

Олександр Ісаєнко,
наук. співроб. НБУВ, канд. іст. наук

УПРАВЛІННЯ БІБЛОТЕЧНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Висвітлено деякі актуальні аспекти управління сучасною бібліотечно-інформаційною установою за умови суспільних інноваційних структурно-функціональних перетворень.

Ключові слова: управління бібліотечними технологіями, управління персоналом бібліотеки, організаційно-управлінська структура бібліотеки, технологія прийняття рішень, делегування повноважень.

В процесі розробки, впровадження та функціонування в бібліотеці інноваційних технологій інформаційного обслуговування (ІО) управлінський аспект відіграє надзвичайно важливу роль. Адже від того, хто, як і коли прийматиме те чи інше рішення, залежить успішність роботи бібліотеки. В даній статті ми спробуємо з'ясувати, як повинна функціонувати сучасна бібліотечно-інформаційна установа в умовах інноваційних структурно-функціональних перетворень.

Якість організаційного управління в бібліотеці характеризується, в першу чергу, здатністю бібліотечно-інформаційної установи ефективно виконувати свої основні функції у конкретно-історичний період свого розвитку. Оскільки сучасний етап розвитку суспільства є надзвичайно мінливим і слабо прогнозованим щонайменше у середньостроковій перспективі, на передній план виходить здатність керівництва бібліотеки приймати правильні рішення у потрібний час. Сама ж бібліотека як об'єкт управління повинна демонструвати гнучкість і вміння пристосовуватись до нових обставин попри історично обумовлений власний консерватизм.

«Існуючі реалії становлення й розвитку постіндустріальної (інформаційної) економіки й все зростаюча роль інноваційних чинників ініціюють створення принципово нових форм організації праці, які докорінно змінюють характер праці й систему управління, забезпечують небачену раніше ступінь свободи й гнучкості поведінки працівників» [9, с. 275].

В умовах постійного пришвидшення темпів життя та усіх суспільних процесів сучасна бібліотека потребує такої управлінської моделі та

конфігурації своєї структури, які були б здатними системно і повсякчас підтримувати в колективі інноваційну активність та загалом створити повноцінну систему управління нововведеннями. Адже якщо не лише конкретна бібліотека, а й увесь бібліотечний інститут планує і надалі ефективно виконувати свої функції у суспільстві знань, йому необхідно кардинально змінити підходи до формування та принципів функціонування усіх своїх управлінських ланок. І мова йде про інноваційний менеджмент, який спрямований у майбутнє, на розвиток бібліотечної установи. Як зазначають автори навчальних посібників з управління інноваціями та інноваційною діяльністю [9, с. 275; 16, с. 76], саме організаційні форми, організаційне забезпечення значною мірою впливають на успішне втілення нововведень, їхню ефективність. А для успішної адаптації і реалізації інновацій у конкретному середовищі повинні створюватись сприятливі організаційні умови, тому паралельно із розробкою програм нововведень повинен бути здійснений вибір організаційних форм їх реалізації [16, с. 76]. Також, як вважають дослідники, необхідним є перехід від статичних організаційних структур до гнучких, які сприяють прогресивним зрушенням всередині установи. Тому на зміну традиційним лінійно-функціональним структурам управління приходять більш динамічні дивізіональні і матричні структури, що забезпечують швидкий та дієвий розвиток установи [Там само, с. 76–77].

Насправді, формат, компонування та змістове наповнення тих чи інших організаційно-управлінських структур (а їх існує чимало) залежить від особливостей конкретної бібліотеки: напрямів і сфер її діяльності, матеріально-технічного забезпечення і архітектурної композиції приміщення чи будівлі бібліотеки (зокрема, це має важливе значення при розробці та зміні технологічних ланцюжків або ж послідовності виробничих процесів), професійної компетенції та наукового рівня її співробітників тощо.

Одним з небагатьох видань, у якому розглядаються питання управління бібліотечними технологіями (БТ), є колективна праця російських науковців «Справочник библиотекаря» (2001 р.). У ній, зокрема, говориться, що основною метою управління БТ є найбільш якісне виконання бібліотечних процесів і операцій, збереження бібліотечних ресурсів та пошук інноваційних підходів і прийомів їх виконання. В межах безпосереднього управління БТ, на думку авторів, провідне місце посідає управління якістю технологічних процесів, тобто розробка заходів з упередження браку, підвищення культури обслуговування користувачів бібліотеки, покращення умов праці тощо. Власне, управління якістю має бути

спрямоване на аналіз якості регламентуючої і нормативної документації бібліотеки, якості планування роботи бібліотеки, якості виконання виробничих процесів, рівня технології бібліотечної роботи. У підсумку, як констатують дослідники, управління БТ спрямоване на пошук оптимальних варіантів якісного виконання бібліотечних процесів і операцій, на найбільш раціональне використання бібліотечних ресурсів. А технологічна карта на цикл чи процес бібліотечної роботи, на думку науковців, є основним документом в управлінні БТ [12, с. 320–323].

