существует множество подходов к разработке и гендерному анализу политики, например руководство по разработке стратегии Министерства по делам женщин Канады [185] предлагает восемь шагов, которых можно придерживаться последовательно и/или к которым можно прибегать с появлением дополнительной информации или новых перспектив:

1. Выявление, определение и пути решения проблемы.
2. Определение, желаемые/ожидаемые результаты.
3. Определение информационных и консультационных ресурсов.
4. Проведение исследований.
5. Варианты разработок и анализа.
6. Разработка рекомендаций/поиска решения.
7. Политика коммуникаций.
8. Оценка качества анализа.

Гендерный анализ призван стать соединяющей нитью, вплетенной с начала и до конца в ткань полного цикла менеджмента, а не быть лишь дополнительным разделом в кратких примечаниях. В некоторых случаях гендерные проблемы являются центральными в рамках конкретной технологии менеджмента и играют основную, определяющую роль в ее реализации.

Иногда может казаться, что конкретные управленческие решения и менеджерские процедуры не имеют гендерной составляющей. Гендерная причастность сразу может быть неочевидной, однако она может проявиться с течением времени. Таким образом, всегда полезно подвергать гендерному анализу полный цикл процесса. Это требует анализа и обработки статистических данных о мужчинах и женщинах в свете половых различий с учетом количественных и качественных данных; следует подвергать сомнению базовые предположения и совершенствовать понимание внутренних отношений между всеми субъектами менеджмента в свете гендерного подхода.

Менеджеры, руководители приступают к выработке управленческих решений и их реализации, обладая определенными ценностями, сформированными в прошлом. Их метод работы, база знаний, информационные

ресурсы, контакты, культура и жизненный опыт – все это сказывается на их избранном способе и стиле управления. Таким же образом происходит воздействие шкалы ценностей, выработанной системой, в которой они работают. Бюрократический и управленческий процессы овеяны ценностями, которые оказывают воздействие на принятие решений. Это, в свою очередь, помогает формировать и сформировано само всеми ценностями общества. Иногда гендерно-чувствительный менеджмент может вступать в противоречие с доминирующими представлениями, на которых основано и по правилам которых организовано общество, организация (например, библиотека). Женский опыт и вклад женщин измеряются по мужским стандартам, а не по собственным женским меркам. Те, кто ответствен за разработку управленческих решений, должны бороться с этими конфликтующими и конкурирующими ценностями.

Лица, участвующие в разработке гендерного анализа, могут предложить варианты, которые приведут к объективным результатам благодаря следующему:

- осознанию своих собственных ценностей и ценностей того окружения, в котором они работают;
- пониманию того, как они оказывают влияние на их принятие решений;
- и чуткому отношению к гендерным проблемам в целом.

Исследование ценностей и их восприятие могут обострить осознание факторов, важных для менеджмента и его гендерного анализа. Для руководителя библиотеки полезно поставить перед собой следующие вопросы:

1. Как ценности и опыт углубляют понимание и усиливают готовность к исследованию и решению данной проблемной ситуации?
2. Каким образом ценности и опыт могут ограничить видение проблем или помешать поставить перед собой вопросы (а также услышать ответы)?
3. Как на самом деле собственные ценности, ценности системы и общества (организации) ограничивают спектр предлагаемых политических вариантов?
4. Что можно сделать для того, чтобы вскрыть существование конфликта ценностей в предлагаемых вариантах решения?

Рассмотрим подробнее цели и методологию гендерного анализа в технологии менеджмента библиотеки.

Цель гендерного анализа – **интеграция гендерного видения** (перспектив) в разработку технологии менеджмента, поэтому его процесс предназначен стать одним из аспектов комплексного подхода в менеджменте. Следует также учитывать, что руководители должны адаптировать метод к своему собственному стилю и условиям.

Теперь рассмотрим вышеуказанные восемь шагов (с. 112) гендерного анализа более подробно.

1 этап. Любой научный или практический анализ начинается с выявления проблемной ситуации и формулировки имеющейся проблемы. Этот этап предполагает определение сути, характера, масштаба и важности проблемы в контексте деятельности библиотеки, гарантирует ее включение в общую канву текущего (оперативного) менеджмента или для разработки стратегий.

Для выявления, определения и поиска решений проблем обычно задаются следующими вопросами:

1. В чем состоит проблема?
2. Кто заявляет о том, что такая проблема существует?
3. Почему она стала проблемой?
4. Как ваше персональное/профессиональное/корпоративное прошлое (ваш социальный пол/опыт/ценности/верования/установки/условия) оказывают влияние на ваше понимание проблемы?
5. Каковы истоки проблемы? (Причины, порождающие ее?)
6. Как основные причины увековечены?
7. Какие факторы влияют на эту проблему?
8. Требуется ли эта проблема анализа менеджмента/разработки специальных процедур?

Для применения гендерного измерения на данном этапе следует определить вопросы и целевые группы таким образом, чтобы охватить разнообразный и различный опыт женщин и мужчин. Для этого нужно постараться задать вопросы гендерной ориентации. В общей формулировке они могут выглядеть следующим образом:

Какое влияние оказала ваша социально-половая группа на эти действия? Когда культурный обычай (привычка, практика) оказался вне пределов доминирующего общества? Какие шаги вы предпринимаете для определения того, что приемлемо и/или не приемлемо с точки зрения культурного и гендерного подхода?

Вы должны также учитывать, что ваше прошлое (ваш опыт) может повлиять на ваше восприятие и помешать сформулировать вопросы и получить ответы. Стратегии библиотеки, ее основные организационные документы должны быть тщательно и аккуратно разработаны таким образом, чтобы не способствовать укреплению стереотипов и не поддерживать систематической дискриминации в отношении женщин и мужчин. Разрабатываемые в библиотеке проекты и программы могут быть эффективными лишь в том случае, если они признают и реагируют на потенциальное человеческое влияние. Воздействие как на женщин, так и на мужчин должно быть учтено. Необходимо учитывать и то, каков уровень участия групп

женщин и мужчин (персонал библиотеки или читатели), которые окажутся под ее воздействием, и тех, кто попадет в неблагоприятную ситуацию в процессе выявления проблемы. Следует иметь в виду, что возраст и другие факторы видоизменяют различный опыт мужчин и женщин (то есть беременность, родительские обязанности, ответственность, пенсионные пособия). Таким образом, надо понимать, что существуют факторы (культурные, экономические, политические, юридические, социально-экономические и др.), которые могут оказать воздействие на гендерную справедливость в рамках решения данной проблемной ситуации.

Использование процесса гендерного анализа помогает нам видеть выявленную проблему как многогранную.

Например, такая проблемная ситуация, как нехватка персонала в отделе автоматизации библиотеки. ИТ специалисты* (специалисты в области информационных компьютерных технологий) в библиотеках чрезвычайно мобильная группа – они увольняются из библиотек чаще других. Адаптация таких специалистов к специфике библиотечных задач и реальным автоматизированным системам сложна и более длительна по времени, нежели адаптация таких же специалистов в других организациях.

Традиционно ИТ специалисты – это мужчины, однако все более на рынок труда приходят выпускницы вузов данного профиля.

В ситуации, при которой больше востребованы технологические навыки, женщины оказываются в невыгодном положении и сталкиваются со многими препятствиями, поскольку в обществе существует устойчивое мнение, что инженер вычислительной техники и программист – это привилегия мужчин, а женщина не может быть хорошим "электронщиком" или программистом. Кроме того, молодой специалист-женщина в перспективе должна выйти замуж, уйти в долгий отпуск по беременности и родам, уходу за ребенком. За этот период сменится поколение вычислительной техники и программного обеспечения. Следовательно, когда женщина вернется на свое рабочее место (а она может и не вернуться, посвятив себя семье), необходимо тратить время и ресурсы на ее переобучение и переподготовку.

Ситуация найма молодого мужчины (выпускника вуза) грозит также несколькими нежелательными перспективами. Во-первых, молодой мужчина может быть призван в армию, и таким образом на два-три года также "выпасть" из профессии. Во-вторых, приобретя стаж работы с реальной техникой и программным обеспечением, опыт общения в рабочем коллективе, молодой мужчина начинает искать другое место работы – более

* ИТ специалисты – современное название специалистов в области информационных технологий.

высокооплачиваемое и более престижное. Действительно, зарплата и престиж в обществе сотрудников библиотек ниже всякого уровня. Выполняя сходные по уровню сложности задачи в бизнесе, государственных административных структурах или банковской сфере ИТ специалисты имеют денежный эквивалент своего труда на порядок выше, чем в библиотеках. Кроме того, отвечая на вопрос своих однокурсников о месте работы – "библиотека", он ловит сочувствие и иронию, поскольку до сих пор есть устойчивое мнение о том, что в библиотеках работают только "тетеньки", которые "выдают книжки".

Информация для анализа представленного выше примера может быть получена путем обработки статистических данных о мужчинах и женщинах, работающих в библиотеках на должностях инженеров и программистов, с помощью прямых консультаций с молодыми женщинами и мужчинами – сотрудниками библиотек – об их опыте и просматриваемых перспективах, стратегических целях саморазвития. Из примеров явствует, что проблемы молодых женщин и молодых мужчин отличаются и что существует их разнообразие. Каждая из проблем, выявленная путем гендерного анализа, нуждается в адресном обращении на следующих этапах (шагах) разработки процедур практического менеджмента принятия управленческих решений.

2 этап. На этом этапе формулируются желаемые цели и ожидаемые результаты управления.

Анализ намеренных/ненамеренных результатов обычно вскрывает ту стадию, на которой управленческие действия могут столкнуться с другим действием (противодействием), которое может препятствовать другим управленческим решениям или стратегическим задачам библиотеки. Индикаторы результатов, процесс мониторинга, партнеры в определении результатов и отчетность по достижению результатов обычно рассматриваются и проектируются на этом этапе.

Для определения желаемых/ожидаемых результатов обычно задаются следующие вопросы:

1. Каких результатов руководитель (менеджер) стремится достичь при помощи данных управленческих действий? Для кого?
2. Какие результаты возможны для других заинтересованных сторон в итоге этих действий?
3. Для каких специфических результатов должно быть принято управленческое решение и применены технологии менеджмента? На чем основан данный приоритет?
4. Должен ли любой из этих результатов быть достигнут средствами улучшающего типа или радикального?

5. В какой степени эти результаты соответствуют или препятствуют другим ценностям организационной культуры, миссии, целям и задачам данной библиотеки?

6. Какие индикаторы (показатели, критерии) результата должны быть определены?

7. Какие процедуры мониторинга и отчетности (контроля) необходимы для обеспечения результатов?

8. Какие факторы/силы могли бы внести вклад/ограничения в результаты?

Чтобы обеспечить гендерный подход при определении желаемых/ожидаемых результатов, необходимо учитывать:

- востребованность различных мер для результатов, справедливых для обоих полов – женщин и мужчин (одинаковое обращение не обязательно обеспечивает справедливость);
- способность осознанного выбора результатов, разрушающих общественные барьеры и улучшающих современную несправедливую ситуацию в отношении мужчин и женщин;
- потребность в разнообразных результатах для учета гендерного воздействия и/или других аспектов многообразия при реализации управленческого решения;
- необходимость анализа ожиданий результатов (со стороны администрации, общественности, персонала) для обеспечения учета интересов женщин и мужчин и предотвращения ненамеренного укрепления распространенных стереотипов и предрассудков;
- оказание равного внимания и выделение средств для разработки проблемы различных результатов для женщин и мужчин; при этом не допускать, чтобы результаты для одного гендера стали "прибавкой" к основной стратегии;
- опасность получения результатов, подрывающих миссию, цели и задачи библиотеки, ее базовые социальные функции;
- необходимость в различных показателях результатов в целях охвата особенных, отличных реальностей для женщин и мужчин;
- необходимость специфического мониторинга (контроля) и отчетности по результатам для женщин и мужчин в рамках управленческих действий; следует учитывать, что традиционный подход построен на основе мужских норм и новая парадигма может потребоваться;
- гендерные специфические факторы, видоизменяющие результаты, например беременность, нехватка детских учреждений – все неучтенные варианты в менеджменте чреваты негативным воздействием на позитивные результаты.

Использование процесса гендерного анализа поможет определить специфические результаты для молодых женщин и мужчин.

Например, молодые женщины – специалисты в области информационных технологий – могут оказаться в выгодном положении, имея возможности неполного рабочего дня или гибкого рабочего графика во время беременности или отпуска по уходу за ребенком.

При этом возможны другие результаты, определенные путем гендерного анализа:

- возможности домашней работы в период ухода за маленьким ребенком;
- планирование научной карьеры, целевые аспирантуры и соискательство для молодых женщин и молодых мужчин.

Разработка этих результатов и связанных с ними показателей может вызвать необходимость в консультациях руководителей библиотеки с юристами, экспертами-психологами, организаторами поствузовского образования и т.д.

3 этап. Как правило, этот этап осуществляется одновременно с исследовательским. На данном этапе рассматривается вопрос о необходимых знаниях, источниках их обеспечения наилучшим способом, а также определяются доступные и подходящие источники данных, партнеры по сбору и анализу информации.

Обычно для определения источников информации ставятся следующие вопросы:

1. Что нам необходимо знать: о проблеме? о факторах, порождающих ее? о ценностях, влияющих на проблему?
2. Какая информация необходима для учета всех перспектив?
3. Кого необходимо привлечь для определения характера необходимой информации?
4. Какие информационные ресурсы доступны?
5. Кто будет партнерами в сборе информации/предоставлении ее? Какие требуются процедуры для эффективного консультирования с этими партнерами?
6. Является ли доступная информация достаточной и достоверной для управленческих действий? Существует ли необходимость в создании первичных данных?
7. Надо ли корректировать технологии менеджмента в свете доступности и достоверности информации?

Чтобы учесть гендерное видение в определении ресурсов информации и консультирования, специалисты [185] советуют иметь в виду, что информация, касающаяся проблем справедливости в отношении различных групп персонала библиотеки или читателей, нуждается в обработке статистических данных о мужчинах и женщинах в свете половых разли-

чий. Специалисты в области гендерной проблематики считают необходимым проводить исследования конкретного опыта, административных данных или способствовать прямому участию как молодых женщин, так и молодых мужчин в сборе информации. Необходимо прибегать к прямому исследованию и к созданию первичных гендерных данных.

Этап 4. На этой стадии оттачивается и разъясняется исследовательский проект, рассматривается вопрос о том, какие исследования необходимы (затраты/выгоды, социальное воздействие, отношение к правительству и др.).

Обсуждаются задачи и методы анализа и подходов к осмыслению данных и реализуются исследования.

Для определения исследовательского замысла обычно уместны следующие вопросы:

1. Что стремится установить анализ (исследование) (то есть затраты/прибыль, социальное воздействие, влияние на правительственные приоритеты)?
2. Кто определяет исследовательские проблемы (вопросы)?
3. Какие проблемы исследуются?
4. Какие факторы повлияют на исследовательский проект (замысел)?
5. Кто будет вовлечен в исследование и исследовательский проект?

Каким образом?

6. Является ли масштаб и характер исследовательского проекта соответствующим для этой управленческой проблемы?

7. Какая методология будет использована?

8. Какого типа анализ будет принят?

Исследования, которые не обращены к гендерным интересам, могут упускать актуальные факты и данные для реального менеджмента. Кроме того, необходимо учитывать, что исследовательские вопросы должны делать специфические ссылки на женщин и мужчин в контексте общей постановки проблемы. Однако нельзя забывать, что гендер в исследовательском проекте – это аналитический инструмент для понимания социальных процессов, а понятие "гендер" – основополагающая категория анализа. Это – аналитический инструмент в ваших руках для понимания проблемы. Анализ должен определить отношения между факторами с тем, чтобы гендерные различия были вскрыты и осознаны.

Например, если результат менеджмента – рост числа молодых мужчин, работающих в библиотеках на различных должностях, то исследование должно рассматривать как специфические барьеры, с которыми молодые мужчины сталкиваются, так и преимущества, доступные им в этой сфере. Это будет отличаться от опыта, который свойствен молодым женщинам. Гендерные исследования (фокус группы, методологии содействия

участию, беседы и экспертные опросы и др.) должны планироваться таким образом, чтобы привлечь к участию молодых людей.

Этап 5. На данной стадии вырабатываются и совершенствуются предложенные в результате исследования варианты, формулируются и определяются результаты вариантов.

Как правило, для каждого варианта разрабатываются экономическая, социальная, аксиологическая (нравственно-ценностная), социально-демографическая и другие экспертизы. Подвергаются также анализу вопросы об ответственности за разработанные результаты и за необходимые ресурсы.

При рассмотрении вариантов разработок и анализа обычно задаются следующие вопросы:

1. Какие варианты определены данными/ информацией/ исследованием?

2. Каким образом варианты непосредственно соотносятся с желаемыми результатами, определенными ранее (см. этап 2)?

3. Как ваши ценности, ценности системы и общества, ценности организационной культуры вашей библиотеки ограничивают ряд вариантов, которые разрабатываются?

4. Как эти варианты воздействуют или изменяют факторы, влияющие на проблему (см. этап 2)?

5. Как каждый из вариантов благоприятствует или препятствует стратегическим целям вашей библиотеки?

6. Представляет ли каждый вариант "реальную" альтернативу для правительства?

7. Каковы прямые и/или косвенные результаты каждого варианта? Существуют ли непреднамеренные (незапланированные или побочные) результаты?

8. Каковы факторы, позитивно и негативно влияющие на реализацию каждого варианта?

9. Кто мог бы реализовать каждый вариант? Какие ресурсы необходимы для каждого варианта?

10. Как обеспечить отчетность?

Чтобы обеспечить гендерный подход в вариантах разработок и анализа, необходимо рассмотреть, как варианты могут поставить в невыгодное положение или обеспечить благоприятные условия для женщин или для мужчин.

Использование процесса гендерного анализа ясно выявит различия среди вариантов по принципу "затраты/выгоды" для молодых женщин и молодых мужчин – сотрудников библиотеки.

Например, если один вариант предлагает стимулировать молодых женщин, имеющих маленьких детей (беременных), работать и тем самым

поддерживать свои знания в актуальном состоянии, то рассмотрение таких управленческих решений с точки зрения гендерного подхода даст возможность предвидеть потенциальное воздействие на молодых женщин, которые хотят продолжать свою деятельность в библиотеке.

Варианты, которые включают специфические гендерные меры, могут определять выгоды для молодых женщин или мужчин.

Этап 6. Рекомендация вариантов должна быть плодом КОЛЛЕКТИВНЫХ усилий, включающих и вклад общества, и находки, полученные в результате индивидуальных консультаций.

Рациональное обоснование итогов проистекает из анализа варианта и представляет рекомендацию с точки зрения благоприятного и неблагоприятного воздействий и результатов в условиях политической среды.

При разработке рекомендаций ставятся следующие вопросы:

1. Кто будет вовлечен в селекцию рекомендованного варианта?
2. На какой основе будет сделана рекомендация?
3. На каких ценностях построен рекомендованный вариант?
4. Какая документация необходима для поддержки рекомендации? Включены ли в эту документацию лежащие в основе предположения и ценности?
5. Свободен ли рекомендованный вариант от непреднамеренных результатов и/или ограничений (юридических, экономических, социальных, культурных, экологических, др.)?
6. Будут ли проводиться в дальнейшем консультации по рекомендованному варианту? Кто будет вовлечен?

