ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РАЙОННОЙ БИБЛИОТЕКИ

2012

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 3

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ БИБЛИОТЕКОЙ 8

1.1 Теория систем в отечественном библиотековедении 8

1.2 Типы и виды организационной структуры библиотеки как активной системы 17

II. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ 26

2.1 Новая модель управленческой деятельности руководителя 26

2.2 Роль руководителя в системе управления библиотекой 33

III. ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КРАСНЕНСКОЙ РАЙОННОЙ БИБЛИОТЕКИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ 42

3.1 Процесс структурных и функциональных преобразований библиотеки как системы 42

3.2 Принципы и подходы позволяющие оптимизировать модель структуры управления Красненской Центральной районной библиотеки 48

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 59

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В сложных социально-экономических условиях библиотека востребована как организация, соблюдающая принцип общедоступности своих информационных ресурсов, поэтому способна выступать значимым фактором преодоления кризиса современной российской действительности. Следовательно, концепция управления библиотечной деятельностью должна быть основана на решении ключевой задачи: сохранить библиотеку в качестве демократического социокультурного института, выполняющего важнейшую адаптационную миссию по отношению ко многим слоям населения, и обеспечить становление современной библиотеки, способной адаптироваться к сложной и динамичной внешней среде.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

В настоящее время мы сталкиваемся со сложной и противоречивой ситуацией. Библиотечное дело функционирует в радикально изменившейся среде, но пока точно не существует достаточно прочного теоретико-методологического фундамента, позволяющего выстраивать ясные перспективы.

В этих условиях особое значение приобретает системная методология, так как наиболее сложные проблемы современных организаций, находящихся на динамичной внешней среде, действительно носят системный характер, ибо эти организации соединены с остальными сетью взаимосвязей. Решение данных проблем требует фундаментального изменения взглядов, смены парадигмы.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Господствовавшая в течение многих десятилетий парадигма включала множество идей и концепций, но основные ее положения сводились к следующему: общество представляет собой механическую систему, построенную из элементарных блоков; жизнь в обществе сводится к непрерывной борьбе за существование; постоянный прогресс обеспечивается благодаря технологическому и экономическому росту.

Последние десятилетия продемонстрировали, что перечисленные положения не только не являются универсальными, но нуждаются в серьезном пересмотре. Теперь все чаще мир рассматривается как живая развивающаяся система. Изменилось восприятие общества и различных организаций. Именно эта тенденция, получившая название «целостного, или системного, мышления», развивается в науке и менеджменте.

Основу старой парадигмы составляли уверенность в том, что для понимания динамики поведения любой сложной системы достаточно изучить свойства ее частей. Подобное рассуждение базируется на распространенном в прежних представлениях постулате аддитивности, гласящем: система реагирует на внешние стимулы таким образом, что результаты их воздействия можно складывать, и конечный результат получается в виде суммы частных воздействий. Пример подобного ряда: конечные результаты развития библиотечного дела в данный момент получают, суммируя вклады всех систем, в виде общего числа библиотек, читателей, величины фонда,

Этот постулат принимался практически всеми, поскольку такого рода допущение дает возможность простыми способами анализировать явления общественной жизни, кажущиеся массовыми. Аддитивность означает выполнение требований закона больших чисел, что позволяет применять для моделирования и описания функционирования библиотек и библиотечных сетей хорошо разработанные унифицированные модели. Постулат аддитивности в неявном виде присутствует в теоретических построениях библиотековедов, которые выводят закономерности управления библиотечной деятельностью из условий материального производства.

Однако даже на уровне интуиции ясно, что библиотечное дело не может быть сведено к простой сумме подсистем. В современных исследованиях объясняется, что при декомпозиции больших систем происходит неизбежный разрыв не только горизонтальных, но и перекрестных связей, характеризующих целостность системы. То есть декомпозиция не может во всей полноте смотреть тот бесспорный факт, что на каждом последующем уровне теряется качество как результат взаимодействия подсистем. Величина эффекта неаддитивности зависит от времени, в целом она практически неформализуема. Ее исследование представят интерес для руководителей.