Ключовим аспектом розуміння і сприйняття завдання управління БТ є пошук інноваційних підходів і прийомів для її якісної і ефективної реалізації. Не менш важливим є, також, виокремлення авторами так званого макро- і мікрорівня – спрямування управлінських потуг на вирішення економічних (підвищення ефективності бібліотечної праці, раціональне використання бібліотечних ресурсів тощо) та соціальних (розвиток творчої ініціативи співробітників, створення комфортних умов праці тощо) завдань. Фактично, мова йде про існування в системі управління БТ двох складових – управління технологіями та їхніми елементами, функціонування організаційної структури бібліотеки тощо (організаційне управління) та управління людським ресурсом, яке реалізується у створенні відповідних умов для якнайкращого та якнайповнішого розкриття потенціалу і можливостей бібліотечних працівників, пошуку відповідних механізмів взаємодії усіх учасників бібліотечної роботи тощо (управління персоналом).

Спробуємо охарактеризувати і проаналізувати основні напрями та проблематику управлінської діяльності на прикладі найпотужнішої бібліотеки нашої держави - Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (НБУВ) за останні роки.

З огляду на масштаби та інтенсивність розвитку і поширення інформаційних технологій та зміщення зацікавленості користувача у послугах і продуктах бібліотеки, що спостерігається щонайменше в останнє десятиріччя, у НБУВ ще у 2005 р. у відділі бібліотекознавства було порушене питання про ефективність діючої в бібліотечній системі ІО, а також механізмів контролю та інструментів фіксації і обліку документовидачі з фондів бібліотеки. Паралельно, і це логічно, об'єктом дослідження став і читач НБУВ. Тож метою дослідження стало визначення фізичної кількості читачів, які звертаються у той чи інший обслуговуючий підрозділ, а також визначення документовидачі із закритого фонду, тобто яка безпосередньо здійснюється черговими бібліотекарями. Питання, на яке необхідно звернути увагу, – це документовидача із закритого і відкритого фондів. У

процесі роботи з підготовки до проведення моніторингу з'ясувалося, що окремі відділи і сектори проводять власні дослідження з вивчення документовидачі з відкритих фондів читальних залів – документів, що перебувають у вільному доступі, тобто в режимі читачького самообслуговування. Оскільки в цьому процесі не беруть участі чергові бібліотекарі, а визначення обсягу виконаної роботи є доволі складним, тому облік документовидачі і був обмежений лише закритим фондом бібліотеки.

Таким чином, були розроблені, а з початку 2006 р. в межах усієї бібліотеки запроваджені, форми щоденного обліку відвідуваності і книговидачі із закритих фондів обслуговуючими підрозділами. В ході пошуку інструментарію перевірки достовірності даних, що надають у відділ бібліотекознавства обслуговуючі підрозділи, був знайдений єдиний, максимально наближений до об'єктивної дійсності – контрольний листок, що видається читачеві при вході і здається останнім при виході з бібліотеки. Як відомо, контрольний листок є єдиним документом, в який вносяться відомості про те, який структурний підрозділ відвідав користувач і скільки документів саме із закритого фонду він отримав для роботи.

Саме тому і була обрана методика щоденного обліку (з фіксацією середньоденних показників за тиждень, день тижня, місяць і квартал) відвідуваності і книговидачі із закритого фонду. Дані форми шоквартально заповнювались обслуговуючими підрозділами бібліотеки. Інформація про моніторинг, а також методичку обліку і заповнення облікових форм була доведена до усіх завідуючих відділами, секторами чи читальними залами, що займаються обслуговуванням. Також впродовж року надавались роз'яснення консультації зі спірних питань.

Аналіз і обробка даних моніторингу здійснювались за допомогою програми Excel, яка дозволяє використовувати різноманітні формули, робити складні обчислення, зв'язувати записи у різних таблицях тощо. Таблиця побудована наступним чином. За кожний день вводилась кількість відвідувачів бібліотеки, підраховувались, а потім вводились кількість відвідувачів кожного структурного підрозділу (СП) та кількість книговидачі на кафедрах останніх. Дані записи дали можливість вирахувати % відвідувачів СП ($СП_{відв}$) по відношенню до відвідувачів бібліотеки ($НБУВ_{відв}$): $СП_{відв} = 100 \% / НБУВ_{відв} * ВООФ_{відв}$, де $СП_{відв}$ – загальна кількість відвідувачів конкретного СП, в даному випадку за день; а також визначити середню кількість виданих книг на одного читача – коефіцієнт книговидачі ($K_{кн.-вид.}$): $K_{кн.-вид.} = СП_{кн.-вид.} / СП_{відв.}$, де $СП_{кн.-вид.}$ – це загальна

кількість книговидачі у конкретному обслуговуючому підрозділі за день. Також в таблиці автоматично вираховувались абсолютні та відносні (середньоденні) усі 5 показників за тиждень, день тижня, місяць і квартал.

Підводячи підсумки моніторингу, можемо стверджувати, що обрана нами методика підрахунку показників кількості відвідувань і книговидачі за контрольними листками (за виключенням деяких читальних залів) є ефективною, а використання формул екстраполяції даних на інші періоди є не лише обґрунтованим, а й показало високу ступінь достовірності. Використання ж вибіркової документальної перевірки та формул екстраполяції з метою подальшої перевірки і контролю достовірності наданих показників обслуговуючими підрозділами вважається нами доцільним для застосування у великих обслуговуючих підрозділах.

Результати проведеного дослідження, окрім інших речей, підтвердили невинне зниження основних традиційних (відвідуваність бібліотеки і структурних підрозділів, видача документів) показників роботи бібліотеки, що почало фіксуватись з початку 2000-х р. Це дає підстави говорити про те, що система обслуговування, яка була розроблена в 1970–1980-х р. і функціонувала в головному корпусі бібліотеки з 1989-го р., у значній мірі вичерпала свої можливості і потенціал, і на даний момент її ефективність не відповідає вимогам сьогодення.