Чтобы обеспечить гендерный подход в разработке рекомендации и в принятии решения, чаще всего рассматривается гендерная справедливость как важный элемент в рекомендованных вариантах. Кроме того, необходимо обеспечение того, чтобы рекомендованный вариант не содержал юридических, экономических, социальных или культурных ограничений относительно гендерно справедливого участия в предлагаемых мерах. Нельзя обойтись без определения возможных действий, предпринимаемых на случай конфликта ценностей, неизбежного в результате рекомендованного варианта. (Как вы будете формулировать ваши рекомендации для обеспечения принятия решения с учетом гендерного подхода?)

Этап 7. Стадия процесса передачи рекомендованного или отобранного варианта может играть важную роль в принятии и реализации наработанного предложения.

Момент времени, селекция средств массовой информации, язык и завоевание на свою сторону общественности важны для того, чтобы обеспечить воздействие на политический курс, программу и законодательство и на позицию правительства в отношении предлагаемых мер.

Участие и выражение благодарности партнерам и консультирующим группам могут быть ключевым элементом общения внутри библиотеки и с читателями. При определении способов и направлений коммуникаций обычно ставятся следующие вопросы:

1. С каким обращением (посланием) вы хотите выступить перед сотрудниками библиотеки, перед читателями?

2. Какой важнейший призыв будет адресован каждой аудитории?

3. Как будет распространяться информация об управленческих решениях? Какая информация будет представлена и кому? Каким образом?

4. Какие меры будут предприняты, чтобы донести (передать) разработанные управленческие решения, цели и задачи, миссию библиотеки до тех, кто будет участвовать в их разработке?

Для того чтобы обеспечить гендерный подход в политике коммуникаций, надо учитывать:

- что обращение (послание, призыв, заявление) должно адресоваться и женщинам, и мужчинам;

- проектирование стратегий распространения включает нацеленность на женщин и мужчин;

- информация будет передана женщинам и мужчинам, которые являются членами групп читателей и организаций;

- способы и методология выявления гендерных результатов менеджмента широко доступны;

- участие и вклад женщин и мужчин в разработку технологий менеджмента и в процессе анализа найдут признание и будут подтверждены;

- организации, разделяющие одинаковые цели достижения гендерного равенства, могли бы участвовать в распространении политического курса;

- примеры, язык и символы, используемые в процессе распространения и передачи информации, являются гендерно ориентированными и, соответственно, разнообразными.

Этап 8. На этой стадии важно пересматривать процесс анализа. При оценке качества анализа задаются следующие вопросы:

1. Как мы узнаем, что наши анализ и совет были соответствующими и эффективными?

2. Кто будет устанавливать критерии для обсуждения этого?

3. Как и кому мы подотчетны за качество нашего анализа?

4. Кто будет рецензировать/анализировать качество анализа? Кому будет предоставляться оценка доклада?

Для обеспечения гендерного подхода в процессе оценки качества анализа необходимо:

- проследить интеграцию вопросов, касающихся гендерных интересов, на протяжении всего процесса анализа;

- объяснить гендерные результаты и выводы в контексте организационной структуры данной библиотеки, ее миссии и стратегических целей развития;

- четко представлять себе гендерные выводы для каждого варианта и пояснить, как рекомендованный вариант будет способствовать гендерному равенству и справедливости;

- представить авторитетные рекомендации, носящие практический характер и демонстрирующие сбалансированность целей достижения гендерного равенства и других социальных приоритетов.

Поскольку "гендер" – это понятие, включающее в себя взаимоотношения, то термин "гендер" относится и к женщинам, и к мужчинам. Таким образом, мы предлагаем использовать понятие гендера как важную категорию анализа ваших управленческих решений и действий.

Выводы

Современные технологии менеджмента способны изменить гендерные отношения. Для этого необходимо поднять проблему и сформулировать аналитические процедуры, которые будут способствовать принятию решений, нацеленных на достижение гендерного равенства и будут обеспечивать применение оптимальных технологий менеджмента в библиотеках. Гендер относится не просто к женщинам или мужчинам, а к отношениям между ними и к способу социального конструирования этих отношений. Современные менеджерские технологии в библиотеках должны учитывать не просто так называемый "женский коллектив", но специфику, определяемую ролевыми и статусными позициями членов этого коллектива, специфику, возникающую из понятия "гендер" – не биологического, а социального понятия пола. Только понимание сложности управления личностью, являющейся многоплановым социальным объектом, позволит обеспечить качество управления, а следовательно, и качество профессиональной деятельности коллектива библиотеки.

Глава 5. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

5.1 Стратегическое проектирование

Концепция стратегического менеджмента все еще достаточно молода, чтобы с полной уверенностью заявлять о ее работоспособности в том виде, в котором она существует. Несомненно, что будущие открытия (такие, как управление по обстоятельствам и кризисное управление) в ближайшие годы значительно повысят его эффективность.

Однако практический опыт и исследовательские работы уже сейчас показывают, что концепция стратегического менеджмента имеет право на существование, а при правильном использовании она приносит значительные результаты.

Еще в 1950-х гг. проблемы стратегической адаптации организаций широко обсуждались социологами. Предметом этих дискуссий были, как правило, некоммерческие организации, которые, в отличие от коммерческих компаний, характеризовались низкой степенью влияния руководства на перемены. Как следствие, в большинстве моделей и описаний стратегического поведения отсутствовали вопросы планирования и управления переменами. Для описания стратегического поведения использовались термины, заимствованные из биологии: органическая адаптация (в случае постепенных изменений), мутация (для изменений прерывистых) [124].

Характеристики моделей стратегического менеджмента приведены ниже (табл. 14).

Таблица 14

Модели стратегического поведения

Модель	Тип изменений	
Модель менеджмента	Постепенный (развитие товара / услуги / рынка)	Прерывистый (диверсификация / уход с рынка / интернационализация / замена технологии)
Реакционная	Метод проб и ошибок	Панический поиск выхода из кризисной ситуации
Активная специальная	Идеи перемен движутся снизу вверх, эпизодические, логически постепенные, инициатива исходит из отделов исследований и разработок и маркетинга	Поиск методом проб и ошибок, реакция на прерывистые изменения. Ожидание прерывистых изменений (управление по обстоятельствам, кризисное управление)
Активная систематическая	Периодическая экстраполяция в масштабе фирмы исторических тенденций и деятельности (долгосрочное планирование, планирование исследований и разработок, стратегическое планирование)	Периодическая и систематическая экстраполяция логики будущего развития фирмы (стратегическое планирование, стратегический менеджмент)

В качестве рациональной технологии современного управления библиотечной деятельностью может использоваться технология стратегического проектирования.

Стратегическое проектирование носит циклический характер и предусматривает не только тщательную проработку всех направлений проекта, что само по себе очевидно, но и обязательное участие в его разработке руководителей библиотеки всех уровней управления, что видно из приведенного ниже рисунка (рис. 18).

Процесс стратегического проектирования предусматривает следующие этапы:

- оценка и анализ внешней среды,
- анализ сильных и слабых сторон действующей системы управления,
- оценка стратегии развития,
- реализация стратегии,
- выбор стратегии,
- анализ стратегических альтернатив.

При стратегическом проектировании деятельности именно долгосрочные цели являются основными и составляют основной цикл стратегического проектирования (рис. 19), при этом учитываются и среднесрочные и краткосрочные цели с тем, чтобы можно было представить общую картину деятельности.

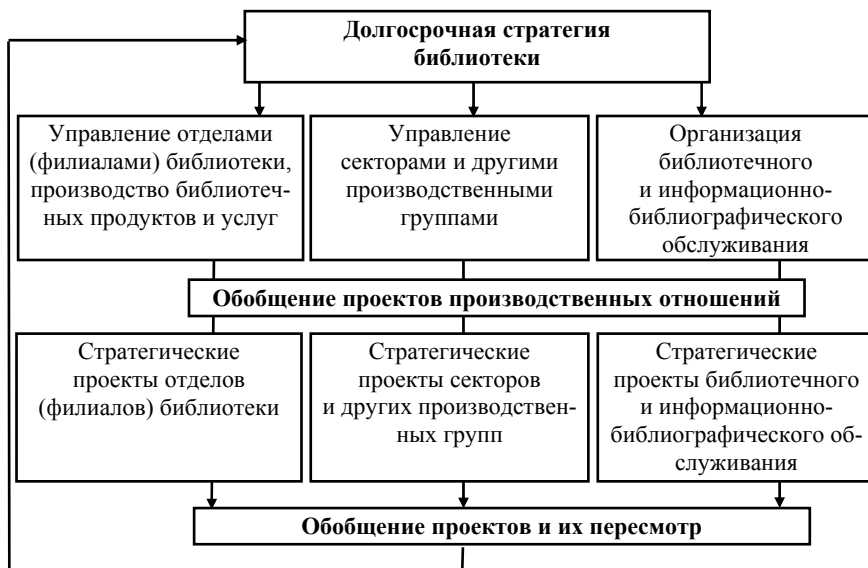


Рис. 19. Цикл стратегического проектирования библиотеки

Стратегия – это проект действий для обеспечения миссии и достижения долгосрочных целей. Миссия определяется потребностями общества. Стратегическое проектирование обычно осуществляется на срок от 1 до 5 лет (оперативное – до одного года).

Стратегическое проектирование делится на следующие виды:

1. Стратегическое проектирование ограниченного роста (от достигнутого).
2. Стратегия проектированного роста (назначается прирост в %).
3. Стратегия сокращения (сокращение функций организаций, объемов производства, продаж, персонала, финансов, аппарата и т.д.).

В библиотеках чаще всего применяют проектирование ограниченного роста, то есть "от достигнутого". В библиотеках, являющихся структурными подразделениями крупных организаций и учреждений (например, университетов), применяется проектирование роста с учетом контингента потенциальных читателей. Однако для целей стратегического проектирования важным является научиться проектировать деятельность непрототипным способом.

И. Ансофф [23] разработал форму для отражения вариантов стратегии, отобранных в результате анализа альтернатив. Хотя эта форма и известна уже больше 30 лет, она по-прежнему служит моделью как для коммерческих, так и для некоммерческих организаций.

Варианты стратегии библиотеки:

Если библиотека может развиваться в двух направлениях:

- 1) изменяя выпускаемые библиотечно-библиографические продукты / оказываемые библиотечные и информационные услуги;
- 2) изменяя обслуживаемый контингент читателей,

то в этом случае речь идет о четырех вариантах при выборе стратегии:

- проникновение на рынок библиотечных продуктов и услуг;
- развитие рынка библиотечных продуктов и услуг;
- развитие продукции (интеллектуальное, технологическое), иначе говоря, совершенствование содержательной интеллектуальной части и технологическая эволюция;
- диверсификация в рамках основной миссии библиотеки как общественного института по использованию книги, документальных источников информации.

Конкретная реализация стратегического проекта требует долгосрочных и краткосрочных проектов, программ, политики, правил.

В нашей научной литературе по управлению данная проблема не рассматривалась, поэтому подобные разделы в научной и учебной литературе сегодня отсутствуют.

Реализация стратегического проекта, если отталкиваться от классической теории менеджмента М. Мескона [109], должна предусматривать решение следующих проблем:

- разработку тактики реализации,
- выработку определенной политики,
- разработку процедур проектирования,
- определение правил для решения конкретных ситуаций,
- формирование бюджета,
- методы управления по целям.

Реализация стратегического проекта во многом зависит от разработанных целей и предоставляет неограниченную свободу действий в решении поставленных задач в зависимости от принятых на "вооружение" тактики, политики, процедур и правил. Отсюда следует, что разработка стратегии реализации предполагает разработку **политики**, которая согласуется с общей стратегией и является ее составной частью (краткосрочная стратегия).

Политика представляет собой систему руководства по принятию решений для достижения поставленных перед организацией задач и целей, которые формируются (разрабатываются) после разработки долгосрочных и других видов проектов.

Она формируется, как правило, на длительную перспективу. Иначе говоря, **политика** – это искусство, возможно, один из способов влияния на ход или динамику целенаправленного процесса различными средствами и методами (переговоры, завоевание общественного мнения и т.д.).

Политика, как бы детально она ни была разработана, не может охватить всю гамму вопросов по реализации намеченных целей. Поэтому менеджеры верхнего уровня управления разрабатывают методические и практические подходы (процедуры) по решению конкретно возникающих ситуаций для предотвращения нежелательных тенденций в процессе управления.

По своей сути **процедура** представляет собой запрограммированное решение с учетом опыта решения задач в прошлом.

Процедура – последовательность действий в конкретной ситуации.

Основное правило проектирования – это соответствие вопроса и ответа. Реализация стратегического проекта побуждает библиотекарей разрабатывать не только тактику, политику, процедуры, но и определенные **правила** игры, так как они позволяют решать вопросы в строго определенной

ситуации и отличаются от процедур своей направленностью и ограничениями по отношению к руководителям среднего и низшего уровней управления библиотекой.

Известно, что выполнение стратегического проекта побуждает менеджеров разрабатывать эффективные методы распределения имеющихся ресурсов в зависимости от поставленных целей. Для конкретизации имеющихся ресурсов необходимо разрабатывать (проектировать) бюджет.

Реализация стратегического проекта проходит проверку на свою жизнеспособность, то есть производится его оценка. Для этого разрабатывается классификация критериев оценки, количественных и качественных.

К **количественным критериям** можно отнести:

- рост объема основных показателей работы библиотеки,
- расширение объема библиотечных и информационно-библиографических услуг,
- уровень затрат и эффективности библиотечного производства,
- текучесть кадров,
- относительные показатели деятельности библиотеки и т.д.

К **качественным** показателям относятся:

- подбор и расстановка кадров в соответствии с требуемой квалификацией*,
- углубление знания информационных потребностей потенциальных и реальных потребителей библиотечных услуг.

Оценка стратегии осуществляется путем сравнительного анализа производственно-экономической деятельности библиотеки с поставленными целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. При оценке процесса стратегического проектирования менеджеры должны ответить на следующие вопросы:

1. Насколько стратегическое проектирование соответствует возможностям библиотеки?
2. Имеет ли стратегия определенную долю риска для действующей системы управления?
3. Имеется ли в библиотеке достаточно ресурсов для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия в достаточной степени факторы внешней среды?
5. Способствует ли стратегия рациональному использованию имеющихся ресурсов?

Стратегическое проектирование следует рассматривать как один из главных факторов совершенствования управления, так как оно позволяет:

* Как это ни парадоксально, но этот показатель относится к качественным.

- распределить ресурсы и средства библиотеки;
- обеспечить лучший учет и контроль результатов деятельности;
- объединить стратегические проекты с текущими краткосрочными;
- разработать и внедрить в практику больше альтернативных (формальных) проектов на разных уровнях управления;
- сосредоточить внимание на главных вопросах жизнедеятельности библиотеки;
- повысить уровень конкуренции между библиотеками территории;
- осуществить реинжиниринг* деятельности библиотеки и диверсификацию** услуг;
- привлечь к разработке проектов не только руководителей разных уровней управления, но и специалистов других направлений деятельности;
- осуществить комплекс мероприятий по выполнению проектов;
- обеспечить лучшее прохождение информации по всем уровням управления.

Как уже отмечалось, особенностью стратегического менеджмента является устремленность в будущее. Мы двигаемся от частного к общему, что соответствует движению от суеты настоящего к дальнему горизонту проектирования – горным вершинам будущего.

При этом при движении от подножия пирамиды проектирования к ее вершине вопросы, на которые мы отвечаем, меняются.

При движении от ближайших сроков к дальней перспективе мы проходим следующие этапы проектирования (рис. 20):

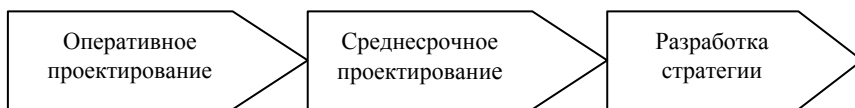


Рис. 20. Этапы стратегического проектирования деятельности

Если исходить из основных практических аспектов стратегического менеджмента предприятия, следуя известному немецкому учебнику профессора Г. Шмалена [189], то в качестве исходных пунктов стратегического проектирования библиотеки можно выделить:

- структуру библиотечно-библиографических ресурсов региона;
- структуру информационных потребностей;

* Реинжиниринг (от англ. reengineering) – переработка.

** Диверсификация (от средневекового лат. diversification) – изменение, разнообразие).

- тенденции технического развития и эволюции моды;
- структуру источников комплектования библиотечного фонда;
- правовую, социальную, экономическую, информационную, научную, образовательную и политическую окружающую среду;
- собственные сильные и слабые стороны.

Эффективность работы требует, чтобы миссия, цели и задачи рассматривались вкуче. Если не определена миссия, то цели и задачи могут "повиснуть в воздухе", а провозглашенная миссия без разработки целей и задач останется пустым звуком. При определении миссии любой организации учитываются ее природа и цели. Миссия, цели, задачи позволяют ответить на вопрос "Где мы хотим быть?", стратегия имеет дело с ответом на вопрос "Как мы достигнем этого?", то есть объясняет, каким образом решить задачи, чтобы выполнить поставленные цели. Стратегия должна заполнить лауну, существующую между имеющимся положением вещей и тем, которое мы хотим достичь.

Этот тезис справедлив и подходит и для некоммерческого сектора, то есть для такой организации, как библиотека, которая также должна отстаивать свое существование в постоянно изменяющейся среде. При проектировании любой деятельности здесь, очевидно, надо исходить из того, для чего предназначена библиотека, в чем состоит ее "**миссия**" в инфраструктуре информационных ресурсов региона или ведомства, библиотечной сети или системы. Например, основная миссия национальной библиотеки – мемориальная – собирание и хранение изданной на территории государства литературы. Миссия публичной библиотеки – рекреационная – обеспечение и восстановление трудового потенциала населения.

В наиболее общих терминах стратегический проект – средство обеспечения выполнения фирмой, а в нашем случае – библиотекой, своей миссии.

При описании миссии необходима ссылка на будущее, однако основное внимание должно уделяться настоящему. Хотя не существует единого рецепта, помогающего сформулировать миссию организации, так как каждая из них имеет свои особенности (даже те, которые находятся в одном и том же окружении), все-таки вполне реально найти черты, характерные для всех. Описывая миссию, следует:

- 1) определить, что из себя представляет организация и к чему стремиться в будущем;
- 2) быть достаточно лаконичным, чтобы избежать спекулятивных утверждений, но в то же время достаточно красноречивым, чтобы отметить созидательные начала в организации;
- 3) точно охарактеризовать организацию, чтобы стало ясно, чем она отличается от других;

4) составить описание так, чтобы можно было судить о настоящем и будущем организации;

5) подобрать ясные и точные выражения, чтобы миссия была понятна всем сотрудникам.

Таким образом, правильно сформулированное определение миссии организации указывает, в каком направлении будет происходить ее развитие. Выбор правильного направления – ключевой момент, так как развитие, осуществляемое по ложно выбранному пути, более опасно, чем топтание на месте. Однако следует отметить, что многие организации не формулируют определение своей миссии. Основная причина этого заключается в том, что ответ на главный вопрос, чем мы занимаемся?/какова наша цель?, вызывает глубокие разногласия среди администрации, что, в свою очередь, приводит к конфликтам в работе. Поэтому при выработке определения миссии следует учитывать человеческий фактор.

В создавшейся ситуации возникает очень важный вопрос, которым, как правило, пренебрегают: что известно администрации о сотрудниках? чем они дышат, во что верят? Если описание миссии будет сведено к ряду пустых, банальных выражений, если идеи, заключенные в нем, не найдут поддержки среди тех, кто должен воплощать их в жизнь, то деятельность такой библиотеки едва ли будет эффективной.