Таким чином, на початку 2007 р. був підготовлений звіт за підсумками проведеного моніторингу, в якому містились статистичні та аналітичні дані, пояснення та обґрунтування отриманих результатів, зроблено висновки і запропоновано шляхи та напрями комплексних організаційно-структурних і функціональних змін системи ІО бібліотеки, а також, безперечно, непростих, проте, неминучих управлінських рішень.

У НБУВ ще з 2000 р. почали проводитись локальні дослідження, спрямовані на вивчення ефективності використання складових електронного каталогу та інших інформаційних ресурсів, розмішених на веб-сайті, читачами в читальних залах бібліотеки, їхньої інформаційної поведінки, інформаційно-пошукових пріоритетів, тематичного аналізу інформаційних запитів користувачів тощо [5–7, 15 та ін.]. У 2007 році у межах науково-дослідної теми Інституту бібліотекознавства НБУВ «Інформаційні технології в системі інноваційної діяльності наукової бібліотеки» в семи читальних залах трьох структурних підрозділів Інституту бібліотекознавства, на які припадала лівова частка читальних автоматизованих робочих місць (26), і відповідно електронного ІО, проводилось комплексне вивчення використання користувачами електронних науково-інформаційних ресурсів, що розмішені на веб-сайті

НБУВ, а також передплачених бібліотекою ресурсів (результати даного дослідження ґрунтовно викладені у Додатку) [3]. Взагалі, статистика використання ресурсів порталу НБУВ (<http://www.nbuv.gov.ua>) свідчить про експоненціальне зростання кількості користувачів (якщо навесні 2007 року сайт щодоби відвідували 8 тис. користувачів, а об'єм представлених на ньому ресурсів сягав 110 гігабайтів (Гб), то станом на кінець 1 кварталу 2010 року – це понад 40 тис. відвідувань щодоби і кілька сот Гб інформаційних ресурсів).

За підсумками даного дослідження отримали підтвердження як бібліотечно-інформаційні, так і інформаційно-технічні потреби і пріоритети користувачів бібліотеки, які вже давно знаходяться на порядку денному і потребують відповідних управлінських рішень.

Тож, перед НБУВ, яка є найбільшою і найпотужнішою бібліотечною науково-інформаційною установою країни, постало нелегке, але конче важливе завдання – з урахуванням стрімких змін, які відбулися в бібліотечно-інформаційному та споживацькому середовищах в останнє десятиліття, з метою підвищення повноти і якості створення інформаційних продуктів а також оперативності і ефективності надання інформаційних послуг, – перебудувати і змінити існуючу систему обслуговування. Для цього необхідно втілити в життя наступні кроки:

- виробити та затвердити нову концепцію розвитку і функціонування системи обслуговування бібліотеки;

- переосмислити функції і завдання, що стоять перед обслуговуючими підрозділами, а також встановити чіткі пріоритети і нові цілі в обслуговуванні (безпосередньому та дистанційному) користувачів на найближчу перспективу;

- здійснити реформатування і змінити дислокацію деяких обслуговуючих підрозділів з метою підвищення ефективності роботи кожного з них.

У 2008 р. увага була зосереджена на важливій складовій діяльності сучасної бібліотеки – наданні платних послуг. В результаті був повністю переглянутий і доповнений, з урахуванням сучасних тенденцій розвитку інформаційних потреб, а також пріоритетів користувачів бібліотеки щодо форм, форматів, видового і змістового наповнення інформаційних продуктів і послуг, «Перелік платних послуг, які надаються Національною бібліотекою України імені В. І. Вернадського».

У 2009 р. за ініціативи керівництва НБУВ на засіданнях вченої ради розпочалося активне обговорення назрілих змін напрямів діяльності, форм і методів роботи та можливого реформатування організаційної структури бібліотеки.

Стало зрозуміло, що існуюча територіально-функціональна і організаційно-управлінська структура Бібліотеки, яка в основному була сформована 20 років тому, на разі не відповідає потребам сьогодення, які повсякчас потребують швидкого та адекватного прийняття рішень на різних рівнях і ділянках роботи.

Так, одним з першочергових завдань удосконалення бібліотечно-інформаційної діяльності НБУВ на 2010 р. визначено систему обслуговування читачів у головному корпусі, пріоритетними напрямками якої повинні стати розвиток комплексних електронних ресурсів, впровадження і активне використання різних інструментів та форм дистанційного обслуговування, надання різноманітних електронних сервісів. Заплановано створення двох відділів – технологій дистанційного обслуговування та формування і обліку мережевих документально-інформаційних ресурсів. Окрім цього, паралельно відбудеться укрупнення структури комплексного відділу обслуговування читачів літературою гуманітарного профілю, яким відтепер формуватиметься універсальний підсобний фонд видань останніх років видання.

Вірне визначення та ефективне вирішення поставлених перед бібліотекою завдань в межах ієрархічної управлінської моделі прийняття рішень є тривалим і багатоступінчастим процесом, в результаті якого відбувається вимивання або заміщення суті проблеми, і, як наслідок, рішення приймається невчасно, не в тому обсязі, не того змісту тощо.

Зокрема, відсутність окремої відповідальної ланки, яка б займалася питаннями обслуговування читачів бібліотеки, робить цей напрям роботи незлагодженим, внаслідок чого постійно виникають неузгодженості управлінського, виконавського, технологічного, виробничого характеру.