Миссия не должна иметь форму приказа или команды, спущенной сверху. Ее ясное понимание возможно лишь в случае широкого обсуждения, в котором принимают участие все сотрудники. Конечно, в больших организациях сделать это труднее, но проблема может быть решена, если обсуждения перенести в отделы, где вырабатывается коллективное мнение. Сформулировать миссию конкретной библиотеки – наиболее важное решение для ее учредителей и администрации.

Изменение миссии фактически означает закрытие прежней библиотеки и открытие на ее месте новой, пусть даже под тем же названием. Миссия – стержень библиотеки, наиболее устойчивая часть ее организма (отметим, что библиотека это скорее живой организм, а не бездушная мертвая машина!).

Очень часто в крупных научных библиотеках с развитым технологическим циклом и узкой специализацией подразделений сталкиваешься с некоторой узостью подхода сотрудников к пониманию целей деятельности библиотеки. Проще сказать, комплектатор видит цель библиотеки в собрании книжного фонда; работник книгохранения – в сохранении фонда; библиограф – в создании библиографических указателей и только работник пункта выдачи литературы понимает миссию библиотеки как обслуживание читателей.

На основании сформулированной миссии вырабатываются цели и задачи. Очень часто эти термины воспринимаются как синонимы, но все-таки следует признать, что они не взаимозаменяемы; понятие "цель" – шире. Вначале ставится цель, а затем для ее достижения решается ряд задач.

Цели делятся на три основные группы: производственные, управления ресурсами и административные. Производственные цели служат для того, чтобы определить, кому и какие услуги предоставлять, какую продукцию производить. Цели управления ресурсами имеют отношение к производимой продукции и предоставляемым услугам, к образованию и средствам, используемым для предоставления продукции/услуг и, что особенно важно, к людям, участвующим в процессе. Административные цели ставятся для решения организационных вопросов и для осуществления различного рода связей. Образно говоря, цель – это предназначение, а задача – веха на пути к намеченной цели.

Краткосрочные и среднесрочные цели должны рассматриваться как этапы общей стратегии деятельности или вспомогательные, но работающие на общую цель. Можно представить своеобразную диаграмму Исикавы* о соотношении целей деятельности организации (рис. 21).

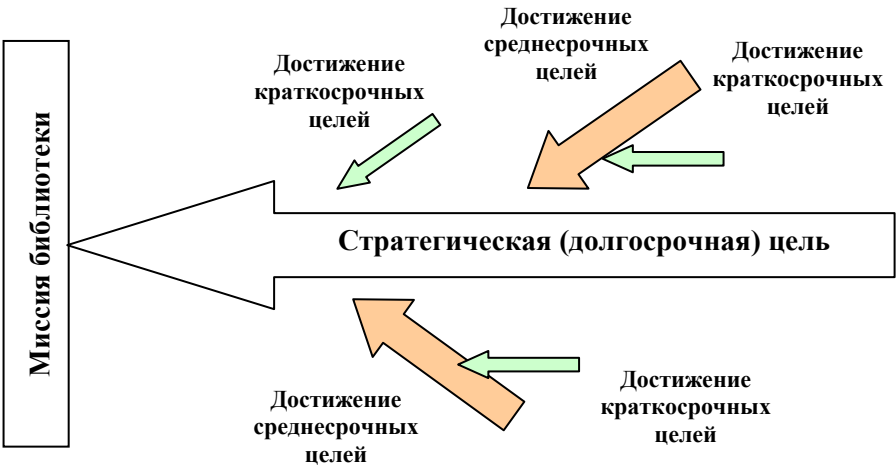


Рис. 21. Диаграмма Исикавы, иллюстрирующая соотношения целей

* Диаграмма Исикавы (Ишикавы) (диаграмма причин и факторов) – схема, показывающая отношения между показателем качества и воздействующими на него факторами.

Каждая библиотека (малая, большая) должна придерживаться определенной процедуры формирования общих и частных целей. Общая цель определяет процедуру, этапы разработки частных целей. Формулировку и этапность разработки общей и частных целей можно изложить в следующей последовательности.

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ → *Частные цели*: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

Целеполагание – самый трудный и ответственный этап проектирования. Для крупной научной библиотеки такими целями могут являться (цели, как и последующие задачи, сформулированы в качестве примера):

- расширение номенклатуры информационных услуг и продуктов;
- повышение общего и профессионального уровня подготовки сотрудников (библиотекарей-библиографов, инженеров, программистов, научных сотрудников и др.);
- создание благоприятного социального климата в коллективе;
- расширение тематики и фундаментализация научных исследований;
- поддержание материально-технической базы и компьютерного парка на современном уровне и др.;
- повышение высокого научного уровня сотрудников научно-исследовательской части, овладение ими современными технологиями НИР;
- организация набора хорошо подготовленных аспирантов, способных овладеть методологией НИР и закончить аспирантуру с защитой диссертации.

Очевидно, что для стратегических целей практически невозможно дать числовые значения параметров, которые необходимо достичь, или определить сроки, в которые это необходимо сделать. Упрощением ситуации было бы считать, что срок выполнения стратегической цели 5–10 лет. Правильнее было бы не определять срок, но обсуждать долгосрочное проектирование на неопределенный по времени период. Некоторые стратегические цели, например поддержка высокого интеллектуального статуса, должны выполняться постоянно.

Следующим уровнем конкретизации являются задачи, которые должны быть решены для достижения той или иной стратегической цели. Например, для крупной научной библиотеки задачами могут являться:

- проведение маркетинговых исследований рынка новых информационных услуг;
- разработка системы ежегодной дифференцированной переподготовки сотрудников библиотеки;

- ежегодное повышение квалификации 250 сотрудников (включая 100 сотрудников – на курсах компьютерной грамотности; 125 – в системе научно-практических семинаров; 15 – через участие в региональных научно-практических конференциях; 10 – через стажировки в российских национальных библиотеках);

- включение тематики НИР библиотеки в общую тематику научно-исследовательского учреждения (или вуза, или департамента культуры и т.п.);

- участие научных сотрудников и ведущих специалистов библиотеки в научных, научно-практических семинарах российского и регионального уровня и не менее трех научных сотрудников, руководителей бюджетных НИР в ежегодной ассамблее ИФЛА;

- обеспечение наличия не менее 5% докторов наук и 20% кандидатов наук в составе сотрудников библиотеки;

- обеспечение регулярной научной работы научных сотрудников (каждый должен опубликовать в течение пяти лет не менее пяти научных работ и выступить не менее чем на трех конференциях всероссийского и международного уровня);

- обеспечение благоприятного возрастного состава научных сотрудников (средний возраст не должен превышать 50 лет);

- оснащение подразделений библиотеки компьютерами, объединенными в электронную сеть с выходом во всемирную сеть Интернет;

- проведение общепубличных мероприятий, концертов и конкурсов к праздникам "Новый год", "8 Марта", "Всероссийский день библиотек", "День рождения библиотеки" (финансирование за счет средств администрации и профсоюзного комитета) и др.

Хотя в некоторых из перечисленных задач встречаются числовые параметры, их еще недостаточно для конкретного проектирования и контроля, поэтому следующим уровнем проектирования являются полностью определенные конкретные задания, степень выполнения которых может быть однозначно оценена.

Рассмотрим приведенную выше задачу – провести маркетинговое исследование рынка информационных услуг. Для этого необходимо увеличить срок ее выполнения, например до двух лет. Тогда задача становится конкретным заданием, для выполнения которого необходим дальнейший анализ.

Прежде всего, это анализ причин, по которым тормозится ввод в номенклатуру новых услуг, основанных на электронных технологиях. Некоторые из причин очевидны – не все сотрудники владеют компьютерными инструментами и технологиями, поэтому они не в состоянии не только

сами разработать новые информационные услуги, но психологически не готовы к выполнению уже разработанных. Для исключения психологического фактора необходимо обучить сотрудников компьютерным технологиям, морально и материально стимулируя технологическую разработку новых услуг (например, через систему внутренних грантов и трендов). Можно задать и встречный вопрос: а надо ли разрабатывать новые информационные услуги? Для крупной научной библиотеки положительный ответ очевиден, поскольку такая библиотека обслуживает информационные потребности современного и высококвалифицированного контингента читателей. Несомненно, что библиотечно-библиографические и информационные услуги должны соответствовать уровню информационных потребностей, которые динамично развиваются как в отраслевой составляющей, типологической структуре актуального документопотока, так и в части ассортимента требуемых услуг и продуктов.

Если же читателями небольшой публичной библиотеки являются жители микрорайона, приходящие в библиотеку за книгами для досугового чтения, то, очевидно, имеет смысл пожертвовать модой на внедрение научно-исследовательских технологий ради, например, экономии материальных ресурсов (возможно, что следует потратить больше средств на комплектование фонда или повышение уюта и комфортности внутреннего интерьера библиотеки).

Если в качестве задачи было указано обеспечение наличия не менее 5% докторов наук и 20% кандидатов наук в составе сотрудников крупной научной библиотеки, то для того чтобы превратить эту задачу в набор конкретных заданий, необходимо проанализировать состав персонала на настоящий момент, спрогнозировать его естественное изменение (в результате выхода на пенсию сотрудников старших возрастов, перехода на другую работу иных сотрудников и др.), оценить возможности повышения профессионального уровня (защиты диссертаций) для конкретных сотрудников, а также возможности привлечения нового персонала. После этого можно будет спроектировать активную кадровую политику и оценить ее результаты по повышению профессионального уровня персонала. Достижима ли вообще поставленная задача? А если достижима, то в какие сроки? После такого анализа (ответов на поставленные самим себе вопросы) должен быть утвержден конкретный проект мероприятий. Вышеупомянутый анализ может быть проведен на основе анализа научно-методических документов данной библиотеки, которые в российских библиотеках традиционно являют достаточно стройную систему. Таким образом, стратегическое проектирование – это "строительство" своеобразной пирамиды (рис. 22).

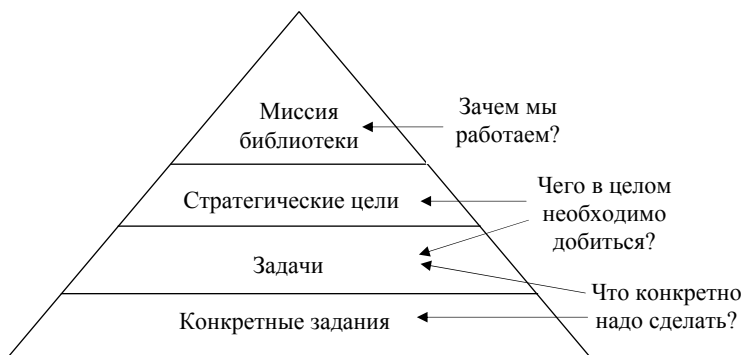


Рис. 22. Пирамида стратегического проектирования

Итак, пирамида проектирования (рис. 22) – от вершины (миссии библиотеки) через второй слой – стратегические цели (их обычно не более 10) и третий – задачи (на достижение стратегических целей могут быть направлены десятки задач, так что общее число задач библиотеки может быть оценено как 100) до подножия – конкретных заданий (для решения каждой задачи может понадобиться десяток конкретных заданий, так что общее число конкретных заданий, выполняемых в крупной библиотеке, – тысячи).

Технология проектирования позволяет превратить тысячи отдельных конкретных заданий в общий проект работы библиотеки, сбалансированный по материальным, кадровым и финансовым затратам. Этот проект весьма конкретен на ближайшее время (на год) и переходит ко все более общим (неконкретным, неопределенным, расплывчатым) формулировкам при удалении в будущее.

Варианты стратегии библиотеки.

Если библиотека может развиваться в двух направлениях:

- 1) изменяя выпускаемые библиотечно-библиографические продукты / оказываемые библиотечные и информационные услуги;
- 2) изменяя обслуживаемый контингент читателей, то в этом случае речь идет о четырех вариантах при выборе стратегии:

- проникновение на рынок библиотечных продуктов и услуг;
- развитие рынка библиотечных продуктов и услуг;
- развитие продукции (интеллектуальное, технологическое), иначе говоря, совершенствование содержательной интеллектуальной части и технологическая эволюция;

- диверсификация в рамках основной миссии библиотеки как общественного института по использованию книги, документальных источников информации.

Конкретная реализация стратегического проекта требует долгосрочных и краткосрочных проектов, программ, политики, правил. Следует также отметить, что важнейшим фактором выполнения библиотекой своей миссии является не просто технологическая деятельность на основе стратегически ясных целей, а **качественная** деятельность.

5.2. Менеджмент качества

Одним из наиболее последовательных борцов за новый стиль менеджмента был доктор Уильям Эдвардс Деминг – "творец японского экономического чуда, революционер капитализма, гениальный поводырь многочисленных американских и европейских компаний, приведший их к процветанию" [10]. В основе философии Деминга лежит глубокое понимание ведущей роли человека в будущем и применение системы "глубинных знаний" во всех видах деятельности. Цель деятельности по Демингу – **процветание общества в целом**, что достигается через процветание как потребителей, так и изготовителей путем осуществления "цепной реакции Деминга". Для улучшения качества Деминг предлагает совершенствовать все процессы (а любой вид деятельности есть, строго говоря, некий процесс), достигаемое при этом совершенствование опирается на такие столпы, как "научный подход" и "человеческий фактор".

Ведущая компонента **научного подхода** по Демингу – учение о вариабельности (статистическое мышление). Кратко оно сводится к следующим тезисам. Все процессы и их результаты подвержены изменчивости или вариабельности. Качество продукции, услуг, жизни людей будет тем выше, чем меньше будет вариабельность многих процессов, протекающих в обществе [10, 13, 15]. Но для борьбы с вариабельностью важно понимать, что она имеет две компоненты:

- 1) **внутренне** присущую процессу (называемую общей причиной вариаций) и
- 2) **внешнюю**, не присущую процессу как таковому (называемую специальной причиной вариаций).

Это разделение принципиально, так как борьба с общими и специальными причинами вариаций должна вестись по-разному. А именно: специальные причины вариаций надо выявлять и устранять, непосредственно вмешиваясь в данный процесс, а общие причины требуют изменения самого процесса (его совершенствования).

Первая задача может и должна выполняться самими участниками этого процесса, в нашем случае библиотекарями. Вторая – может и должна выполняться менеджерами – руководителями, которые отвечают за процесс в целом и его совершенствование.

Вторая компонента **научного подхода** состоит в том, что управление должно осуществляться не на основе интуиции и ощущений руководителя, а на основе твердо установленных фактов и их научного анализа. А для этого, конечно, нужна достоверная и полная информация, которая должна тщательно собираться и всесторонне изучаться. В этих целях, в свою очередь, разработано множество самых разных (в том числе и статистических) методов, некоторые из них мы перечислим ниже.

"Человеческий фактор" рассматривался Демингом как решающий в борьбе за качество. При этом Деминг ратует за такую командную работу, когда возникает так называемый синергетический эффект, то есть когда целое по своей результативности значительно превосходит сумму отдельных компонентов. Что же касается второго, третьего и четвертого тезисов, входящих в "человеческий фактор", то вкратце их можно пояснить следующим образом. Тезис "Люди хотят хорошо работать" означает, что Деминг близок к так называемым теориям X и Y и предлагает всем менеджерам отталкиваться от этой предпосылки (см. табл. 4, с. 40).

Если принять философию Деминга, то многие общепринятые в настоящее время методы управления, например управление по целям или управление по результатам, системы аттестации и ранжирования персонала, количественные нормы и задания, массовый контроль качества продукции и многие другие методы менеджмента надо отбросить как порочные и препятствующие движению к совершенствованию. Видимо, нам предстоит вскоре увидеть этот переход.

Вальтер Шухарт, известный американский специалист в области обеспечения качества, сформулировал теорию, известную в настоящее время как "Цикл Деминга": "планируй – делай – проверяй – действуй".

Позже эксперты в области управления качеством Джозеф Джуран и Филипп Кросби внесли свой вклад в доработку теорий, моделей и инструментов философии качества, которая сейчас называется total quality management (TQM)*. Сейчас TQM находит свое применение в бизнесе, государственных органах, оборонных отраслях, образовании и некоммерческих организациях.

TQM как система призвана развивать успех предприятия по следующим направлениям:

- всесторонний учет потребительских требований,
- снижение количества нареканий со стороны потребителей,
- сохранение постоянной клиентуры,

* Некоторые российские специалисты используют переведенный термин – тотальное управление качеством (ТУК).

- привлечение новых потребителей,
- повышение эффективности организационных процессов,
- снижение затрат за счет уменьшения потерь,
- повышение прибыльности,
- захват большей рыночной доли,
- поддержание конкурентного преимущества,
- ориентация на персонал.

Для целей библиотечного дела можно сформулировать, что TQM – это новая система принципов, инструментов и методов организации информационно-библиотечного обслуживания, обеспечивающих такой уровень управления библиотекой, который бы позволил добиться удовлетворения информационной потребности в стремительно изменяющихся условиях информационного общества.

Для того чтобы реализовать TQM в библиотеках, необходимо осуществить много различных преобразований, которые коснутся не только процессов управления, но и менталитета, отношения ко всему происходящему со стороны всех без исключения сотрудников библиотеки.

Тотальное управление качеством, или TQM – это способ достижения удовлетворенности читателя библиотеки путем включения всех библиотечарей в изучение того, как надежно производить и доставлять качественные информационно-библиотечные продукты и услуги.

Обычно в качестве потребителей информационно-библиотечных услуг принимают конечного пользователя – читателя. Согласно философии качества, потребитель – это также и следующий человек или группа людей, которые участвуют в рабочем процессе и, получая результат (продукт или услугу), действуют в зависимости от него.

Читатели – это **внешние потребители**, конечные пользователи, чьи устойчивые требования будут удовлетворены вашим продуктом или услугой. Для того чтобы удовлетворить внешних потребителей, ваш продукт должен соответствовать устойчивым требованиям ваших **внутренних потребителей**, тех, которые работают в вашей библиотеке и увеличивают ценность продукта или услуги, которые вы представляете.

Непосредственные руководители тоже могут быть потребителями. Хотя их основная функция – просматривать и поддерживать то, что производится, на самом деле они участвуют в рабочем процессе. Кто-то по ходу процесса действительно использует или видоизменяет продукт процесса. Этот человек, или группа людей, называется **потребителем следующего процесса**.

В философии TQM существует также понятие "**устойчивые требования**", то есть стандарт качественной работы, на который согласились поставщики и потребители. Устойчивые требования должны:

- соответствовать дню, быть реальными, измеримыми,
- удовлетворять нужды и разумные ожидания потребителя,
- обеспечивать совместную ответственность.

Устойчивые требования обычно просто утверждают, какой должен быть продукт, для того чтобы он соответствовал нуждам потребителя (например, правильно обработанное издание в течение какого-то количества дней после поступления его в библиотеку.). Устойчивые требования нужны для того, чтобы удовлетворить нужды и разумные ожидания наших потребителей информации, читателей библиотеки. В библиотеках обычно устойчивые требования подтверждаются стандартами, нормативами и методическими решениями, обсуждаемыми коллегиально и принятыми на методических советах данной библиотеки. Однажды установленные устойчивые требования служат целью и способом для всего технологического цикла библиотеки, производства ее качественных продуктов и услуг. Однако устойчивые требования требуют проверки и пересмотра. Для этого следует рассмотреть особый продукт, проанализировать условия потребителя. После того как все "требования" потребителя будут внесены в список, нужно обсудить их еще раз с потребителем. На начальной стадии все "требования" (те, которые обеспечивают успех), даже кажущиеся нереальными, должны быть не отвергнуты, а проанализированы (табл. 15).

Таблица 15

Критерии проверки устойчивых требований

Разумно	Вы, или ваш отдел, можете удовлетворить требование (оно не идет вопреки процедурам компании и так далее)
Осознаваемо	Потребитель подтверждает, что вы понимаете то, что они требуют от вас или вашей команды
Направляемо	Условие может быть "рассчитано" – некоторым образом вы можете объективно определить степень или частоту удовлетворения требования
внушает Доверие	Ваши коллеги приложат все усилия для того, чтобы достичь необходимого уровня
может быть Организовано, достижимо	Вы можете удовлетворить требование. Если нет – то может быть вам потребуется обговорить условия, которые диктуют факты и реальность

Специалисты по качеству советуют применять критерии "Разумно – Осознаваемо – Направляемо – внушает Доверие – может быть Организовано" (РОНДО). Если требование потребителя удовлетворяет всем пяти критериям РОНДО, оно становится "устойчивым требованием" (табл. 15).

Требования, которые отвечают всем пяти критериям, также становятся устойчивыми. Для того чтобы применить эти критерии, просто возьмите из списка любое требование и задайте вопросы (табл. 16).

Таблица 16

Вопросник по пяти критериям качества

Разумно?	(Посмотрите определение)	Да/ нет
Осознаваемо?	– "–"	Да/ нет
Направляемо?	– "–"	Да/ нет
внушает Доверие?	– "–"	Да/ нет
может быть Организовано, достижимо?	– "–"	Да/ нет

Если все ответы "да", тогда требование устойчиво. Любой отрицательный ответ подразумевает необходимость дальнейшего обсуждения требования до тех пор, пока ответ не станет положительным. Если ответ не может быть положительным, то требование неустойчиво и должно таким восприниматься. Тогда нужно проводить переговоры для нахождения компромисса.

Обычно выделяют четыре принципа TQM.

1. Удовлетворение потребителя означает удовлетворение нужд и разумных ожиданий потребителя и поддержание отношения, при котором нужды потребителя ставятся на первое место. (Телефонный звонок от кого-либо, кто потребляет мои продукты; мой потребитель – это не прерывание моей работы, это моя работа.)

2. Управление через данные (часто определяемое как обращение с фактами) означает, что все работники, включая менеджеров, управляют своей работой путем сбора объективных данных и нахождения решений, основанных на этой информации.

3. Уважение к людям означает, что каждому из нас необходимо прислушиваться и поддерживать возможности других служащих для самомотивации и творческого мышления. Это один из важнейших принципов TQM. Но эти слова будут бессмысленны, если мы не будем практиковать этот принцип ежедневно в нашей работе.

4. ПВПД (Планирование – Выполнение – Проверка – Действие после проверки) – это рабочая философия, которая делает ударение на четырех фазах деятельности:

- планирование что делать,
- выполнение этого,
- проверка сделанного,
- действие для предотвращения ошибки или улучшения процесса.

Библиотеки, организующие и предоставляющие услуги, должны уметь доказывать, что выделенные им средства используются на выполнение правильно сформулированных целей и задач наиболее эффективным образом, что они предлагают услуги высокого качества [130].

Освоение и применение в отечественной библиотечной практике комплекса международных стандартов ИСО по управлению качеством продукции (серии ИСО 9000 – ИСО 9004) приобретают особую актуальность благодаря постепенной интеграции России в мировое информационное пространство, возникновению профильной конкурентной экономической среды, эволюции библиотек в отраслевой рынок.

Наиболее значимыми в этой связи представляются зафиксированные в стандарте ИСО 9004-87 "Общее руководство качеством и элементы системы качества" (отечественный аналог – ГОСТ 40.9004-90) этапы так называемой петли (спирали) качества. В международном стандарте ИСО 8402–86 "Качество. Словарь" дается следующее определение данного понятия: "Петля качества; спираль качества – схематическая модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество продукции или услуги на различных стадиях от определения потребностей до оценки их удовлетворения" [88, с. 46].

Используя общие критерии стандартизированной "петли качества" и рассматривая ее как рациональный алгоритм взаимосвязанных действий, в режиме которого задается, формируется и сохраняется необходимый уровень качества итоговых продуктов деятельности (продукции, услуг), способный удовлетворить определенные общественные и соответствующие индивидуальные (в том числе нетрадиционные) потребности пользователей, как считает В.К. Клюев [88], можно схематически представить профилированный вариант подобной микроэкономической "спирали" для современной библиотеки, то есть показать макроэкономическую модель деятельности библиотечно-информационного учреждения (рис. 23) [88].

Планирование качества должно сопровождаться его контролем. Инструмент измерения требуется для того, чтобы определить, как библиотека движется к поставленной при планировании цели. Этому и способствует измерение эффективности работы.

Измерение эффективности работы – это сбор статистических и других данных, описывающих работу библиотеки, и анализ этих данных с целью оценки ее эффективности. Другими словами, сопоставление того, что библиотека делает (эффективность работы), с тем, что она должна делать (назначение) и чего хочет достичь (цели).

Эффективность работы – это уровень достижения библиотекой поставленных целей с учетом потребностей пользователей.

1. Маркетинг			
10. Учет неустраиваемых результатов деятельности, определение перспектив дальнейшей работы	Пользователь	Библиотека	2. Выделение приоритетов, проектирование номенклатуры услуг/продуктов, определение требований к результатам
9. Методическая помощь пользователям			3. Ресурсное обеспечение
			4. Разработка и усовершенствование технологии
			5. Создание (воспроизводство) услуг/продукции
			6. Контроль качества обслуживания
			7. Накопление и хранение результатов деятельности
8. Реализация конечных продуктов			

Рис. 23. Макроэкономическая модель функционирования библиотеки

Индикатор эффективности работы – количественный показатель, используемый для оценки и сравнения эффективности работы библиотеки в выполнении поставленных ею задач. Список индикаторов эффективности работы библиотеки представлен в книге Розвита Полла и Петера Бокхорста "Измерение качества работы" [130], которая является международным руководством по измерению эффективности работы научных библиотек.

КРИТЕРИИ ИНДИКАТОРА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ

Критерии индикатора эффективности работы были даны Р. Орром в 1973 г. в книге "Measuring the Goodness of Library Services" [130]. Индикатор должен быть действенным, информативным, надежным, воспроизводимым и удобным, предоставлять возможность его использования для целей сравнения. Эти характеристики по-прежнему сохраняют свою актуальность.

1. Индикатор эффективности должен быть действенным (эффективным) по отношению к тому, что он будет измерять. Это очень важный момент. Индикатор применяется для получения ответа на конкретный вопрос, и результаты его измерения должны давать этот ответ.

2. Индикатор должен быть надежным (точным), то есть свободным от двусмысленности. Это идеальное требование, которое сложно выполнить, поскольку индикаторы эффективности работы позволяют проанализировать отношение или мнение, результаты которых трудно измерить количественно.

3. Индикатор должен быть воспроизводимым: одни и те же вещи должны вычисляться или измеряться одинаковым образом. Для достижения этого необходимо, чтобы процедура измерения была четко описана, а действия лица или предметы, подлежащие оценке, строго определены.

В этом плане измерение эффективности работы позволит сравнивать:

- эффективность работы одной библиотеки в различные моменты времени;
- библиотеки аналогичного типа.

4. Индикатор должен быть полезным (информативным) в принятии решений, а именно:

- показывать причины низкой эффективности работы, например: недостаток у пользователя необходимых знаний, отсутствие требуемых ресурсов в ключевых местах, недостатки в организации рабочих потоков библиотеки;

- раскрывать потребности пользователя;
- помогать находить пути достижения более высокой эффективности.

Другими словами, индикатор должен не только выявлять то, что происходит, но и позволять интерпретировать уровень качества, недостатки и оказывать помощь в поиске путей усовершенствования. Для достижения всего этого необходимо, чтобы индикатор соответствовал целям библиотеки.

5. Индикатор должен быть удобным" ("дружественным" по отношению к пользователю). Это, естественно, упростит его применение в библиотеках, но этот момент едва ли следует считать обязательным критерием. Если библиотека очень заинтересована в получении информации по конкретным направлениям, то может быть применена даже более длительная и сложная процедура получения оценки. В любом случае индикатор может быть надежным, воспроизводимым, адекватным и удобным средством измерения качества [130].

ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ:

1. **Охват пользователей.** Определяется как пропорция, или доля, реальных пользователей библиотеки от числа всех потенциальных пользователей (населения территории, количества студентов вуза и т.п.).

Потенциальными пользователями библиотеки считаются лица, относящиеся к основной группе пользователей, то есть к тем, кто в первую очередь имеет право пользоваться библиотекой (например, студенты и преподаватели университета).

Реальными пользователями библиотеки считаются лица, которые, входя в основную группу пользователей, обращались к библиотечным услугам в течение определенного периода времени (например, семестра, академического или календарного года).

Индикатор определяет, насколько библиотечные услуги востребованы теми, кто относится к основной группе пользователей. Это особенно важно в тех ситуациях, когда имеются другие библиотечные системы, предоставляющие возможность студентам и сотрудникам пользоваться их услугами.

2. Соответствие расписания работы библиотеки потребностям читателей. Индикатор сравнивает действующее расписание работы библиотеки с расписанием, которое хотели бы видеть пользователи. В реальных условиях всегда существует разрыв между часами работы, удобными для читателей, и возможностями библиотеки по реализации этих пожеланий, ограниченными финансовыми средствами и имеющимся персоналом. Правда, сетевые технологии позволяют библиотекам предоставлять некоторые услуги 24 часа в сутки. Анализ этой потребности может помочь в принятии решения о том, должна ли библиотека увеличивать часы работы и когда именно это следует делать.

3. Экспертные оценки. Этот индикатор оценивает качество фонда не путем анализа его соответствия реальным потребностям читателей. В качестве стандарта качества для формирования фонда применяется список, составленный экспертами или полученный из общепризнанной библиографии. Качество фонда здесь определяется как процент названий, указанных в списке экспертов или в библиографическом, от общего числа названий, имеющихся в фонде библиотеки. Индикатор помогает определить уровень соответствия фонда библиотеки общепринятым стандартам. Хотя с помощью этого метода нельзя узнать о пользовательском одобрении фонда, однако он может помочь выявить недостатки развития, пересмотреть политику его формирования и более эффективно расходовать средства на комплектование.

4. Использование фонда. Индикатор определяет отношение числа документов, затребованных в определенный период времени, к общему количеству документов в фонде. Он определяет степень использования фонда и, более того, его качество. В отличие от экспертных и библиографических списков качество фонда определяется относительно реальных потребностей пользователей.

5. Использование фонда по предметным областям. Индикатор определяет зависимость между долей фонда по предметной области от всего фонда при книговыдаче и ее долей в ежегодных поступлениях, а также долей ежегодного бюджета, потраченного на данную предметную

область. В зависимости от связи между этими показателями предметная область может быть или чрезмерно используема или недоиспользуема. Индикатор определяет, насколько распределение ресурсов библиотеки и политика ее комплектования соответствуют потребностям пользователей. Библиотека получает сведения о том, правильно ли она расходует средства на приобретение монографий по конкретным предметным областям.

6. Неиспользуемые документы. Индикатор определяет процент документов из фонда для книговыдачи на абонементе, которые не были запрошены пользователем за определенный период времени. С помощью его определяется, какая часть фонда, предназначенного для книговыдачи на абонементе, не была востребована. Показатель ограничивается только частью фонда для книговыдачи на абонементе, поскольку не представляется возможным учитывать использование документа непосредственно в библиотеке в течение продолжительного периода времени.

7. Поиск по названию. Соотношение названий изданий, поиск которых осуществляет читатель, и названий, занесенных в каталог, которым пользуется читатель для их поиска, называется отношением успешного поиска по названию.

Отношение успешного поиска по названию зависит от двух факторов:

- опыта читателя в пользовании каталогом,
- качества каталога.
- Индикатор помогает выявить следующие факты:
- является ли каталог полным;
- имеет ли каталог недостатки (например, отсутствующие перекрестные ссылки не дают читателю возможность легко найти интересующий его документ);
- является ли интерфейс электронного каталога (команды, справочная информация и др.) дружелюбным по отношению к пользователю.

8. Поиск по предметной рубрике. Индикатор определяется как пропорция названий, представленных в предметном или систематическом каталоге, к требованиям пользователя при поиске документов по некоторой предметной области.

Индикатор предназначен для оценки качества каталога и его соответствия пожеланиям пользователя. Оценка вычисляется через определение пропорции успешных поисков документа.

9. Оперативность комплектования. Период времени между днем публикации документа (монографии) и днем его поступления в библиотеку называется оперативностью комплектования. Оперативность комплектования может быть представлена в виде двух аспектов:

- оперативность заказа – период времени между днем публикации документа и днем его заказа библиотекой;

- оперативность доставки – период времени между днем заказа документа библиотекой и днем его поступления в библиотеку.

Индикатор определяет расторопность библиотеки в реагировании на публикацию документа, так же как и оперативность доставки заказанного документа поставщиком. Анализ оперативности комплектования помогает установить причину задержки поступления документов в библиотеку и найти пути усовершенствования этого процесса.

10. Оперативность обработки книг. Период времени между датами поступления книг в библиотеку и их расстановкой на полках и/или описания в каталоге называется оперативностью обработки книг. Индикатор показывает, насколько эффективно в библиотеке организованы технологические процессы. Анализ скорости обработки книг позволяет установить, существуют ли задержки в процессе предоставления пользователю доступа к новым книгам и где именно они происходят.

11. Доступность. Доступность связана с балансом запросов на информацию и предоставлением материалов библиотекой. Она определяется как пропорция материалов, которыми потребитель может воспользоваться непосредственно в библиотеке (включая копирование) или которые может получить на дом. Анализ доступности предназначен для определения степени обеспечения пользователей библиотеки требующимися документами. Доступность является очень важным показателем эффективности работы любой библиотеки, поскольку мнение пользователя о библиотеке во многом зависит именно от доступности требуемых ему документов.

12. Время доставки документа. Это среднее время от момента начала процедуры заказа документа пользователем до оформления его для выдачи пользователю или размещения в доступном для него месте. Индикатор должен применяться только для процедуры доставки документа внутри библиотеки. Он не годится для оценки качества доставки документа из другой библиотеки или ресурсного центра.

Регулярный контроль доставки документов помогает выявить и устранить причины, не позволяющие пользователю получать документы максимально быстро.

13. Оперативность МБА. Основной функцией библиотеки является предоставление пользователю требуемых ему документов. Успешная работа библиотеки зависит от качества и объема фонда, доступности документов, возможности получения документов из других организаций при отсутствии их в собственной библиотеке. Следовательно, библиотекари должны контролировать не только коэффициент успешного поиска документов в своем фонде, но и коэффициент успешной доставки документов из других библиотек в стране или из-за рубежа.

14. Показатель получения корректного ответа. Индикатор определяет пропорцию корректных ответов справочной службы на тестовые вопросы. Ответы справочной службы должны представлять собой последовательность коротких, четких, недвусмысленных ответов. Библиотеки и информационные центры рассматриваются как организации, основная задача которых состоит в предоставлении качественных видов услуг клиентам. Справочная служба является пока ключевым видом услуги в большинстве библиотек.

15. Обслуживание удаленных пользователей. Индикатор соотносит число удаленных пользователей, входящих в основную группу в течение года, к числу пользователей всей этой группы. Удаленные пользователи обращаются к услугам библиотеки, предоставляемым по электронной сети (например, ОПАС, база данных, CD-ROM, электронные публикации, справочная информация и др.), из точек доступа, расположенных вне библиотеки и ее филиалов. Здесь не учитываются телефонные звонки и запросы по факсу. Индикатор определяет долю библиотечных услуг, удаленно доступных для основной группы пользователей. Сравнению подлежат только хорошо автоматизированные библиотеки с развитыми сетевыми системами, которые обеспечивают получение адекватной статистической информации.

16. Удовлетворенность пользователя. Пользовательская удовлетворенность – это субъективный показатель, который измеряет качество библиотечных услуг в целом или по отдельности. Пользовательская удовлетворенность определяется как средний рейтинг, данный пользователями по 5-балльной шкале, охватывающий уровни от полной неудовлетворенности до полной удовлетворенности. Оценка выражает восприятие пользователем библиотечных услуг как в целом, так и по отдельным направлениям.

Библиотека и информационный центр рассматриваются как организации, задачей которых является предоставление качественных услуг пользователям. Качество деятельности оценивается в понятиях эффективности путем определения уровня соответствия услуг их задачам. Эффективность библиотечных и информационных услуг определяется посредством выхода (конечного продукта), который включает в себя продукт и услуги, полученные в результате деятельности библиотеки. Рейтинг качества услуг зависит от индивидуальных ожиданий каждого пользователя. Чем выше качество услуг, с которыми пользователь имел возможность познакомиться ранее, тем сложнее удовлетворить его ожидания. Данный индикатор является инструментом для практического управления.

17. Пользовательская удовлетворенность удаленными видами услуг. Индикатор показывает рейтинг пользовательской удовлетворенности библиотечными услугами, предоставляемыми по электронной сети (на-

пример, ОПАС, базы данных на CD-ROM, электронные публикации, справочная информация и пр.) через удаленные точки доступа, расположенные вне библиотеки и ее филиалов. Основная цель данного индикатора – оценить уровень удовлетворенности удаленных пользователей услугами. Все библиотеки, предоставляющие удаленный доступ, могут использовать этот индикатор, поскольку он отчетливо показывает, насколько эффективно были сделаны вложения в развитие того или иного вида услуг [130].

Выводы

Библиотеке следует иметь собственную политику в области качества. Эта политика должна быть открытой и доброжелательной. Она должна быть увязана с другими стратегическими направлениями деятельности библиотеки. Это могут быть задачи, система взглядов, ценности и корпоративная этика. Политика в области качества должна не только давать четкое представление о приверженности руководства делу обеспечения качества и удовлетворения требований потребителей, но и соответствовать особенностям библиотечной деятельности.

Необходимо также, чтобы библиотека как совокупность технологий ресурсов и людей была объектом периодического анализа с тем, чтобы обеспечить ее постоянное соответствие своей основной миссии. Исследование качества деятельности библиотек должно помочь модернизировать технологию работы и установить новые приоритеты информационно-библиотечного обслуживания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Характерная черта нового стиля менеджмента – перенос ответственности за плохое качество работы с исполнителя (рабочего, инженера и т.п.) на менеджера. Один из ведущих специалистов в области обеспечения качества Джуран выразил это в виде правила 85/15, что означает: 85% проблем, возникающих в работе, определяются самой системой (процессом), и потому за них ответственны менеджеры, управляющие системой (процессом), и лишь 15% проблем возникает по вине непосредственных исполнителей. Деминг до последних дней своей жизни анализировал это соотношение (всегда в сторону увеличения ответственности руководителей) и незадолго до смерти пришел к таким цифрам: 98/2 (!).

Таким образом, в целом основные тенденции современного стиля менеджмента можно охарактеризовать следующим образом [18, 24, 28, 33, 37, 38, 44, 47, 53, 57, 63, 66, 71, 76, 81, 94, 109, 162, 166]:

- принятие научно обоснованных решений на основе анализа полной и доброкачественной информации, собранной и обработанной с помощью современных методов (включая статистические методы сбора и анализа данных);

- отказ от авторитарного стиля руководства и переход к лидерству;
- как можно более глубокое и полное делегирование полномочий на всех уровнях, сопровождаемое соответствующим наделением ответственностью;

- постоянное обучение всех, везде и всегда;
- работа компании по принципу "мы все вместе делаем одно дело";
- признание почти 100%-ной ответственности менеджеров за работу системы.