Створення спеціального підрозділу з широкими повноваженнями, наприклад технологічного відділу, дозволить вирішити низку нагальних питань, а вже у найближчій перспективі значно вдосконалити і підняти на якісно новий рівень такі складові системи обслуговування бібліотеки як аналіз, облік, управління, прогнозування, контроль, якість і ефективність обслуговування. Головне завдання технологічного відділу – створення єдиного методичного, організаційного, управлінського, аналітичного центру з обслуговування користувачів, а в подальшому – розширення свого впливу і на внутрішні підрозділи.

Загалом можна констатувати, що в структурі низки великих бібліотек України і Росії функціонують подібні відділи, їхня назва – технологічний відділ, відділ бібліотечних технологій, відділ наукової організації бібліотечних процесів тощо. Наповнення роботи таких відділів є різним.

Зокрема, робота у відділі наукової організації бібліотечних процесів Національної парламентської бібліотеки України зосереджена у таких напрямках:

- участь в управлінні бібліотекою шляхом науково обґрунтованого планування, обліку роботи, контролю за виконанням планів;
- удосконалення нормування бібліотечно-бібліографічних процесів з урахуванням їх змін у зв'язку з впровадженням комп'ютеризації;
- організація роботи по впровадженню і дотриманню чинних в Україні державних, міждержавних та міжнародних стандартів відділами бібліотеки, створення їх банку даних;
- розробка нормативних документів з питань планування, обліку, звітності, організації праці та управління для впровадження у відділах бібліотеки;
- здійснення науково-методичної та науково-дослідної роботи з питань наукової організації праці та управління;
- організація роботи по удосконаленню БТ;
- встановлення зв'язків з громадськістю, налагодження партнерських відносин, залучення спонсорів [1].

Технологічний відділ Російської державної бібліотеки у своїй роботі має наступні пріоритети:

- удосконалення існуючої, розробка і впровадження нової технології по шляху читачьких і абонентських вимог, обробка документів і їх відображення в каталогах бібліотеки;
- здійснення контролю за дотриманням структурними підрозділами бібліотеки затверджених технологічних регламентів;
- надання методичної допомоги відділам бібліотеки з питань розробки і впровадження нової, а також удосконалення існуючої технології основних бібліотечних процесів, підготовка інструктивно-методичних документів, які регламентують технологію бібліотечних процесів;
- здійснення координації роботи структурних підрозділів бібліотеки, які беруть участь у виконанні технологічних міжвіддільських процесів;
- регулювання пропускнуої здатності відділів, ритмічності і термінів проходження документів і вимог;
- розподілення технологічних площ, дизайн і просторовий розвиток бібліотеки;
- надання методичної допомоги відділам бібліотеки з організації процесу обліку фондів, ведення сумарної книги руху фондів бібліотеки, організації процесу виключення видань з фондів [13].

Незаперечним є той факт, що БТ і пов'язані з нею поняття вже глибоко

проникли до бібліотечного середовища і поступово стають невід'ємною його складовою. Це дає підстави говорити про зміну управлінської моделі сучасної великої бібліотеки. Технологічна складова моделі управління передбачає зменшення кількості рівнів управління, тобто перехід до горизонтального розподілу праці (це призведе до спеціалізації бібліотечного виробництва, перевагою чого буде якісніший добір і спрощення навчання кадрів, прискорення здобуття персоналом необхідної кваліфікації і досвіду тощо) з утворенням гнучкої технологічно-розподіленої управлінської структури.

Мова йде про формування структурних підрозділів – управлінсько-виробничих (технологічних) блоків, розмежування завдань і функцій яких відбуватиметься у відповідності з особливостями конкретної БТ (як внутрішньобібліотечної, так і зовнішньобібліотечної). Розподіл бібліотечної роботи і відповідно управління за технологічною ознакою видається логічним і виправданим. Оскільки спеціалізація структурних підрозділів, разом з уніфікацією та автоматизацією процесів, призведе до звуження професійних поглядів і практики співробітників, то створення міжфункціональних (міжтехнологічних) груп дозволить кращим спеціалістам засвоювати і використовувати знання, вміння, навички та досвід суміжних структурних підрозділів.

Тобто, відбуватиметься поступове делегуванням повноважень керівникам нижчих рівнів та міжфункціональним групам, зокрема, технологічного аналізу. Міжфункціональні групи створюватимуться для вирішення конкретних завдань і проєктів. І лише після того, як роботу буде завершено, будуть встановлені результати і зроблені висновки, можна буде ставити питання про подальшу долю даної міжфункціональної групи.

До функціональних завдань груп технологічного аналізу можна віднести:

1) виявлення динаміки, тенденцій, коливань і дисбалансу у роботі структурних підрозділів, що спричинені різноманітними зовнішніми та внутрішніми бібліотечними чинниками, з'ясування природи і причин їх виникнення, моніторинг найпроблемніших ділянок;

2) вивчення та накопичення багатоаспектних статистичних даних, а також постійне відслідковування зовнішніх змін, на основі яких, користуючись відповідними динамічними формулами та моделями, здійснюватиметься повноцінне і своєчасне забезпечення керівників різних рівнів бібліотеки об'єктивною оперативною і прогностичною інформацією;

3) напрацювання організаційних, управлінських і методичних рішень

(механізмів та інструментів) попередження виникнення кризових ситуацій [4].