Для разработки конкурентоспособной продукции весь мир широко применяет комплекс методов, известный под названием "методы Тагути", по имени их создателя Г. Тагути. С этими методами можно ознакомиться по публикациям [8, 16, 57, 80, 190]. Их применение в России имело место, однако в масштабах, несопоставимых ни с Японией, ни с Америкой, ни с Западной Европой. Например, сообщалось, что только одна не самая крупная японская фирма "Нихонденсо" (поставщик автомобильных узлов и деталей и один из пионеров методов Тагути) с 1951 по 1983 г. использовала эти методы более 30 тыс. раз. А в США с 1981 г. (начало работ) по 1986 г. он нашел применение в 6 тыс. случаев. Экономический эффект от применения методов Тагути исчисляется миллионами долларов.

За последние годы очень широко и практически на всех стадиях производственного процесса стал применяться метод FMEA – метод анализа

характера и последствий отказов. С основными положениями этого метода можно ознакомиться в работах [66, 67].

Наконец, нельзя не упомянуть о таком относительно новом изобретении западной управленческой мысли, как бенчмаркинг. Бенчмаркинг – это систематическое сопоставление тех или иных элементов собственной деятельности с лучшими аналогами в целях взаимного совершенствования [15, 68 – 72]. Этот подход, чем-то отдаленно напоминающий бывшее у нас в прошлом соцсоревнование, представляет собой эффективный взаимный обмен информацией между конкурентами, направленный на одновременное общее укрепление конкурентных позиций. На наш взгляд, современное возрождение «школ передового опыта», региональных научно-практических семинаров типа «Библиокараван», обеспечивающих на новом этапе взаимодействие библиотек и обмен информацией о способах и направлениях их развития, является именно бенчмаркинговой технологией.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

Практическая работа № 1

Анализ группы (см. 1.3. Особенности управления группой, 2.2. Управление персоналом)

1. Проанализируйте подразделение, в котором Вы работаете, с позиций групповой динамики, для этого заполните таблицу:

Тип библиотеки _____

Подразделение _____

Количество сотрудников _____

Цели группы _____

2. Сформулируйте стиль своего руководителя:

- лидер,
- аналитик,
- комментатор,
- эксперт,
- аутентичная личность.

3. А кто Вы (как подчиненный, как член группы):

- лидер,
- эксперт,
- конформист,
- аутсайдер,
- оппозиционер?

4. В какой фазе развития находится Ваша группа:

- 1) ориентация и зависимость,
- 2) конфликты и протест,
- 3) сплоченность и сотрудничество?

5. Если бы руководителем были Вы, какой стиль руководства Вы бы выбрали?

1) Сами решали проблему или принимали решения на основе имеющейся у Вас информации?

2) Информацию получали бы от подчиненных, а потом сами решали проблему?

3) Излагали бы проблему некоторым подчиненным индивидуально, а затем, выслушав их идеи и предложения, приняли бы самостоятельные решения?

4) Излагали бы проблему другим подчиненным, а потом, после коллективного обсуждения, самостоятельно принимали бы решение?

5) Излагали бы проблему группе подчиненных, а потом, после коллективного обсуждения, принимали бы коллегиальное решение без Вашего влияния?

5.1. Ответьте на следующие вопросы:

1) Значимо ли для Вас качество решения?

2) Располагаете ли Вы достаточной информацией?

3) Структурирована ли проблема?

4) Значимо ли для Вас согласие подчиненных с выбранным решением?

5) Вероятно ли то, что автократичное руководство получит поддержку у подчиненных?

6) Согласны ли подчиненные с целью организации? Мотивированы ли они на достижение этой цели?

6. Вам известны:

Миссия Вашей библиотеки	Да или Нет
Цели	Да или Нет
Стратегии	Да или Нет
Функции	Да или Нет
Положение об организационной структуре	Да или Нет
Положение о подразделении	Да или Нет
Ваша должностная инструкция	Да или Нет

Практическая работа № 2

1. Проанализируйте данные исследования организационной культуры библиотеки (табл. 17).

Таблица 17

Результаты SWOT опроса Библиотеки N

№ участника	Сильные стороны	Слабые стороны	Угрозы	Возможности
1	Высококвалифицированные кадры (руководство и специалисты). Удобное расположение. Мобильность руководства. Наличие площадей для аренды. Энтузиазм работников	Ветхий фонд. Чисто женский коллектив. Низкая заработная плата	Закрытие за ненадобностью. ЭВМ вытесняет традиционные источники информации	Компьютеризация. Расширение информационных услуг
2	Много близко расположенных учреждений, заинтересованных в деятельности библиотеки. Удобное расположение	Низкая заработная плата. Конфликты, недомолвки в коллективе. Квалифицированных специалистов вытесняют	"Засилие" малоквалифицированных кадров негативно скажется на имидже библиотеки	Организация маркетинговой службы для лучшего продвижения продуктов и услуг библиотеки. Связь с СМИ. Реклама
3	Бюджетная сфера. Сплоченный коллектив. Большое количество читателей, нуждающихся в обслуживании	Ветхий фонд. "Текучесть" кадров. Низкая зарплата	Финансирование может сократиться. На нужды культуры выделяется минимум средств из бюджета	Интернет-класс

№ участника	Сильные стороны	Слабые стороны	Угрозы	Возможности
4	Возможность продвигаться, имея образование по специальности. "Умное" руководство. Удобство расположения	Раздробленный коллектив. Женский коллектив. Плохое техническое оснащение	Крупная научная библиотека – сильный конкурент. Близко расположена	Привлечение новых кадров. Новые информационные услуги
5	Расположение в центре города. Есть площади для аренды. Мало пенсионеров на руководящих постах	Плохой социально-психологический климат. Плохая мотивация к труду	Потеря специалистов из-за низкой зарплаты	Расширение сферы влияния (сотрудничество с администрацией, СМИ и т.д.)
6	Социальные блага (больничный лист, отпуск). Хорошие руководители. Нужность библиотеки читателям	Недостаточно высокий уровень обслуживания. Много неспециалистов. Конфликты	Неквалифицированные сотрудники "правят бал"	Привлечение молодых энергичных кадров. Маркетинг. Реклама
7	Бюджетная организация (социальные гарантии). Легкая работа	Устаревший фонд. Мало специалистов	Удорожание книг. Плохое техническое оснащение, не соответствующее духу времени	Новые услуги
8	Бюджетная организация (стабильность)	Недофинансирование. Неумение поощрять	Ухудшение имиджа	Привлечение квалифицированных кадров

№ участника	Сильные стороны	Слабые стороны	Угрозы	Возможности
9	Хорошие условия труда (отопление, освещение, пространство для работы). Социальные блага (больничный лист). Расположение в центре города. Удобство для читателей	Нет общей цели. Низкая мотивация. Сотрудники не чувствуют своей необходимости	Наличие библиотек-конкурентов. Ухудшение социального положения библиотекарей может сказаться на кадрах	Интернет-класс
10	Библиотека является центральной библиотекой централизованной библиотечной системы (ЦБС) N. Мудрое руководство. Комфортные условия труда (тепло, большое помещение)	"Текучесть" кадров. Ветхий фонд. Женский коллектив. Мало специалистов. Низкий уровень обслуживания. Отсутствие ЭВМ	Удорожание жизни. Недостаточное финансирование культурных учреждений, особенно библиотек	Автоматизация. Привлечение новых кадров (по возможности мужчин)
11	Легкая работа. Общение с сотрудниками. Стабильная, хотя и маленькая зарплата	Ветхий фонд. Низкая мотивация. Социальная незащищенность персонала Нет общей нужной цели	Удорожание книг. Нет новых информационных услуг, поэтому библиотека может стать ненужной	Повышение заинтересованности в работе и привлекательности работы в библиотеке для новых кадров. Автоматизация

№ участника	Сильные стороны	Слабые стороны	Угрозы	Возможности
12	Библиотека-долгожитель, известная в городе	Низкая мотивация. "Каж-дый за себя". Женский коллектив	Низкая заинтересован-ность в плодах своего труда. Общее безразли-чие к жизни библиоте-ки	Привлечение новых кадров. Психологиче-ская служба
13	Социальные блага. Культур-ное учреждение	Много неквалифициро-ванных сотрудников. Раздробленность коллек-тива	Отсутствие высококвал-ифицированных со-трудников отрицаель-но влияет на имидж библиотеки	Маркетинг. Реклама своих продуктов и ус-луг. Внедрение ЭВМ
14	Нужность, востребованность для потребителей. Удобное расположение. Комфорт для работников	"Текучесть" кадров. Вет-хий фонд. Мало общения между сотрудниками. Обслуживание читателей на невысоком уровне	Культурные учрежде-ния "в загоне". Удоро-жание жизни. Библио-тека не шагает в ногу со временем. Автома-тизация "на нуле"	Автоматизация. Оформление (реклама)
15	Умное руководство. Бюджет-ная сфера, гарантирующая не-которую стабильность. Учре-ждение культуры и образова-ния	Низкая мотивация. Жен-ский коллектив. Наличие неквалифицированных кадров	Уход лучших сотруд-ников из-за низкой за-работной платы	Привлечение новых энергичных сотруд-ников. Маркетинг и реклама повысят ста-тус библиотеки. Внедрение ЭВМ

2. Сформулируйте выводы по результатам данных опроса и оцените слабые и сильные стороны Библиотеки N как организации, заполните таблицу:

Какова мотивация к труду (низкая или высокая)?	
Есть ли тревога за будущее данной Библиотеки? В чем проявилась тревога респондентов?	
Как можно оценить социально-психологический климат данной организации?	
В чем респонденты увидели слабости Библиотеки N?	
Как респонденты оценили перспективы развития? В чем они их видят?	
Есть ли у данной организации сильные стороны? В чем они?	

3. Проанализируйте анкету и результаты анкетирования (табл. 17–18) сотрудников Библиотеки N по методу Г. Хофштеде.

А н к е т а ,
предложенная сотрудникам Библиотеки N для определения параметров
организационной культуры библиотеки

Вопросы для определения параметра "дистанция власти":

1. Как часто Вы выражаете свое несогласие с мнением руководителя?
 - часто;
 - редко.
2. Каков реальный стиль руководства в Вашей организации?
 - автократический;
 - консультативный.
3. С какого типа руководителем Вы предпочитаете работать?
 - автократическим;
 - консультативным.

Вопросы для определения параметра "стремление избегать неопределенностей":

1. Согласны ли Вы с мнением: нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации?
 - да;
 - нет.
2. Сколько еще Вы хотели бы проработать на своем предприятии?
 - долго;
 - недолго.
3. Как часто Вы нервничаете или напрягаетесь на работе?
 - часто;
 - нечасто.

Вопросы для определения параметра "индивидуализм – коллективизм":

1. Насколько Вам важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни?
 - важно;
 - не очень важно.
2. Какое значение Вы придаете приемлемым условиям труда?
 - большое;
 - незначительное.
3. Насколько для Вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?
 - очень важно;
 - не очень важно.
4. Насколько Вам важно жить в районе, приемлемом для Вас и Вашей семьи?
 - очень важно;
 - не очень важно.

Вопросы для определения параметра "мужественность – женственность":

1. Насколько для Вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?
 - очень значима;
 - не очень значима.
2. Насколько для Вас важно иметь хорошие возможности для продвижения по службе?
 - очень важно;
 - не очень важно.
3. Какое значение Вы придаете возможности работать на данном рабочем месте так долго, как хочется?
 - очень важно;
 - не очень важно.
4. Насколько для Вас важно быть в курсе научно-технического прогресса?
 - очень важно;
 - не очень важно.

Результаты анкетирования сотрудников Библиотеки N

Таблица 18

Ответы на вопросы для определения параметра "дистанция власти"

№ вопроса					
1		2		3	
Вариант ответа	Количество голосов	Вариант ответа	Количество голосов	Вариант ответа	Количество голосов
Часто	4	Автократический	12	Автократический	2
Редко	11	Консультативный	3	Консультативный	13

Таблица 19

**Ответы на вопросы для определения параметра "стремление
избегать неопределенностей"**

№ вопроса					
1		2		3	
Вариант ответа	Количество голосов	Вариант ответа	Количество голосов	Вариант ответа	Количество голосов
Да	12	Долго	9	Часто	15
Нет	3	Недолго	6	Нечасто	0

Таблица 20

Ответы на вопросы для определения параметра "индивидуализм – коллективизм"

№ вопроса							
1		2		3		4	
Вариант ответа	Коли- чество голосов	Вариант ответа	Коли- чество голосов	Вариант ответа	Коли- чество голосов	Вариант ответа	Коли- чество голосов
Важно	15	Большое	12	Очень важно	8	Очень важно	13
Не очень важно	0	Незна- читель- ное	3	Не очень важно	7	Не очень важно	2

Таблица 21

Ответы на вопросы для определения параметра "мужественность – женственность"

№ вопроса							
1		2		3		4	
Вариант ответа	Коли- чество голосов	Вариант ответа	Коли- чество голосов	Вариант ответа	Коли- чество голосов	Вариант ответа	Коли- чество голосов
Очень значи- ма	8	Очень важно	5	Очень важно	12	Очень	3
Не очень значи- ма	7	Не очень важно	10	Не очень важно	3	Не очень важно	12

4. Сформулируйте выводы по результатам данных анкетирования и оцените основные параметры Библиотеки N как организации, заполните таблицу (табл. 22):

Таблица 22

Выводы исследования различных параметров

Результат исследования параметра	Вывод
"Дистанция власти"	
"Стремление избегать неопределенностей"	
"Индивидуализм– коллективизм"	
"Мужественность– женственность"	

5. Продумайте, как соотносятся данные анкетирования и SWOT-опроса, коррелируются ли данные? Подведите итоги – проанализируйте, к какой составляющей организационной культуры изучаемого коллектива относится та или иная слабая сторона организационной культуры, и отобразите эти данные в итоговой таблице (табл. 23).

Таблица 23

Проблемы в организационной культуре Библиотеки N

Основные проблемы в организационной культуре Библиотеки N	Соответствующая составляющая организационной культуры коллектива
	Нормы и правила, разделяемые сотрудниками библиотеки и определяющие принципы взаимоотношений внутри коллектива
	Доминирующие ценности, на которых базируется библиотека
	Философия, задающая смысл существования библиотеки и ее отношения к сотрудникам и читателям
	Социально-психологический климат в коллективе. Поведенческие ритуалы
	Нормы и правила, разделяемые сотрудниками библиотеки. Социально-психологический климат в коллективе

Практическая работа № 3

Заполните бланк Должностной инструкции [61], проанализируйте заполненный бланк и реальную должностную инструкцию своих подчиненных, свою. Сделайте выводы.

Должностная инструкция

Должность:

Отдел:

1. Общая цель должности:

2. Общие положения:

Подчиненность:

- Непосредственная:
- Косвенная (указания этих работников Вы выполняете только в том случае, если они не противоречат указаниям Вашего непосредственного руководителя):

В подчинении:

- Непосредственном:
- Косвенном:

Замещение:

- Исполнителя этой должности замещает (наименование должности):
- Исполнитель этой должности замещает (наименование должности):

Прием и освобождение от должности:

3. Работа на данной должности требует от работника:

Образование:

- Специальность:
- Специальное обучение:
- Навыки:

- Опыт работы:

4. Обязанности (подробно):

Командировки:

- как часто (% от рабочего времени):
- куда:

5. Формы отчетности (для лучшей организации своей повседневной работы Вы ведете следующие формы отчетности):

6. Взаимодействие:

Коммуникации внутренние (для достижения общих целей и эффективного исполнения обязанностей Вы сотрудничаете с другими работниками подразделения или другими отделами и обмениваетесь следующей информацией (содержание, форма, сроки):

1. Получаете информацию (какую... от кого...) –
2. Передаете информацию (какую... кому...) –

Коммуникации внешние (для выполнения своих обязанностей Вы обмениваетесь информацией с другими организациями):

3. Получаете информацию (какую... от кого...) –
4. Передаете информацию (какую... кому...) –

7. Права (для выполнения Ваших обязанностей Вам предоставлены следующие права):

- В отношении непосредственного руководителя –
- В отношении подчиненных –
- Вы имеете право самостоятельно решать вопросы –
- Вы имеете право общаться с представителями прессы, передавать служебную информацию в другие организации как сотрудник библиотеки:
 - ☐ только по разрешению непосредственного руководителя;
 - ☐ в рамках выполняемых функций по должности;
 - ☐ по всем вопросам, относящимся к вашей сфере деятельности на предприятии;

8. Ответственность *(что и за что):*

- Финансовая *(штрафные санкции, лишение премии и пр.):*
- Функциональная *(изменение функций, задач и др.):*
- Организационная *("оргвыводы" и пр.):*
- Управленческая *(изменение управленческого уровня, полномочий, области принятия решений и пр.):*

9. Показатели оценки *(Вашу работу непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей):*

- Измеряемые показатели:
- Функциональные показатели:

10. Программа повышения квалификации *(для успешного выполнения обязанностей на Вашей должности необходимо регулярное повышение квалификации):*

- по каким темам:
- как часто

11. Перспективы служебного роста *(для сотрудника, успешно работающего в данной должности):*

Практическая работа № 4

Сформулируйте, на каких технологических участках и подразделениях библиотеки могут быть применены стандарты ИСО (заполните таблицу):

№ п/п	Стандарты ИСО 9000	Возможность применения стандартов в библиотеке
1	МС ИСО 9000-3: 1991 Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества. Ч. 3: Руководящие указания по применению ИСО 9001 при разработке, поставке и обслуживании программного обеспечения	
2	МС ИСО 9000-4: 1993 Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества. Ч. 4: Руководство по управлению программой обеспечения надежности	
3	МС ИСО 9001: 1994 Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании	
4	МС ИСО 9002: 1994 Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве, монтаже и обслуживании	
5	МС ИСО 9004-2: 1991 Общее руководство качеством и элементы системы качества. Ч. 2: Руководящие указания по услугам	
6	МС ИСО 9004-4: 1993 Общее руководство качеством и элементы системы качества. Ч. 4: Руководящие указания по улучшению качества	
7	МС ИСО 10011-1: 1990 Руководящие указания о проверке систем качества. Ч. 1: Проверка	
8	МС ИСО 10011-2: 1991 Руководящие указания по проверке систем качества. Ч. 2: Квалификационные критерии для экспертов аудиторов по проверке систем качества	
9	МС ИСО 10011-3: 1991 Руководящие указания по проверке систем качества. Ч. 3: Руководство программой проверок	
10	МС ИСО 9230-1991 Информация и документация. Определение индекса цен книг и периодических изданий, приобретаемых библиотеками	
	МС ИСО 9706:1994 Информация и документация. Бумага для документов. Требования к долговечности	

№ п/п	Стандарты ИСО 9000	Возможность применения стандартов в библиотеке
1	МС ИСО 9707:1991 Информация и документация. Статистические данные о печатании и распределении книг, газет, периодических изданий и электронных публикаций	
2	МС ИСО 9984: 1996 Информация и документация. Транслитерация грузинских букв латинскими	
3	МС ИСО 9985: 1996 Информация и документация. Транслитерация армянских букв латинскими	
4	МС ИСО 10160: 1997 Информация и документация. Взаимосвязь открытых систем. Определение прикладного сервиса межбиблиотечного абонемента	
5	МС ИСО 8402: 94 Общее руководство качеством и обеспечение качества: Словарь	

СПИСОК ЦИТИРОВАННОЙ И ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Ealey L.* Quality by Design. Taguchi Methods and U.S. Industry / L. Ealey. – Dearborn, Michigan: ASI Press, 1988. – 333 p.
2. *Futami R.* The Outline of Seven Management Tools for QC / R. Futami // Rep. /Stat. Appl. Reseachers of, JUSE. – 1986. – Vol. 33, N 2. – P. 7–26.
3. *Hammer M., Stanton S.* The Reengineering Revolution. A Handbook / M. Hammer, S. Stanton S. – New York: Harper, 1995. – 336 p.
4. *Kackar R.N.* Taguchis Quality Philosophy: Analysis a. Comment // Quality Progress. – 1986. – N 12. – P. 21–29.
5. *Maslow A.* Motivation and personality / A. Maslow A. – 2nd ed. – New York, 1970. – 369 p.
6. *Schonberger R.J.* World Class Manufacturing Casebook. Implementing JIT and TQC / R.J. Schonberger. – New York, London: Free Press, 1987. – 253 p.
7. *Sloan A.P.* Adventures of a White – Collar Man / A.P. Sloan, B. Sparkes. – New York, 1941. – 208 p.
8. *Taguchi methods: Applications in World Industry.* – S.I.: IFS Publ., 1989. – 404 p.
9. *The Hawthorne Effect = Хоторнский эффект:* [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.envisionsoftware.com/articles/Hawthorne_Effect.html. – Загл. с экрана.
10. *14 пунктов программы Деминга для менеджмента. Болезни и препятствия на пути преобразований:* Информ. бюл. Ассоц. Деминга / Под ред. Ю.Т. Рубаника. – М., 1993. – 48 с.
11. *Авдеевская Е.П.* Принадлежность к группе и самовосприятие личности / Е.П. Авдеевская // Вопр. психологии. – 1990. – № 3. – С. 144–150.
12. *Агеев В.С.* Межгрупповое взаимодействие / В.С. Агеев. – М.: Мысль, 1990. – 131 с.
13. *Адлер Ю.П.* Волны вариабильности / Ю.П. Адлер // Стандарты и качество. – 1997. – № 6. – С. 50–51.
14. *Адлер Ю.П.* Качество – звезда, ведущая к лучшей жизни / Ю.П. Адлер, В.Л. Шпер // Стандарты и качество. – 1995. – № 10. – С. 54–57; 1996. – № 1. – С. 28–32; № 3. – С. 42–45; № 6. – С. 42–44.
15. *Адлер Ю.П.* Качество: Новая культура для новой Европы: (По материалам 38-го ежегод. Конгр. Европ. орг. по качеству) / Ю.П. Адлер, С.Я. Борисов, В.Л. Шпер // Стандарты и качество. – 1994. – № 10. – С. 20–28; № 11. – С. 33–40.
16. *Адлер Ю.П.* Методы Тагути – современные методы разработки продукции высокого качества / Ю.П. Адлер // Вестн. машиностроения. – 1994. – № 8. – С. 35–39.
17. *Адлер Ю.П.* Новое направление в статистическом контроле качества – методы Тагути / Ю.П. Адлер. – М., 1988. – С. 3–25.
18. *Адлер Ю.П.* Что век грядущий нам готовит? Менеджмент XXI в. – крат. обзор основных тенденций / Ю.П. Адлер, И.З. Аронов, В.Л. Шпер // Надежность и контроль качества: (Методы менеджмента качества). – 1999. – № 1. – С. 26–46.
19. *Азоев Г.Л.* Управление организацией: Учеб. / Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев, В.Н. Гунин и др.; Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 668 с.
20. *Айвазова С.* Гендерное равенство в контексте прав человека / С. Айвазова. – М., 2001. – 76 с.
21. *Альперин Л.Н.* Качество ради будущего / Л.Н. Альперин // Стандарты и качество. – 1998. – № 2. – С. 36–41.

22. *Андреева И.А.* Состояние рынка деловой информации в России / И.А. Андреева // Науч. и техн. б-ки. – 1997. – № 2. – С. 17–22.
23. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
24. *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов н/Д: Феникс, 1998. – 512 с.
25. *Багриновский К.А.* Математика плановых решений / К.А. Багриновский, В.П. Бусыгин. – М.: Наука, 1980. – 224 с.
26. *Бакут П.А.* Информационные ресурсы – вопросы теории и практики / П.А. Бакут // Информ. ресурсы России. – 1999. – № 3 (46): [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: – <http://www.kenti.csti.ru/irr/>
27. *Бауэр Р.* Управление инвестиционным проектом. Опыт IBM: Пер. с англ. / Р. Бауэр, Э. Коллар, В. Тан, Д. Винд. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 208 с.
28. *Бергер П.* Социальное конструирование реальности: Трактат по социол. знания: Пер. с англ. Е. Руткевич / П. Бергер, Т. Лукман; Моск. филос. фонд. – М.: Медиум, 1995. – 323 с.
29. *Беркович Д.М.* Формирование науки управления производством: Крат. ист. очерк / Д.М. Беркович. – М., 1973. – 164 с.
30. *Библиотекарь и читатель: основы современных взаимоотношений: Сб. науч. тр. / ГПНТБ СО РАН.* – Новосибирск, 1997. – 210 с.
31. *Библиотечноеведение.* Общий курс: Учеб. пособие / Под ред. К.И. Абрамова, Н.С. Карташова. – М., 1988. – 224 с.
32. *Библиотечный коллектив: формирование и управление: Учеб. пособие / С.-Петерб. гос. акад. культуры; Сост.: Ванеев А.Н. и др.* – СПб., 1996. – 58 с.
33. *Бирн Дж.* Горизонтальная корпорация (новый метод управления производством) / Дж. Бирн // Бизнес Уик (Business Week). – 1995. – № 7. – С. 50–55.
34. *Бойко В.В.* Социально-психологический климат коллектива и личность / В.В. Бойко. – М.: Мысль, 1983. – 207 с.
35. *Бородкин Ф.М.* Внимание: конфликт / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1989. – 190 с.
36. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
37. *Брэддик У.* Менеджмент в организации / У. Брэддик. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 344 с.
38. *Бубер М.* Два образа веры: Пер. с нем. / М. Бубер. – М.: Республика, 1995. – 464 с. – (Мыслители XX в.).
39. *Бургер И.П.* Организационная структура вузовской библиотеки в условиях формирования информационного общества: Автореф. дис. ... канд. пед. наук / И.П. Бургер. – Челябинск, 2001. – 22 с.
40. *Вайсман А.* Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А. Вайсман. – М., 1995. – 344 с.
41. *Ванеев А.Н.* Библиотечный коллектив: Проблемы изучения и упр. / А.Н. Ванеев, Н.И. Мошкина // Библиотечноеведение. – 1994. – № 5. – С. 96–105.
42. *Васкевич Д.* Стратегии клиент/сервер: Рук. по выживанию для специалистов по реинжинирингу корпораций: Пер. с англ. / Д. Васкевич. – 2-е изд. – Киев, 1996. – 396 с.
43. *Веселова Е.Н.* Экономическая реальность и бизнес-информация / Е.Н. Веселова // Науч. и техн. б-ки. – 1998. – № 3. – С. 46–48.

44. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учеб. пособие / О.С. Виханский, А.К. Наумов. – М., 1995. – 327 с.
45. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
46. Вольский В.И. Голосование в малых группах. Процедуры и методы сравнительного анализа / В.И. Вольский, З.М. Лезина. – М.: Наука, 1991. – 192 с.
47. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: Для рук.-практиков: Пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М.: Дело, 1991. – 330 с.
48. ВЦИОМ: мужчины и женщины одинаково хорошо работают: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.utro.ru/news/2004/03/04/285030.shtml>
49. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие / В.В. Глухов. – СПб.: Спец. лит., 1995. – 327 с.
50. Голованова М.В. Эффективность обслуживания пользователей бизнес-информацией на электронных носителях в кабинете деловой информации ГПНТБ России / М.В. Голованова // Науч. и техн. б-ки. – 1998. – № 3. – С. 39–45.
51. Цит. по: Гончаренко В.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / В.И. Гончаренко, С.И. Кондратьева, Д.П. Копейкин, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К, 2000. – 176 с.
52. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / В.А. Гончарук: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.sostav.ru/level3/index.php?razdel=biblio&name=seminar&name2=goncharuk1_prill
53. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / А.П. Градов, Е.А. Иванова, Е.М. Келнер и др.: Под. ред. Градова А.П. – 3-е изд., испр. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 589 с.
54. Грейсон Дж.К.мл. Американский менеджмент на пороге 21 века / Дж. К. Грейсон мл., К. О’Делл. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
55. Громов И. Западная социология / И. Громов, А. Мацкевич, В. Семенов. – СПб., 1997. – С. 341 – 345.
56. Дафт Р.Л. Менеджмент: Пер. с англ. / Р.Л. Дафт. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2001. – 829 с.
57. Дафт Р.Л. Организации: Учеб. для психологов и экономистов / Р.Л. Дафт. – 3-е изд. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – 348 с.
58. Деминг Э. Выход из кризиса: Пер. с англ. / Э. Деминг. – Тверь, 1994. – 498 с.
59. Деминг Э. Гуру менеджмента качества и их концепции / Э. Деминг, Дж. Джуран, Ф. Кросби, К. Исикава, А. Фейгенбаум, Т. Тагути, Т. Сейфи: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://management.com.ua/qm/qm009.html>
60. Дик В.В. Информационные системы в экономике: Учеб. для вузов / В.В. Дик, Е.В. Бебнева, В.П. Божко, Г.Е. Голкина; Под ред. В.В. Дика. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 270 с.
61. Должностная инструкция // Управление персоналом [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://psymanager.km.ru/personal/persinstaction/file_di2.html
62. Достижение качества через преобразование. Подход к улучшению управленческой деятельности: Информ. бюл. Ассоц. Деминга / Под ред. Ю.Т. Рубаника. – М., 1995. – 98 с.
63. Дункан Д.У. Основопологающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управлен. практики: Пер. с англ. / Д.У. Дункан. – М.: Дело, 1996. – 271 с.

64. *Евенко Л.И.* Основы менеджмента / Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1992. – 120 с.
65. *Егоршин А.П.* Управление персоналом: Учеб. для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 714 с.
66. *Ефремов В.С.* Семь граней современного менеджмента / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – № 4. – С. 3 – 13.
67. *Жданова Т.А.* Социально-психологический климат библиотечного коллектива / Т.А. Жданова // Координация комплектования книжных фондов. – М., 1983. – С. 159–175.
68. *Жданова Т.А.* Увидеть себя "чужими глазами" / Т.А. Жданова, Т.И. Малыхина // Библиотека. – 1993. – № 4. – С. 28–31.
69. *Забелин П.В.* Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информ.-внедрен. центр "Маркетинг", 1997. – 195 с.
70. *Зайцева О.А.* Основы менеджмента: Учеб. пособие / О.А. Зайцева, К.А. Радугин, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева; Ред. А.А. Радугин. – М.: Центр, 1997. – 429 с.
71. *Зверинцев А.Б.* Коммуникационный менеджмент / А.Б. Зверинцев. – СПб.: Союз, 1997. – 287 с.
72. *Зигерт В.* Руководитель без конфликтов: Сокр. пер. с нем. / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
73. *Иванов М.М.* Как добиться успеха: Практик. советы деловым людям / М.М. Иванов, А.М. Исаенко, С.Р. Калупаева и др.; Под ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Политиздат, 1991. – 510 с.
74. *Избранные труды 40-го конгресса Европейской организации по качеству.* Берлин, сентябрь 1996 г.: Сб. пер. с англ. / Под ред. и с предисл. Ю.П. Адлера. – М., 1997. – 224 с.
75. *Ильин Н.И.* Управление проектами: Учеб. / Н.И. Ильин, И.Т. Лукманова, А.М. Немчин и др.; Под ред. А.Д. Шапиро. – М., 1996. – 610 с.
76. *Инновационный менеджмент:* Учеб. для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
77. *Информатика:* Учеб. для вузов. – 3-е изд., перераб. / Под ред. Н.В. Макаровой. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 765 с.
78. *Исследования эффективности групп и команд* // Психологические аспекты управления: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://psymanager.km.ru/social/team/file_investigation.html
79. *Казаринова И.Н.* Психология библиотечного обслуживания / И.Н. Казаринова, Т.Б. Ловкова // Библиотековедение. – 1998. – № 6. – С. 105–110.
80. *Как работают японские предприятия:* Пер. с англ. / Под ред. и с предисл. Д.Н. Бобрышева. – М., 1989. – 262 с.
81. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: Пер. с англ. / Б. Карлоф; Под ред. и с послесл. В.А. Приписнова. – М., 1991. – 239 с.
82. *Карминский А.М.* Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
83. *Карпова Н.И.* Менеджер библиотечного дела / Н.И. Карпова. – СПб.: Изд-во СПбГАС, 1994. – 22 с.
84. *Карташова Л.В.* Поведение в организации / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина: Учеб. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 219 с.
85. *Катерный И.В.* Прологомены к современной антропологии организации / Катерный И.В. // Социс. – 1998. – № 8. – С. 112–115.

86. *Китанов А.Я.* Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я. Китанов, И.А. Баткоева, И.Е. Ворожейкин и др. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 295 с. – (Высш. образование).
87. *Клецина И.С.* Гендерная социализация: Учеб. пособие / И.С. Клецина; Рос. гос. пед. ун-т им. А.И. Герцена. – СПб., 1998. – 92 с.
88. *Клюев В.К.* Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности: (Маркетинг в системе упр. б-кой): Учеб. пособие / В.К. Клюев, Е.М. Ястребова. – 2-е изд., дораб. и доп. – М.: Профиздат, Изд-во МГУКИ, 2002. – 143 с.
89. *Козлов В.В.* Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса / В.В. Козлов, А.А. Козлова // Упр. персоналом. – 2000. – № 11: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.begin.ru/db/hrm/411AAEF9519592B9C3256AAB004273B4/print/1/category.html>
90. *Концептуальные кадровые документы* // Кадровая политика. Психологические аспекты управления: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://psymanager.km.ru/personal/personalpolitics/>
91. *Костров А.В.* Основы информационного менеджмента: Учеб. пособие для вузов / А.В. Костров. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 335 с.
92. *Кравченко Ю.В.* Качество начинается с обучения. Жизнь с чистого листа / Ю.В. Кравченко // Стандарты и качество. – 1999. – № 8. – С. 54–56.
93. *Кратохвил С.* Психотерапия семейно-сексуальных дисгармоний / С. Кратохвил. – М., 1991. – 336 с.
94. *Краюхина Т.Л.* Книга делового человека: Справ. / Т.Л. Краюхина, Э.С. Минаева. – М.: Высш. шк., 1993. – 352 с.
95. *Круглов М.И.* Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. / М.И. Круглов. – М.: Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
96. *Кузнецов Ю.В.* Основы менеджмента / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. – СПб.: ОЛБИС, 1997. – 192 с.
97. *Куме Х.* Статистические методы повышения качества / Х. Куме; Пер. с англ. и с предисл. Ю.П. Адлера, Л.А. Коноревай. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 304 с.
98. *Курач Л.А.* Разработка бизнес-плана предприятия / Л.А. Курач, Л.Н. Лепе, П.М. Семенов. – М.: Респ. исслед. науч.-консульт. центр экспертизы, 1996. – 90 с.
99. *Липидус В.А.* Системы Шухарта / В.А. Липидус. – 2-е изд. – Н. Новгород: СМЦ "Приоритет", 2003. – 40 с.
100. *Липатов С.А.* Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С.А. Липатов // Вестн. МГУ. Сер. 14. Психология. – 1994. – № 4. – С. 55–64.
101. *Магура М.* Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Упр. персоналом. – 2002. – № 1: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/6424DA3DBCE1A618C3256B3F00394E73/category.html>
102. *Макэлрой Дж.* Какие надо делать автомобили (структурирование функции качества) / Дж. Макэлрой // Автомоб. пром-сть США. – 1987. – № 7. – С. 10–12.
103. *Макэлрой Дж.* Построение дома качества. Почему и как структурирование функции качества распространяется в автомобильной промышленности / Дж. Макэлрой // Курс на качество. – 1992. – № 1. – С. 67–73.
104. *Маниловский Р.Г.* Бизнес-план / Р.Г. Маниловский. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
105. *Мейжис И.А.* Диалог в библиотеке / И.А. Мейжис // Науч. и техн. б-ки. – 1994. – № 3. – С. 26–36.

106. Мейжис И.А. Коммуникативные навыки библиотекаря / И.А. Мейжис // Науч. и техн. б-ки. – 1994. – № 6. – С. 42–52.
107. Мейжис И.А. Менеджер-докладчик (школа библиотечного менеджера) / И.А. Мейжис // Науч. и техн. б-ки. – 1994. – № 9. – С. 73–81.
108. Менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 343 с.
109. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1997. – 704 с.
110. Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
111. Митина О.В. Гендерное поведение и стереотипы / О.В. Митина // "Женщина плюс...". – 2000. – № 2: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.owl.ru/win/womplus/2000/mitina.htm>
112. Михайлова Н.В. Семь методов обеспечения качества продукции и снижения затрат / Н.В. Михайлова // Стандарты и качество. – 1989. – № 6–11.
113. Монден Я. "Тоета": методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. / Я. Монден; Под ред. А.Р. Бенедиктова, В.В. Мотылева. – М., 1989. – 288 с.
114. Моргунов Е.Б. Конспекты по психологии. Личность и организация / Е.Б. Моргунов. – М.: Тривола, 1996. – 112 с.
115. Не повторить ошибок: Практ. советы руководителю / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 1988. – 252 с.
116. Нив Г. Пространство доктора Деминга: Пер. с англ. / Г. Нив. – Тольятти: Изд-во фонда "Развитие через качество", 1998. – 336 с.
117. Ньюстром Д.В. Организационное поведение / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб., 2000. – 447 с.
118. Обзор моделей стратегического поведения: Игорь Ансофф. Новая корпоративная стратегия // ITEAM – технологии корпоративного управления: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/article_121/
119. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М., 1997. – 336 с.
120. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя / А.М. Омаров. – М.: Политиздат, 1990. – 256 с.
121. Орлов А.И. Устойчивость в социально-экономических моделях / А.И. Орлов. – М.: Наука, 1979. – 296 с.
122. Орлов А.И. Менеджмент / А.И. Орлов: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://e-management/naewmail.ru/books.ru/m31/index.htm>
123. Орлов А.И. Функции менеджмента: Учеб. по менеджменту: [Электрон. ресурс] / А.И. Орлов. – Режим доступа: <http://e-management/naewmail.ru/books.ru/m31/index.htm>
124. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи. – М.: Наука, 1993. – 230 с.
125. Офман Д. Вдохновение и качество в организациях / Д. Офман. – М., 1996. – 208 с.
126. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Пер. с англ. / С.Н. Паркинсон. – М.: Прогресс, 1989. – 448 с.
127. Паршукова Г.Б. Стратегическое проектирование библиотечной деятельности: (Конспект лекционного материала) / Г.Б. Паршукова; ГПНТБ СО РАН, Сиб. регион. центр непрерыв. библ. образования. – Новосибирск, 2002. – 110 с.