Наприкінці 2009 р., окрім системи обслуговування, в бібліотечі, у зв'язку із розпочатою роботою з комплексного впровадження автоматизованої системи ІРБІС-64 та реалізацією Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової національно-культурної програми створення єдиної інформаційної бібліотечної системи «Бібліотека – XXI»» [10], постало нагальне питання щодо кардинальної зміни (чи можливо навіть заміни) технологічного ланцюжка «Шлях документів у процесі бібліотечного опрацювання».

На початку 2010 р. у відділі бібліотекознавства було проаналізовано інформацію, що була отримана за підсумками роботи технологічної групи з удосконалення «Шляху документів у процесі бібліотечного опрацювання», та зроблено концептуальні висновки, які стосуються не лише даного технологічного процесу, а й суміжних видів діяльності:

1) відмова від діючої актової паперової системи групового опрацювання, обліку і контролю документів, необхідна розробка і впровадження системи індивідуального опрацювання, обліку і контролю документів за технологією цифрового підпису (в мережі ІРБІС-64);

2) поступове згортання і мінімізація робіт з формування і підтримки розгалуженої карткової системи каталогів і картотек, а також внутрішньо-віддільської обліково-реєстраційної документації;

3) запровадження щоденної передачі фактично опрацьованих документів з однієї технологічної ділянки до іншої;

4) децентралізація опрацювання окремих видів документів;

5) наближення документного фонду до читача – в зону оперативного (1–2 хв) обслуговування, а також перегляд методики і принципів формування фонду першого примірника;

6) розширення профілю виконуваної роботи фахівцями різних структурних підрозділів (відхід від вузькопрофільності співробітників);

7) змістове і організаційне переформатування структурних підрозділів;

8) глибокий аналіз і корегування виробничих процесів на кожній технологічній ділянці;

9) залишення без кардинальних змін діючого технологічного ланцюжка до остаточної апробації модулів ІРБІС-64 на всіх технологічних ділянках технічного та аналітико-синтетичного опрацювання вхідного потоку, а також продовження моніторингу проходження окремих видів документів;

10) розробка нової технології опрацювання документів має проводитися з урахуванням назрілих організаційно-структурних змін в системі обслуговування бібліотеки;

11) в межах атестації наукових та бібліотечних кадрів – розробка і складання розширених кваліфікаційних характеристик на усіх співробітників, глибоке фахове, а не формальне, як це за звичай відбувається, оцінювання персоналу бібліотеки та формування відповідної БД з метою ефективного використання і маневрування людськими ресурсами. Зокрема, даній проблематиці у російському академічному виданні присвячений окремий розділ [14, с. 280–321], а питання проектування (моделювання) ефективної команди (колективу), використовуючи методи соціоніки та «персонал-технології», детально розглядаються у посібнику українського комерційного вищого навчального закладу, який спеціалізується на підготовці управлінського складу для організацій і підприємств у різних галузях народного господарства [11].

Здійснення вищезазначених заходів, серед яких управлінські мають найбільшу вагу, дозволить бібліотеці перейти на якісно новий рівень розвитку. Також не викликає сумніву гостра потреба у комплексному впровадженні та ефективному і зручному, в першу чергу для користувачів бібліотеки, функціонуванні системи послуг, у тому числі і платних, на основі як бібліотечно-інформаційних, аналітичних, прогностичних та експертних продуктів і послуг, так і з використанням усього спектру досягнень інформаційної технології (з широкомасштабним використанням дистанційних інструментів), що передбачає створення кімнат, залів, секторів відділів, основним завданням яких було б створення найсприятливіших умов для користувачів у задоволенні їхніх різноманітних інформаційних потреб.

Місце у суспільстві загалом, у бібліотечно-інформаційній сфері, яке посідає чи може зайняти конкретна бібліотека, залежить від того, як остання сприймає ситуацію і обставини та який вплив здійснюється (або ж хто впливає) у взаємозв'язку користувач – бібліотека – суспільні процеси. За класифікацією організацій, які здійснюють пристосування до умов середовища, що змінилися, В. Г. Щербак виокремлює три поведінкові реакції: «адаптація до змін середовища, які не були заздалегідь визначені, реагування із запізненням; пристосування до середовища завдяки прийняттю до уваги специфіки його розвитку, постійний моніторинг зовнішніх змін; організація намагається пристосувати середовище до себе, притаманно сильним організаціям, вони виступають «законодавцями моди»» [17, с. 112–113].

Класична бібліотечна управлінська модель, для якої характерними є такі ознаки як номінальна управлінська багаторівневність, неповороткість,

бюрократичність, жорстка ієрархічна управлінська вертикаль, авторитарний ручний стиль управління тощо, і яка існувала в нашій державі багато десятиліть, на жаль, залишається домінуючою і нині, особливо у великих бібліотеках. Точка зору Майкла Гамера та Джеймса Чамлі на практичний менеджмент ще 1980-х р. красномовно свідчить про неприпустимість такого стану справ: «ієрархічне прийняття рішення коштує тепер надто дорого. Якщо передавати все на верхні щаблі, рішення приймаються надто повільно, щоб встигати за швидкими змінами» [2, с. 127]. Серед правил, які формулює Ернст Дейл по відношенню до процесу управління персоналом, і які є діаметрально протилежними класичному бюрократичному уявленню про принципи та функції управління, можемо виокремити такі: не ускладнювати схему управління великої кількості менеджерів з нашаруванням рівнів підпорядкованості; не застосовувати надмірного контролю, об'єднувати групи зі спільними чи спорідненими функціями під керівництвом однієї особи [8, с. 76].