128. *Петров А.Н.* Стратегическое планирование и управление: Учеб. пособие. Ч. 1 / А.Н. Петров, Л. Демидова, Г.А. Буренина, И.И. Петрова. – СПб., 1997. – 145 с.
129. *Питерс Т.* В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний): Пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М., 1986. – 423 с.
130. *Полл Р.* Измерение качества работы: Междунар. рук. по измерению эффективности работы универ. и др. науч. б-к: Пер. с англ. / Р. Полл, П. Бокхорст. – М.: Логос, 2002. – 151 с.
131. *Попов А.В.* Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов – М.: Изд-во МГУ, 1991. – 152 с.
132. *Попов В.М.* Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика / В.М. Попов, А.П. Кузнецов, С.И. Ляпунов и др.; Под ред. В.М. Попова. – М., 1997. – 368 с.
133. *Портер М.Э.* Конкуренция / М.Э. Портер. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. – 495 с.
134. *Психология: Словарь* / Под ред. А.В. Петровского. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
135. *Путилина О.Н.* Ресурсы бизнес-информации кабинета деловой информации ГПНТБ России / О.Н. Путилина // Науч. и техн. б-ки. – 1998. – № 3. – С. 35–38.
136. *Радаев В.В.* Как организовать и представить исследовательский проект (75 простых правил) / В.В. Радаев. – М., 2001. – 202 с.
137. *Радаев В.В.* Социальная стратификация: [Учеб. пособие для вузов] / В.В. Радаев, О.И. Шкаратан. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – 318 с.
138. *Радугин А.А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управления / А.А. Радугин, К.А. Радугин. – Воронеж, 1995. – 195 с.
139. *Радугин А.А.* Социология: Курс лекций / Радугин А.А., Радугин К.А. – Воронеж, 1994. – 191 с.
140. *Решке Х.* Мир управления проектами: Пер. с англ. / Х. Решке, Х. Шелле. – М., 1994. – 304 с.
141. *Рубанов В.А.* О роли государства в хозяйственном обороте интеллектуальной собственности / В.А. Рубанов // Пробл. информатизации. – 2000. – № 3. – С. 63–74.
142. *Рубцов С.Р.* К вопросу о построении общей теории менеджмента / С.Р. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 14–22.
143. *Руденский Е.В.* Социальная психология / Е.В. Руденский. – М; Новосибирск, 1997. – 224 с.
144. *Румянцева З.П.* Менеджмент организации: Учеб. пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин, В.Н. Гунин. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.
145. *Русинов Ф.М.* Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие / Ф.М. Русинов, Л.Ф. Никулин, Л.В. Фаткин. – М., 1998. – 540 с.
146. *Сергеева Е.И.* Библиотечно-информационный менеджмент: применение в бизнес-информации / Е.И. Сергеева // Науч. и техн. б-ки. – 1997. – № 2. – С. 31–34.
147. *Силин А.П.* Организационное поведение / А.П. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина. – 2-е изд., доп., перераб. – Тюмень: Вектор Бук, 2001. – 380 с.
148. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Д.С. Синк; Общ. ред и предисл. В.И. Данилова-Данильяна. – М., 1979. – 528 с.
149. *Смелзер Н.* Социология: Пер. с англ. / Н. Смелзер. – М.: Феникс, 1998. – 688 с.
150. *Соловьева С.В.* Некоммерческие организации: Правовое положение. Законо-

дательство. Учредительные документы / С.В. Соловьева, М.Ю. Тихомиров. – М., 1998. – 540 с.

151. Солоненко Л.В. О необходимости проведения гендерных исследований / Л.В. Солоненко // Библиотекосведение. – 1997. – № 2. – С. 58–67.

152. Структурирование функции качества: принуждение к управлению качеством // Курс на качество. – 1992. – № 1. – С. 109–116.

153. Сулливан Л.П. Политика управления на всех этапах СФК / Л.П. Сулливан // Курс на качество. – 1992. – № 1. – С. 76–81.

154. Сулливан Л.П. Структурирование функции качества / Л.П. Сулливан // Курс на качество. – 1992. – № 3/4. – С. 156–177.

155. Суслова И.М. Десятилетие менеджмента и маркетинга в теории и практике библиотек / И.М. Суслова // Науч. и техн. 6-ки. – 1996. – № 7. – С. 3–13.

156. Суслова И.М. Менеджер библиотеки: Учеб. пособие / И.М. Суслова. – М.: МГИК, 1993. – 94 с.

157. Суслова И.М. Основы библиотечного менеджмента: Учеб.-практ. пособие / И.М. Суслова. – М.: Либерия, 2000. – 232 с.

158. Тейлор Ф.У. Менеджмент: Пер. с англ. / Ф.У. Тейлор; Под ред. и с предисл. Е.А. Кочергина. – М., 1992. – 137 с. – (Классики менеджмента; Вып. 4).

159. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: Пер. с англ. / Ф.У. Тейлор; Под ред. и с предисл. Е.А. Кочергина. – М., 1991. – 104 с. – (Классики менеджмента; Вып. 1).

160. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Томпсон А.А., Стрикланд А.Дж. – М., 1998. – 576 с.

161. Тощенко Ж.Т. Социология / Ж.Т. Тощенко. – М.: Прометей-Юрайт, 1998. – 511 с.

162. Трайбус М. Вирусная теория менеджмента: Пер. с англ. / М. Трайбус; Под ред. и с предисл. Ю.П. Адлера. – М., 1997. – 32 с.

163. Универсальная научная библиотека в эпоху перемен: [Дискус.] // Библиотекосведение. – 1998. – № 2. – С. 11–38.

164. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие фирмы: Пер. с англ. / Р. Уотермен; Общ. ред. В.Т. Рысина. – М., 1988. – 368 с.

165. Управление библиотекой: Учеб.-практ. пособие / Сост.: С.А. Аверьянов и др.; Науч. ред. А.Н. Ванеев, Ж.С. Шадрина. – СПб.: Профессия, 2002. – 302 с. – (Б-ка).

166. Уткин Э.А. Контроллинг: Российская практика / Э.А. Уткин. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 240 с.

167. Уткин Э.А. Профессия – менеджер / Э.А. Уткин. – М.: Экономика, 1992. – 176 с.

168. Файоль А. Общее и промышленное управление: Пер. с фр. / А. Файоль. – М., 1992. – 151 с. – (Классики менеджмента; Вып. 2).

169. Факторы, влияющие на групповую динамику // Психологические аспекты управления: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://psymanager.km.ru/social/dinamo/file_faktors.html

170. Фалько С.Г. Контроллинг на предприятии / С.Г. Фалько, В.М. Носов. – М., 1995. – 80 с.: ил.

171. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М., 1997. – 302 с.

172. Фолльмут Х. Контроллинг от А до Я: Пер. с нем. / Фолльмут Х. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 240 с.

173. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения: Пер. с англ. / Г. Форд.; Под ред. Е.А. Кочергина. – М., 1989. – 206 с. – (Репринт. изд. 1924 г.).
174. *Фостер Р.* Обновление производства: атакующие выигрывают: Пер. с англ. / Р. Фостер; Общ. ред. и предисл. В.И. Данилова-Данильяна. – М., 1987. – 272 с.
175. *Фруммин И.М.* Библиотечное дело: Организация и управление: Учеб. / И.М. Фруммин. – М., 1980. – 272 с.
176. *Хайзер Д.Р.* Дом качества / Д.Р. Хайзер, Д. Клозинг // Курс на качество. – 1992. – № 1. – С. 85–102.
177. *Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи; Под ред. и с предисл. В.С. Катъкало. – СПб., 1997. – 332 с.
178. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
179. *Ходак Е.* Праздник как инструмент внутреннего PR / Е. Ходак // PR-газета: [Электрон. ресурс] Режим доступа: http://pr-news.spb.ru/publicat/n2/2_5.htm
180. *Часовских В.П.* История менеджмента: основные принципы: Учеб. пособие / В.П. Часовских; Урал. гос. лесотехн. ун-т. – Екатеринбург, 2003. – 100 с.
181. *Чернобровкина А.* Гендерные аспекты менеджмента: женщины- и мужчины-руководители / А. Чернобровкина: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://dev-biz.narod.ru/development/hrm/gender_tchernobr.htm
182. *Чернышова Л.В.* Методы информационного прогнозирования науки и техники / Л.В. Чернышова // НТИ. Сер. 1. – 1993. – № 2. – С. 1 – 9.
183. *Чубарьян О.С.* Общее библиотековедение: Учеб. / О.С. Чубарьян. – 3-е изд., перераб. и доп. – М., 1976. – 271 с.
184. *Шадура А.* Группа в динамике / А. Шадура // Школьный психолог. – 2000. – № 32: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: [http:// http://psy.1september.ru/2000/32/7.htm](http://psy.1september.ru/2000/32/7.htm)
185. *Шведова Н.А.* Просто о сложном: гендерное просвещение. Прил. 1. Гендерный анализ: руководство по разработке стратегии. Практ. пособие / Н.А. Шведова: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.owl.ru/win/books/easygender/add1.html>
186. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Шейн. – СПб., 2002 – 336 с.
187. *Шестаков А.Л.* Особенности национального менеджмента / А.Л. Шестаков // Стандарты и качество. – 1999. – № 10. – С. 40–46.
188. *Шипунов В.Т.* Основы управленческой деятельности / В.Т. Шипунов, Е.М. Кишкель. – М.: Высш. школа, 1996. – 271 с.
189. *Шмален Г.* Основы и проблемы экономики предприятия / Г. Шмален. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 512 с.
190. *Шонбергер Р.* Японские методы управления производством. Девять простых уроков: Сокр. пер. с англ. / Шонбергер Р.; Под ред. и с предисл. Л.А. Коноровой. – М., 1988. – 251 с.
191. *Шпер В.Л.* "Семь простых методов" контроля качества / В.Л. Шпер // Вестн. машиностроения. – 1994. – № 6. – С. 42–47.
192. *Шпотов Б.* Альфред Слоун – выдающийся менеджер XX века / Б. Шпотов // Пробл. теории и практики упр. – 1999. – № 4: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.ptpu.ru/issues/4_99/20_4_99.htm
193. *Шулаева О.* "SWOT-АНАЛИЗ" / О. Шулаева // "Нечаев.RU". – 2002. – 02 – 07: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nechaev.ru/list.php?id=4>

194. *Шумилов Ю.П.* Менеджмент информационных ресурсов / Ю.П. Шумилов, П.А. Бакут // Информ. ресурсы России. – 2001. – № 3: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kenti.csti.ru/irr/>

195. *Щербина С.В.* Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С.В. Щербина // Социс. – 1996. – № 7. – С. 47–55.

196. *Ястребова Е.М.* Библиотечная профессия в Германии: гендерный подход: Материалы семинара (3–4 июня 1993 г., Москва) / Е.М. Ястребова // Профессиональное сознание библиотекарей: необходимость перемен в переходный период. – М., 1994. – С. 45–49.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Выдающиеся менеджеры

Деминг Уильям Эдвард (1900–1994) – известный американский ученый, специалист в области статистических методов управления качеством.

Доктор Эдвард Деминг является автором собственного варианта теории управления качеством, в которой статистические методы – лишь инструмент, а главное – философия нравственности, основанная на уважении работника как личности, вовлеченности в процесс решения текущих проблем всех сотрудников компании, создания психологической атмосферы, искореняющей страх и создающей почву для раскрытия творческого потенциала человека.

Получив высшее образование в университете штата Вайоминг, Э. Деминг в 28 лет стал доктором физико-математических наук, окончив аспирантуру в Йельском университете.

В 1930-е гг., работая в научно-исследовательской лаборатории министерства сельского хозяйства США, Э. Деминг стал активным разработчиком методов статистического контроля качества. Развивая подход, предложенный известным американским статистиком У. Шухартом для регулирования процессов производства, Деминг распространил применение этих методов на сферу обслуживания, деятельность административных органов.

Доктор Э. Деминг является одним из основателей Американского общества по контролю качества, созданного в 1946 г., ему присуждена одна из самых престижных наград, учрежденных этим обществом, – медаль им. У. Шухарта.

Доктора Эдварда Деминга заслуженно считают одним из создателей "японского чуда", основоположником процесса возрождения японской экономики в послевоенные годы, с его именем связано явление, которое другой известный американский ученый, также немало способствовавший этому процессу, доктор Дж. Джуран назвал "революцией в качестве".

Посетив впервые Японию в 1946 г. по заданию научно-экономического отдела министерства обороны США, Эдвард Деминг выступил с циклом лекций по методам статистического контроля качества сначала перед группой специалистов, а затем перед аудиторией из 45 человек – высших руководителей японских компаний. Необходимость изучения и внедрения методов статистического контроля была моментально осознана. В Японии был организован процесс массированного обучения управляющих всех уровней, научно-технического персонала, рядовых рабочих и служащих компаний этим методам, что явилось исходным моментом "революции в качестве". С тех пор Эдварда Деминга регулярно приглашали для чтения лекций и консультаций, а широкое внедрение методов статистического контроля в практику деятельности фирм принесло плоды в виде существенного повышения качества продукции, эффективности производства, что и обусловило лидерство Японии в области конкурентоспособности на мировых рынках.

Доктор Эдвард Деминг является обладателем многочисленных почетных званий, ему присуждена национальная медаль США в области технологии, его имя высечено в "Зале славы" за достижения в области науки и техники. В 1960 г.

доктор Деминг награжден орденом Благодарного сокровища 2-й степени. Это один из высших орденов Японии, вручаемый от имени императора.

Деминг также является почетным профессором Нью-Йоркского университета, где читает лекции на протяжении 30 лет, ежегодно проводит более 20 четырехдневных семинаров на темы: "Качество, эффективность и конкурентоспособность", "Методы управления, нацеленные на повышение качества и эффективности".

Джуран Джозеф М. (*род. в 1904 г.*) – не менее знаменитый, чем Э. Деминг, американский специалист в области качества, академик Международной академии качества (МАК). В 1951 г. в США вышла его книга "Справочник по управлению качеством" ("Handbook for Quality Control"), от которой ведет свое начало понятие "управление качеством"; в 1963 г. вышло второе, значительно расширенное издание "Справочника". В 1964 г. была издана известная книга Джурана "Революция в управлении предприятием".

Дж. Джуран первым обосновал переход от контроля качества к управлению качеством. Им разработана знаменитая "спираль качества" (спираль Джурана) – вневременная пространственная модель, определившая основные стадии непрерывно развивающихся работ по управлению качеством и послужившая прообразом многих появившихся позже моделей.

Дж. Джуран является автором концепции AQI (Annual Quality Improvement) – концепции ежегодного улучшения качества. Улучшение качества, считает Джуран, – это превышение уже достигнутых результатов работы в области качества, связанное со стремлением человека установить новый рекорд. В философии менеджмента непрерывное улучшение подразумевает, что на смену политике стабильности приходит политика изменений. Главное внимание в концепции AQI сосредоточивается на стратегических решениях, более высокой конкурентоспособности и долгосрочных результатах.

Друкер Питер Фердинанд (*род. в 1909 г.*) – крупнейший современный исследователь менеджмента, один из основателей эмпирической школы. Родился в Вене, юридическое образование получил в Германии, доктор юридических наук. В 1937 г. эмигрировал из Германии в США. Был профессором общественных наук в Беннингтонском колледже, затем профессором Высшей Калифорнийской школы бизнеса. Преподавательскую деятельность активно сочетал с консультационной деятельностью, являлся постоянным советником ряда корпораций США. В центре его внимания – предпринимательская деятельность, инновации, роль менеджеров в организации, организационные цели и логика формирования организационных структур. Является одним из создателей теории управления по целям, разработчиком метода кейс-стади, инициатором сравнительного исследования культур. По его мнению, специфике культуры соответствует особая формула успеха в бизнесе. Известен также как критик ряда положений школы человеческих отношений, называющий их концепции "психологическим деспотизмом", и исследователь наследия классической школы.

Согласно его концепции, общество – это глобальная организация, причем нынешняя стадия его развития обусловлена доминированием торговых отношений и определяется как "глобальный торговый центр".

П. Друкер: "менеджмент существует ради результатов, которых учреждение достигает во внешней среде. Менеджмент должен определять, каких результатов необходимо достичь. Менеджмент должен мобилизовать ресурсы организации для достижения этих результатов. Менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация имела возможность достичь запланированного результата".

Ему принадлежат ряд известных и широко используемых принципов и положений, например определение менеджмента "как проблемной инициативы", а менеджера "как динамичного элемента любого общества". С его именем связаны тезисы: "децентрализация управления – способ упорядочения крупной организации", "оптимизация частных функций организации не ведет к оптимизации целого".

Исикава Каору (1915–1990) – выдающийся японский специалист в области качества. Деятельность Исикавы неотделима от истории управления качеством в Японии. В 1939 г. Исикава закончил Токийский университет по курсу прикладной химии. В 1949 г. он занялся методами управления качеством и помог многим японским фирмам занять ведущие позиции. В последние годы своей жизни доктор Исикава являлся президентом Института технологии Мусаси и ведущим консультантом по управлению качеством в Японии и других странах (в частности, он консультировал ряд крупных американских фирм, включая и компанию "Ford Motors"). В 1988 г. вышел русский перевод книги Исикавы "Японские методы управления качеством".

К. Исикава – автор японского варианта комплексного управления качеством, наиболее характерными чертами которого являются: всеобщее участие работников в управлении качеством; введение регулярных внутренних проверок функционирования системы качества; непрерывное обучение кадров; широкое внедрение статистических методов контроля.

По инициативе Исикавы в Японии, начиная с 1962 г., начали развиваться кружки по контролю качества. Он ввел в мировую практику новый оригинальный графический метод анализа причинно-следственных связей, получивший название диаграммы Исикавы ("скелет рыбы", "Fishbone Diagram"), которая вошла в состав семи простых инструментов контроля качества. Сегодня практически невозможно найти такие области аналитической деятельности по решению проблем качества, где бы не применялась диаграмма Исикавы.

МакГрегор (Мак-Грегор) Дуглас (1906–1964) – известный американский социолог, занимавшийся проблемами менеджмента, доктор философии.

Исследования, проведенные МакГрегором, привели его к мысли о том, что основные задачи высшего руководства сводятся к определению того, каковы его предположения (скрытые и явные) относительно наиболее эффективного пути управления людьми. МакГрегор полагает, что любому управленческому решению или действию предшествуют те или иные предположения относительно человеческой природы и человеческого поведения, являющиеся ключевым моментом, определяющим индивидуальный стиль руководства конкретного менеджера. Он подразделяет все эти предположения на две категории, названные им «Теорией Х» и «Теорией У».

Маслоу Абрахам (1908–1970) – знаменитый американский психолог, представитель поведенческого направления в менеджменте; был профессором психо-

логии в Бруклинском колледже и Массачусетском университете. Основной и практически единственной проблемой его исследований была мотивация человеческой деятельности. Оставил множество научных трудов и статей, посвященных исключительно этому вопросу; на основе этих работ более поздние представители поведенческого направления в менеджменте (Мюррей, МакГрегор) создали концепцию, известную сегодня как "пирамида потребностей" (хотя сам А. Маслоу никаких пирамид не строил).

Совмещал академическую деятельность с предпринимательской, основал собственное предприятие Maslow Cooperage Corporation. Как отмечают некоторые исследователи, поздние работы А. Маслоу приобретают все более и более утопический и даже мистический характер. Тем не менее, сегодня его "Теория иерархии потребностей" занимает ключевое место среди теорий мотивации.

Мацусита Коносукэ (1894–1989) известен благодаря своему выдающемуся вкладу в развитие японского бизнеса и менеджмента, который нашел свое выражение в основании, развитии и успешном управлении компании "Matsushita Denki Sangyo" ("Matsushita Electrical Industrial Company"), одного из крупнейших в мире производителей бытовой электроники, и в написании многочисленных работ, оказавших заметное влияние на философию менеджмента.