Автори навчально-методичного посібника торкаються питання організації робочого процесу науковців. З огляду на те, що провідні бібліотеки України за своїм статусом та функціями є науковими (науково-дослідними) установами, даний виробничо-управлінський аспект стосується останніх у повній мірі. Оскільки праця вчених включас в себе як типові, так і оригінальні види робіт, а також організаційну діяльність, то у наукових установах розклад роботи для усіх співробітників не може бути однаковим, а графік роботи може містити кілька варіантів: щоденний вибір часу початку та закінчення роботи; змінна тривалість робочого дня; виділення загального присутнього часу, коли всі службовці повинні бути на роботі [там само]. Такий гнучкий управлінський підхід до інтелектуальної діяльності, висококваліфікованої праці є об'єктивною вимогою часу.

У праці відомого дослідника менеджменту Деса Дерлоу «Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень» є низка положень, які є надзвичайно актуальними для сучасного стану управління в бібліотечному середовищі. Зокрема, він зазначає, що «рішення може мати блискучу концепцію, але зазнати поразки через те, що інші не схильні підтримувати його» [2, с. 32]. Звісно, не потрібно розтлумачувати те, що рішення, які «йдуть з гори» в директивному порядку, як правило, до свого прийняття не проходили відповідного обговорення, при їх прийнятті не враховувалась думка управлінців нижчих ланок чи всього колективу, часто мають емоційне чи навіть істеричне підґрунтя. Процес прийняття рішення в бібліотеці має низку специфічних особливостей. По-перше, бібліотека

– це бюджетна установа, відповідно, кар’єрна мотивація, матеріальне заохочення за успішне, оперативне, якісне виконання тих чи інших завдань чи робіт мають свої суттєві обмеження. По-друге, колектив бібліотеки, як правило, змінюється дуже повільно, її співробітники працюють на одному місці по 10, 20 і більше років, тож управлінські кроки, спрямовані на зміну стану справ у бібліотеці (наприклад, намагання зробити жорсткішою дисципліну (як правило, це зводиться до фіксації часу перебування на роботі, а не на підвищення рівня виробничої чи виконавської дисципліни), впровадження технології у внутрішню роботу чи в системі ІО користувачів бібліотеки, або ж навіть серйозні реформи, організаційно-функціональні перетворення тощо), можуть наштовхнутися на нерозуміння, неготовність до змін чи навіть на прихований саботаж колективу бібліотеки. Механізм прийняття рішення в умовах авторитарного стилю управління має іншу логіку: виникає спонтанно, саме рішення продавлюється, відбувається процес накручування, залякування позбавленням певних переваг (існуючих чи в майбутньому) – фактично, здійснюється адміністративний тиск по ланцюжку: директор → заступники директора → завідувачі відділами → рядові співробітники. Реакція може бути абсолютно непередбачуваною, до того ж, вона може проявитися як миттєво, так і відтерміновано. Тож, непродумані, неоднозначні рішення, рішення, які змогли б запрацювати, наприклад, в комерційній структурі, можуть розколоти і навіть розвалити колектив бібліотеки, а зібрати новий дієздатний колектив – складно, і на це знадобиться багато часу. За даних обставин, в умовах бібліотеки, якнайкраще скористатися концепцією японського менеджменту: «пошук правильного формулювання проблеми, пошук консенсусу і прийняття рішення. Як тільки консенсусу досягнуто, відкривається можливість рухатися далі зі значно більшою швидкістю, будучи впевненим, що всі проблеми, які вимагали вирішення, розв’язано» [Там само, с. 164–165]. Будь-яке складне рішення потрібно готувати заздалегідь. Директору бібліотеки спочатку потрібно переконати в ньому своїх заступників, потім уся дирекція повинна схилити (аргументувати) до необхідності прийняти це рішення управлінців другого ешелону – завідувачих відділами, а ті, в свою чергу, мають переконати свої міні-колективи. І лише після досягнутого консенсусу в межах усього колективу можна приймати рішення і успішно його реалізовувати.

Процес прийняття рішення наразі набуває усе більшої ваги. Адже загальновідомим є принцип «80/20» – 80 % часу витрачається на прийняття 20 % рішень, а ці 20 % рішень визначають 80 % успішності організації.

Насправді, в багатьох організаціях не готові до переходу від менеджера, який роздає інструкції, до менеджера, який полегшує іншим процес прийняття самостійних рішень [там само, с. 14]. Особливо це стосується бібліотечних установ, в яких майже усі рішення приймаються директором або за його згодою. Навіть ті рішення, що народжуються колегіальними органами бібліотек (для великих бібліотек типовим таким органом є вчена рада, а принципи її формування і функціонування загальновідомі), не виходять за межі фарватеру світосприйняття однієї людини. Тож постає чимало питань щодо ефективності тих чи інших рішень, успішності їх виконання тощо.