Он определил место своей компании в обществе следующими исполненными почти что религиозного пафоса словами: "Предназначение «Matsushita Electric» заключается в том, чтобы обеспечить неиссякаемое предложение товаров и таким образом добиться мира и процветания нашей страны". Его усилия по достижению соответствия между стратегией компании и структурой и культурой общества в целом были достойны восхищения. В условиях неопределенности реакция Мацусита на итоги Второй мировой войны выразилась в создании Института "Через процветание к миру и счастье", который впоследствии занимался изданием управленческих "проповедей" Мацуситы и подготовкой менеджеров. В 1980 г. предприниматель создал Школу государственного управления и менеджмента Мацуситы, целью которой была подготовка новых японских лидеров 1980-х и 1990-х гг.

В 1933 г. компания «Matsushita Electric» была одним из пионеров применения раздельной структуры управления, обеспечивавшей большую наглядность достигнутых результатов и более четкое определение ответственности различных подразделений, а также представление о слабых и сильных сторонах компании. Центробежным тенденциям процесса "дробления" противодействовали методы связывания структурных единиц компании, применявшиеся в последующих программах структурных преобразований. Другими организационными новшествами, впервые опробованными Мацуситой, стало введение в японских компаниях пятилетних бизнес-планов и создание подразделений, эффективность деятельности которых оценивалась размерами полученной прибыли.

К. Мацусита уделял большое внимание эффективности реализации продукции, сотрудничая в создании одноканальной торговой сети непосредственно с предприятиями розничной торговли и поддерживая связи с финансирующими торговлю организациями. Успех в этой области сделал возможным увеличение рыночных долей и экономию средств надежных производителей качественных

потребительских товаров, цель которых состояла в организации массового производства для удовлетворения потребностей массового потребителя.

Мэйо Элтон (1880–1949) – известный американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях; один из основоположников индустриальной социологии. Был профессором индустриальной социологии в Гарвардском университете, затем профессором промышленных исследований Высшей школы бизнеса и администрации. Получил философское медицинское образование в Великобритании, затем финансовое – в США. Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе Филадельфийским и Хоторнским. Основал движение "за развитие человеческих отношений"; один из основоположников школы человеческих отношений.

Известен как непримиримый критик положений классической школы менеджмента, отвергающий ее ориентацию на приоритет формализации отношений и иерархического строения организации, а также как автор гуманистической социальной философии, во многом альтернативной тейлоровским представлениям о природе человека и предложенным им методам управления. Выдвинул идею гуманизации труда на промышленном предприятии. Заложил основы модели организации как общины, при этом в качестве ее важнейшей функции рассматривал функцию удовлетворения социальных потребностей человека в условиях кризиса американского общества, распада семьи, падения роли традиционных социальных институтов.

Обратил внимание на социальную природу человека (основывался на тезисе о человеке как социальном животном), а также на значение малой группы, лидерства и неформальной организации в регуляции человеческого поведения.

Предложил сделать акцент в управлении на стимулировании мотивации и заинтересованности работника в содержании деятельности. Поставил под сомнение универсальность роли денежного вознаграждения как мотива деятельности. Подчеркивал важность интеллектуализации исполнительских функций, максимально возможного использования богатого человеческого потенциала, самоорганизации.

Оучи Уильям. В 1974 г. Ричард Джонсон и Уильям Оучи из Graduate School of Business Стенфордского университета опубликовали статью "Made in America (under Japanese management)" ("Сделано в Америке (под руководством японцев)" в журнале "Harvard Business Review". Статья начиналась с констатации растущего разрыва производительности труда в японских и американских компаниях и следующего примера:

На сборочной линии одной американской компании в Атланте, штат Джорджия, 35 американок собирали транзисторные панели, производя ряд стандартных операций. В Токио на другом предприятии той же компании на таком же конвейере работало 35 японок, выполнявших те же операции. Единственным отличием этих линий была их различная производительность: японские работницы производили на 15% больше панелей, чем американки, находившиеся в 7000 миль от них. Работа Оучи может рассматриваться как одна из попыток мыслителей, занятых изучением западного менеджмента, объяснить феноменальный успех японской индустрии. Его точка зрения, в соответствии с которой повышение производительности может

достигаться благодаря одному лишь усилению вовлеченности работников в организацию, представляется весьма спорной. Оучи пытался представить дело так, словно человеческий фактор имеет всегда большее значение, чем технические аспекты проблемы. Его представление о том, что организационные структуры японского бизнеса мягкие, а не иерархичные, бюрократичные или зачастую авторитарные, очевидно искажено. Тем не менее, в работе Оучи есть ряд интересных положений, в том числе и мысль о значении доверия.

Портер Майкл Е. является профессором в области управления торгово-промышленной деятельностью в Гарвардской школе бизнеса и одним из самых уважаемых авторов концепций конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности. Он выступал как консультант по конкурентной стратегии во многих ведущих компаниях США и международных компаниях, среди которых можно назвать AT&T, "DuPont", "Procter & Gamble" и "Royal Dutch/Shell", оказывал услуги правлениям директоров компаний "Alpha – Beta Technologies", "Parametric Technology Corp.", "R&B Falcon Corp" и "ThermoQuest Corp". Он также работал в качестве консультанта в правительстве. М. Портер консультировал правительства таких стран, как Индия, Новая Зеландия, Канада и Португалия, и в настоящее время является ведущим специалистом по развитию региональной стратегии для президентов стран Центральной Америки. Профессор Портер является основателем и председателем национальной некоммерческой организации "Инициатива конкурентоспособной внутренней части города" ("Initiative for a Competitive Inner City"), которая занимается поиском путей ускорения развития и роста старой центральной части города, основанных на бизнесе, и предлагает новый подход к ее экономическому развитию.

Слоун Альфред П. (1875–1966) родился в Нью-Хейвене, штат Коннектикут, в 1875 г. В 1895 г. по окончании Массачусетского технологического института он получил диплом инженера-электрика и устроился конструктором в "Hyatt Roller Bearing Company" в Харрисоне (штат Нью-Джерси). Вскоре Слоун стал президентом "United Motors" и главным акционером компании. После того как в 1918 г. "United Motors" слилась с "General Motors" Слоун стал совмещать пост президента "United Motors" с обязанностями вице-президента GM. Слоун стал главным администратором и президентом GM в 1923 г., а в 1937 г. был избран председателем совета директоров. В 1956 г. он стал почетным председателем компании и оставался в этом качестве до конца жизни. Альфред П. Слоун умер в 1966 г.

Децентрализованная организационная структура, предложенная Альфредом Слоуном для "General Motors", вызвала очень большой интерес и быстро распространилась по всему индустриальному миру. Децентрализованное производство с централизованной координацией контроля позволило отдельным элементам GM эффективно работать над решением общих задач. Как пишет Кеннеди, "Файоль сумел найти организационное решение для однопродуктовых производств. Слоуну же удалось решить ее для больших комплексных производств эры массового производства".

Тагути Генити (род. в 1924 г.) – известный японский статистик, лауреат самых престижных наград в области качества (премия им. Деминга присуждалась ему четыре раза). С конца 1940-х гг. изучал вопросы совершенствования про-

мышленных процессов и продукции. Тагути развил идеи математической статистики, относящиеся, в частности, к статистическим методам планирования эксперимента и контроля качества.

Методы Тагути (термин "методы Тагути" появился в США, сам же Тагути называет свою концепцию "инжиниринг качества") представляют собой один из принципиально новых подходов к решению вопросов качества. Главное в философии Тагути – это повышение качества с одновременным снижением расходов. Согласно Тагути, экономический фактор (стоимость) и качество анализируются совместно. Оба фактора связаны общей характеристикой, называемой функцией потерь. Методология Тагути опирается на признание фактора неравноценности значений показателя внутри допуска.

Заслуга Тагути заключается в том, что он сумел найти сравнительно простые и убедительные аргументы и приемы, которые сделали планирование эксперимента в области обеспечения качества реальностью. Именно в этом видит сам Тагути главную особенность своего подхода.

Идеи Тагути в течение 30 лет составляли базу инженерного образования в Японии, где издано его 7-томное собрание сочинений. В США эти методы стали известны в 1983 г. после того, как компания "Ford Motors" впервые начала знакомить с ними своих инженеров. Невнимание к методам Тагути – одна из причин серьезного отставания от Японии многих производственных компаний США и Европы.

Тейлор Фредерик Уинслоу (1856–1915) – выдающийся американский исследователь и управленец-практик, положивший начало научной организации труда и рационализации в сфере управления, основоположник менеджмента, представитель научной школы управления.

Обосновал специфику человека как социального ресурса. Рассматривал его как единственно возможный объект управления. С его точки зрения, человек (на исполнительском уровне) – достаточно пассивное, не заинтересованное в труде существо, слабо ориентированное на деятельность и реагирующее главным образом на материальные стимулы. Считая, что главная цель управления – обеспечение высокой производительности труда и социальной гармонии, предложил концепцию ее достижения, базируясь на своем понимании природы человека как специфического существа и социального ресурса. Разработал принципы рациональной организации труда, основанные на идее разделения, специализации и стандартизации исполнительского и управленческого труда. Создал социальную философию, обосновывающую рациональные принципы организации и управления. Предложил жесткое разделение труда на программирующий и исполнительский труд. Ввел новые принципы нормирования и оплаты труда. Обосновал принципиально новую функциональную структуру управления, построенную на разделении труда и специализации деятельности управленцев. Наиболее известные научные работы по менеджменту: "Принципы научного менеджмента" и "Управление предприятием".

Файоль Анри (1841–1925) – более 30 лет управлял горно-металлургическим синдикатом. В 1916 г. в "Бюллетене общества горной промышленности" был опубликован его основной труд "Основные черты промышленной администрации –

предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль", который затем неоднократно переиздавался на различных языках. Вместе с Фредериком Тэйлором, Генри Фордом и рядом других специалистов Анри Файоль работал над созданием научной теории управления. Таким образом, научный менеджмент появился сравнительно недавно – в начале XX в. Бурное развитие этой научной дисциплины продолжается. Так, лишь в последние годы выявилась важная роль контроллинга – современной концепции системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование.

Форд Генри (1863–1947) – один из ведущих конструкторов цивилизованной рыночной экономики. Вместе с Анри Файолем и Коносуке Мацусита он составляет "великолепное трио", умом и делами которых утверждались рациональные принципы рыночной экономики, разрабатывались и практически осваивались ее прогрессивные технологии. Характерно, что Генри Форд, Анри Файоль и Коносуке Мацусита, каждый в своей стране – США, Франции, Японии – возглавляя крупнейшие промышленные концерны, особое внимание уделяли человеческим проблемам бизнеса и менеджмента. Они, по сути дела, являются создателями общепринятой на сегодня теории "Человеческого фактора", имеющей ярко выраженный гуманистический характер.

Годовое производство автомобилей на заводе Форда с 18 664 штук в 1909–1910 гг. поднялось до 1 250 000 в 1920–1921 гг. В годы Первой мировой войны цены на продукцию этого завода не только не выросли, но и упали. Фордизм есть система, принципы которой давно известны и составляют закон разделения труда. Модель изготовления только тогда выгодна для производства, когда она может быть легко расщеплена на операции, число которых не должно быть ни велико, ни мало. Процесс, поставленный правильно, знаменуется ритмическим действием изготовления, где быстрая работа может быть также не выгодна, как и медленная. Незамечаемая сила инерции или производственный раскат, развивающийся в процессе, составляет элемент фордизма. Созданные Фордом на этом основании конвейеры для прогрессивной сборки, заготовка вещей в массовом количестве, цикл вращения материалов и получение обработанных фабрикатов в целом составляют также фордизм, который обеспечивается внутренней системой, уничтожающей всякую квалификацию и специализацию и поэтому требующей уравнивания заработной платы.

2. Правила поведения и общения с читателями для работников Пекинской национальной библиотеки*

1. Общие положения

1.1. Обслуживание читателей является главной задачей нашей библиотеки, оно как в фокусе отражает уровень всей деятельности коллектива, именно по качеству обслуживания читатель оценивает всю работу учреждения.

Данные правила призваны коренным образом улучшить нынешнее положение с обслуживанием читателей, применяя принцип "Читатель – прежде всего!", вывести наше учреждение на уровень, подобающий государственной библиотеке. Эти правила должны неукоснительно соблюдаться всеми работниками "первой линии", т. е. лицами, имеющими дело с обслуживанием читателей; по этим правилам должна контролироваться и оцениваться их работа.

1.2. В разряд работников первой линии входят работники охраны, камеры хранения велосипедов, вещей, гардеробщики, работники контрольных пунктов, каталогов, абонементов, читальных залов, справочно-библиографической службы, копирования и переплета документов, всех остальных подразделений, имеющих контакты с читателями.

1.3. Работники первой линии должны полностью осознать, что обслуживание читателей является их прямым служебным долгом, должны уважать читателей, предоставлять им необходимые удобства, прилагать максимум усилий для удовлетворения их законных требований и запросов.

2. Внешний вид, манеры поведения

2.1. Работник должен быть опрятно и чисто одет, пуговицы застегнуты, обувь зашнурована. Должен регулярно стричь волосы и бриться, в присутствии читателей не быть в шортах (кроме форменных), в тапках, в майках, в солнцезащитных очках. Соблюдать чистоту в полости рта, не допускать запахов спиртного, лука, чеснока и т.п.

2.2. Сидеть на рабочем месте аккуратно и прямо, не развалившись, не закладывая ногу на ногу, не раскачивать туловищем или ногой. При читателях запрещается ковырять в зубах, в носу, в ухе, стричь ногти, зевать, потягиваться и т.д. (подчеркнуто Г.Б. Паршуковой)

2.3. Быть преданным служебному долгу, сосредоточенным, собранным. Запрещается болтаться без дела, разговаривать, заниматься личными делами, принимать гостей на рабочем месте. Чтение литературы не должно мешать обслуживанию читателей.

2.4. Встречать читателей радушно, с улыбкой, держаться свободно и непринужденно. Здороваться первыми, после проверки документов поблагодарить, пропуск и читательский листок отдавать из рук в руки, не бросать на стол, не допускать, чтобы читатель брал их сам.

* Правила поведения и общения с читателями для работников Пекинской национальной библиотеки // Науч. и техн. б-ки СССР. – 1989. – № 9. – С. 52–53.

Строго запрещается при появлении читателя сидеть, опустив голову, заниматься своими делами, не обращая внимания на посетителя.

Строго запрещается жестикулировать в адрес читателя, осуждать его действия, посмеиваться над ним и передразнивать его слова.

2.5. Отвечать на обращение читателя за справкой терпеливо и обстоятельно. На вопрос должен обязательно последовать ответ, незамедлительный, но не поспешный. Нужно внимательно слушать читателя, не смотреть в сторону, не быть рассеянным. При затруднении с ответом следует порекомендовать читателю обратиться в справочный отдел, а не давать заведомо неверных ответов, не обманывать читателя.

2.6. В читальных залах разговаривать тихо, ходить бесшумно, не мешать работающим читателям. До закрытия зала запрещается приводить свои столы в порядок, делать уборку.

2.7. При телефонных ответах следить, чтобы тон разговора был вежливым, теплым. Избегать всяких шероховатостей и проволочек в выдаче справок. Своевременно отвечать на письменные запросы. Проявлять внимание к иностранным гостям, первыми здороваться, вежливо встречать и провожать их.

2.8. Скромно, спокойно выслушивать претензии читателя. Запрещается вступать в пререкания с ним, спорить, грубить. За ошибки просить извинения без напоминания.

В отношении читателей – нарушителей правил библиотеки вести себя сдержанно, доброжелательно уговаривать их соблюдать установленный порядок. Запрещается употреблять по отношению к ним дурные слова, ругать их.

2.9. Беречь имущество библиотеки, мебель, соблюдать чистоту, не разбрасывать санитарный инвентарь.

2.10. Стремиться к установлению отношений сплоченности, взаимопомощи, взаимоуважения, доброжелательности, правдивости между коллегами, не проявлять мелочности, не ранить друг друга недобрыми словами.

3. Речь

3.1. Во время общения с читателями проявлять искренность, скромность. Речь должна быть умеренной громкости, плавной по интонации, мягкой, четкой, наполненной изысканными словами. Запрещены сарказм, ирония, фривольность, колкость, грубый допрос, упреки, приказной тон, дурные, смущающие человека слова.

3.2. Приветствовать читателя рекомендуется словами: "товарищ", "учитель", "коллега", "здравствуйте", "доброе утро". Недопустимо употреблять неуважительные окрики типа "эй", "человек" и т.п.

3.3. При разговоре в первую очередь употребляйте слова "вы", "пожалуйста", "прошу вас", "простите", "спасибо". Совершенно недопустимо приказное "отойдите", "принесите", "подойдите!".

В ответ на благодарность читателя сотрудник обязан проявить скромность, сказать нечто вроде: "не стоит", "не беспокойтесь". Нельзя оставлять благодарственные слова без ответа.

3.4. Если нет возможности полностью удовлетворить требования читателя, нужно извиниться. Нельзя говорить "нет!", "книга взята" и т.п. Работник обязан избегать слова "не знаю", не стараться любым путем отделаться от посетителя.

3.5. Если вы проявили желание помочь читателю, должны спросить: "Могли бы быть Вам полезным?", "Не хотите ли посмотреть эту книгу?" и т.п.

При большом наплыве читателей или большой занятости работника, при невозможности выполнить несколько операций или запросов, необходимо время от времени успокаивать ждущего читателя словами: "Подождите, пожалуйста, еще немножко", "Сейчас принесут", "Вот-вот будет", "Я сейчас Вам сделаю", "Простите, Вам пришлось долго ждать". Ни в коем случае нельзя говорить только "Ждите!" или, тем более, "Что вы торопитесь", "не шумите" и т.п.

3.6. Желая напомнить читателю что-либо или посоветовать, вы должны делать это как можно мягче, теплее. К примеру: "Товарищ, эту книгу многие желают прочесть, в библиотеке ограниченное число экземпляров, просим Вас не задерживать эту книгу, вернуть вовремя", "Товарищ, подошло время закрытия зала, просим Вас собрать свои вещи". Нельзя грубо торопить: "Собирайтесь, пора!" или "Сдавайте книги, закрываем".

3.7. При нарушении читателем правил библиотеки или других ошибках нужно быть терпеливым: "Товарищ, просим Вас не...". Нельзя строго порицать: "Как вы сделали?", "Разве вы не видели?!" и т.п. Даже в отношении злостных нарушителей надо проявлять хладнокровие, нельзя обращаться с ними грубо, спорить.

3.8. При уходе читателя из библиотеки надо прощаться: "Всего Вам хорошего!" "До свидания!", "Приходите к нам!" и т.п.

Учебное издание

Паршукова Галина Борисовна
ТЕХНОЛОГИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В БИБЛИОТЕЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Редактор *Л.Н. Жалнирович*
Верстка *Н.А. Айгаровой*
Корректор *А.В. Овечкина*

Изд. лиц. ИД № 04108 от 27.02.2001 г.
Подписано в печать 14.09.04. Формат 60х84/16.
Бумага писчая. Гарнитура "Таймс". Печать офсетная.
Усл. печ. л. 10,9. Уч.-изд. л. 10,3. Тираж 500 экз. Заказ № 259.

Редакционно-издательский отдел ГПНТБ СО РАН.
630200, Новосибирск-200, ул. Восход, 15.
E-mail: rio@spsl.nsc.ru

Полиграфический участок ГПНТБ СО РАН.
630200, Новосибирск-200, ул. Восход, 15.