І в даному випадку постає питання про принципи та механізми делегування повноважень – невідворотного кроку для сучасного управління. Адже, за висловленням С. Норскота Паркінсона, «якщо людині не давати можливості приймати важливі рішення, вона вважатиме важливими ті рішення, які їй дозволено приймати» [там само, с. 127]. Звісно, перерозподіл повноважень є найбільш ризикованим кроком менеджера. Адже перед ним стоїть нелегке завдання – передати потрібні права потрібним людям у правильний спосіб і у відповідний час. Проте найважче – це навчитися довіряти іншим людям і своєму власному рішенням [там само, с. 146]. Чарлз Генді вважає, що рішення повинні приймати ті, хто володіє для цього необхідними знаннями – професіонали своєї справи, і вони потребують повноважень, щоб виконувати свою роботу [там само, с. 127]. Проте, просто змінити структуру прийняття рішення без зміни внутрішньої культури організації недостатньо. Не досить просто сказати людям, які працюють в ієрархічно структурованій організації, що вони тепер уповноважені приймати самостійні рішення, якщо культура в цій організації зберігає орієнтацію на старі системи управління і контролю [там само, с. 153].

Розосереджування повноважень в умовах класичної управлінської моделі бібліотеки вимагає нового способу управління людьми. Необхідне системне формування поведінкових змін в середині установи. Таке рішення може прийняти лише директор бібліотеки, але воно може виявитись невід'ємним для переважної більшості керівників (саме керівників, а не менеджерів чи управлінців, оскільки в цьому понятті зосереджена суть (найкраще це проілюструвати на прикладі російської мови – «руководитель» – той, хто водить рукою, тобто самостійно, безпосередньо вказує що і кому робити)). Поняття ж «менеджер» чи «управлінець» значно глибше, ширше за своїм інструментарієм, філософією, розмаїттям форм і методів роботи тощо.

У нерозривній зв'язці з новим видом будь-якої діяльності крокують «помилки». Дес Дерлоу вважає, що «більшість помилок в процесі прийняття рішень трапляються через те, що: людина не погоджується з іншими щодо цілей, які мусять бути досягнуті; одержана інформація видається сумнівною тим, хто мусить діяти за її допомогою; люди втомлюються працювати під тиском» [там само, с. 161]. Правильне ставлення до помилок багато в чому допомагає в подальшому зводити їхню кількість до мінімуму чи взагалі уникати. Вповноважування працівників дає змогу деяким з них легше визнавати власні помилки, внаслідок чого вдається вивчити ситуацію та з'ясувати обставини, що призвели до помилки, і в подальшому уникнути її. Фактично, помилки можуть бути надзвичайно ефективним засобом навчання. Управлінці усіх рівнів обов'язково мають вчитися на своїх помилках, аналізувати причини, оскільки наслідки приховування невірних рішень можуть бути вкрай небезпечними, непередбачуваними, і коли такий підхід входить у практику роботи управлінця і потім організації – рано чи пізно кризових явищ і потрясінь не уникнути. Проте не варто нагадувати, що нетолерантне, нетерпиме ставлення до помилок придушує творчість співробітника, не дає йому змоги на повну силу задіяти власні внутрішні ресурси, свій творчий потенціал. Адже, мабуть, у кожного фахівця є бажання і навіть внутрішня потреба, часто прихована, професійно експериментувати і ризикувати, а для цього необхідно брати на себе більшу відповідальність, що потребує від його куратора більшої довіри і ширших повноважень. Лише у такий спосіб можливе професійне зростання і рух уперед як конкретного спеціаліста, так і всієї організації.

Ще одне питання, яке потребує розуміння і усвідомлення, – це технологія прийняття рішення. Актуальним для великих бібліотек, у яких активно функціонують вчені ради, робочі групи та інші форми групової взаємодії та обміну інформацією, є спосіб і поняття групового мислення в процесі прийняття рішення. Уже згадуваний дослідник менеджменту Дес Дерлоу приділяє цьому питанню значну увагу [там само, с. 161–163]. Він вказує на те, що групове мислення – це спосіб, у який всередині групи людей ідеї та думки в процесі обговорення можуть набути динаміки власного розвитку та швидко перетворитись у щось на кшталт догми, що може завдати серйозної шкоди якості, доцільності, адекватності, масштабу прийнятого рішення. Фактично, це може спричинити:

- неадекватне, можливо, однобічне вивчення проблеми;
- схвалення загальної думки групи без перевірки її життєздатності та врахування особливостей і специфіки нової (зібраної) конфігурації ідеї;

- надмірну увагу до упереджених, не до кінця усвідомлених та погано сформульованих і аргументованих фактів на користь проекту;
- зміщення у будь-який бік основної уваги при розгляді питання, заміщення справжнього об'єкта, проблеми;
- обмеженість дискусії груповими нормами (адміністративно-посадова, вікова, наукова субординація);
- нездатність та небажання індивіда думати за межами групи (принцип колективної безвідповідальності);
- тиск більшості, спрямований на запобігання «розхитування човна»;
- психологічну неспроможність окремого учасника групи заперечити правильність рішення чи запропонувати альтернативний варіант;
- сліпоту стосовно зміни парадигми.

Сформулюємо кілька порад та дамо рекомендації щодо послаблення можливих негативних аспектів і тенденцій групового мислення:

- оптимальний для роботи і управління розмір та конфігурація групи;
- яскравий і непередбачуваний стиль управління;
- наявність підгруп, які автономно (у тому числі не знаючи один про одного) виконують як різні, так і однакові завдання;
- розподіл окремих завдань між певними фахівцями (з урахуванням при цьому як професійних, так і особистісних характеристик);
- обов'язкове врахування особистих думок кожного з членів групи (з наступним глибоким аналізом вже за межами групи);
- доручення одному чи кільком членам групи представляти альтернативні погляди.

Як бачимо, існують шляхи подолання наведених аргументів «проти» групового мислення в процесі прийняття колегіальних рішень, що, правда, ефективність таких кроків залежатиме від бажання голови групи, ради тощо отримати незаангажовані обставини, неупереджені аргументи, професійну дискусію, які, врешті решт, утворять сприятливий ґрунт для прийняття виваженого рішення.

Також ми повинні говорити й про те, що багато рішень зазнають поразки, не реалізуються або ж їхні наслідки є негативними, програвшими, оскільки організаціям бракує рішучості змусити їх працювати або ж довести роботу до кінця. По суті, є рішення, проте немає механізмів для його впровадження, виконання. Інколи деякі рішення краще не виконувати, ніж виконувати у такий спосіб, коли проблема лише відтермінується, поглиблюється, що говорить про некомпетентність відповідних управлінців. Тому стратегічним завданням для управлінців найвищої ланки є прийняття тих рішень, які дозволять іншим рішенням

функціонувати ефективніше, а також нагляд та відслідковування виконання рішень, прийнятих усіма іншими управліннями.

Підсумовуючи викладене, можемо констатувати, що за умов обрання активної позиції, розробки і втілення у життя інноваційної стратегії, НБУВ і надалі залишатиметься лідером і законодавцем у бібліотечно-інформаційній сфері. Повинні отримати зелене світло нові ідеї та інноваційні проекти, а концепція інноваційного розвитку НБУВ отримає професійне визнання у професійному колі, схвалення серед її користувачів та підтримку у суспільстві загалом. Саме такі інноваційні структурно-функціональні перетворення мають стати запорукою успішного функціонування усього українського бібліотечного інституту на сучасному етапі розвитку суспільства та у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Відділ наукової організації бібліотечних процесів [Електронний ресурс] // Нац. парлам. б-ка України : веб-сайт. – Режим доступу : <http://nplu.kiev.ua/>. – Назва з екрану.
2. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес Дерлоу ; пер. з англ. Р. А. Семківа, Р. Л. Ткачук. – К. : Всеувиго : Наук. думка, 2001. – 242 с. : рис. – (Серія «Усе про менеджмент»).
3. Исаенко А. А. Пользователи электронных научно-информационных ресурсов Национальной библиотеки Украины имени В. И. Вернадского (по результатам анкетирования) / А. А. Исаенко // Библиотеки национальных академий наук: проблемы функционирования, тенденции развития : науч.-практ. и теорет. сб. / МААН, Совет директоров науч. б-к и информ. центров. – К., 2008. – Вып. 6. – С. 265–283.
4. Исаенко О. О. Технологічна складова управління бібліотекою // Документознавство. Бібліотекознавство. Інформаційна діяльність: проблеми науки, освіти, практики : III Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 16–18 трав. 2006 р. – К., 2006. – С. 63–64.
5. Калиберда Н. Ю. Електронний каталог: вивчення ефективності використання / Н. Ю. Калиберда // Документознавство. Бібліотекознавство. Інформаційна діяльність: проблеми науки, освіти, практики : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 21–23 трав. 2007 р. – К., 2007. – С. 176–178.
6. Коваль Т. Електронні інформаційні ресурси у системі бібліотечно-інформаційних послуг НБУВ (на прикладі обслуговування у залах гуманітарного профілю) / Т. Коваль, І. Смоляр, Л. Туровська // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. – К., 2006. – Вип. 16. – С. 26–42.
7. Лопата О. Моніторинг інформаційних потреб користувачів БД періодичних видань електронного каталогу Національної бібліотеки України імені

В. І. Вернадського / О. Лопата // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. – К., 2006. – Вип. 16. – С. 17–26.

8. Міжнародний інноваційний менеджмент : навч.-метод. посіб. / А. І. Мокій, Ю. В. Полякова, О. П. Осідач, І. Г. Бабєць ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. – Л. : Вид-во ЛКА, 2004. – 305 с.

9. Організація та управління інноваційною діяльністю : підруч. для студ. вищих навч. закл. / Нац. техн. ун-т Харк. політехн. ін-т. – Х. : НТУ ХПІ, 2008. – 1025 с. : рис., табл.

10. Про схвалення Концепції Державної цільової національно-культурної програми створення єдиної інформаційної бібліотечної системи «Бібліотека – XXI» [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 груд. 2009 р. № 1579-р. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/>.

11. Соціальна інформатика в технологіях управління персоналом : навч.-метод. посіб. / Міжрегіон. акад. упр. персоналом ; авт.-уклад. А. Л. Афендик. – К. : Персонал, 2008. – 84 с.

12. Справочник библиотекаря / науч. ред. А. Н. Ванесев, В. А. Минкина. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : Профессия, 2001. – 448 с. – (Серия «Библиотека»).

13. Технологический отдел [Электронный ресурс] // Рос. гос. б-ка : веб-сайт -- Режим доступа : <http://www.rsl.ru/>. – Загл. с экрана.

14. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова ; П. В. Журавлёв, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М. : Экзамен, 2000. – 576 с.

15. Туровська Л. Локальні БД в контексті інноваційної діяльності НБУВ / Л. Туровська // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. – К., 2004. – Вип. 12. – С. 209–218.

16. Управління інноваціями : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Держ. податк. адмін. України, Акад. держ. податк. служби України / А. І. Сухоруков, О. Д. Данілов, М. М. Недашківський, О. А. Сухорукова. – К. : Комп'ютерпрес, 2003. – 206 с.

17. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 162 с. : рис., табл.