Неаддитивность в больших системах, таким образом, характеризует возникновение нового качества как результат интеграции. Соединяя в целое многие элементы и их взаимовлияния. Важно отметить, что в хорошо организованной, целостной системе целое всегда больше суммы его частей, а в дезорганизованной, разобщенной системе целое обычно существенно меньше этой суммы.

Следовательно, в соответствии с новой парадигмой эффективность отдельных элементов оценивается на основе динамики системы в целом. В этом случае фокус переносится с элементарных блоков на фундаментальные принципы организации.

Организационная структура библиотеки должна соответствовать действующему российскому законодательству (Закон «О библиотечном деле»), международным нормам библиотечного строительства, закрепленными в "Манифесте ЮНЕСКО для публичных библиотек" и реальным потребностям населения в библиографическом обслуживании.

В условиях новой организационной структуры библиотеки естественными провайдерами информационных услуг становятся базовые библиотечные методические центры, получающие функции сервис провайдеров и координаторов сетевой информационной инфраструктуры. В соответствии со спецификой своих методических функций они производят информацию и координируют специализированные библиотечные сервисы, оказывая методическую помощь всем членам сети, имеющими статус ассоциированных членов системы и являющиеся производителями ресурсов.

Таким образом, библиотека в качестве активной системы в новой парадигме представляет собой интегрированную целостность, свойства которой не могут быть сведены к свойствам составляющих подсистем (пользователям, документам, материально-технической базе, кадрам). Каждая из этих структур дает пример целостности, специфика которой формируется в результате взаимодействия и взаимозависимости составляющих. Системные зависимости разрушаются, если система расчленяется (физически или теоретически) на отдельные элементы.

При употреблении термина "целостный" может создаться впечатление, что новая парадигма ориентирована лишь на целое, оставляя без внимания составляющие. На самом деле это не так. В новой парадигме изучение частей остается достаточно важным. Именно поэтому такая парадигма характеризуется как системная.

Степень разработанности исследования:

Вопросами изучения системы управления библиотечных структур занимались такие авторитетные в библиотечной среде ученые как Н.С. Карташов [29,30], который первым ввел в профессиональный лексикон слово «система». Почти одновременно с ним изучение библиотеки с позиции системного подхода предложила Н.И. Тюлина[53]. Системное изучение библиотеки мы встречаем в трудах Н.В. Жадько[23], Ю.А. Гриханова[20], Ю.Н. Столярова[45,46,47], Э.Р. Сукиасяна[49], И.М. Сусловой[50,51,52,], В.Ф Уколова[54], О.С. Чубарьяна [60].

Роль руководителя в системе управления рассматривали такие ученые: А.С. Аверьянов [2], Г.В. Атаманчук[4], Ю.А. Ахмадова[5], И.А. Василенко[17], М. Вудкок [18], А.Л. Гуторова[21], В. Зигерт[26], А.Я. Кибанов[31], В.К. Клюев[32], А.И. Кравченко[35], Г. Б. Паршукова[42], М.Х. Мескон[39].

Вопрос модернизации библиотеки на современном этапе мы встречаем в трудах: Л.И. Боева[13], А.Н. Ванеева[15,16], Л. Зайверта[25], Л.Д. Комисаровой [33], В.М. Суворова[48].

Объект исследования: система управления современной библиотеки

Предмет исследования: процесс организации структуры управления Центральной районной библиотеки.

Целью данной работы является оптимизация организационной структуры Красненской районной библиотеки.

Задачи, которые следует проанализировать в ходе раскрытия поставленной цели:

рассмотреть теорию систем управления в отечественном библиотековедении;

показать роль руководителя в системе управления библиотекой;

охарактеризовать подходы, принципы и условия, позволяющие оптимизировать организационную структуру управления Красненской Централизованной районной библиотеки.

Структура дипломной работы определена целью и задачами исследования. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложения.

Дипломная работа была апробирована на Всероссийской студенческой научно-практической конференции 12 апреля 2012 года.

В ходе научной квалификационной работы были использованы следующие методы: аналитический, статистический, диагностирование, наблюдение, анкетирование.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ БИБЛИОТЕКОЙ

.1 Теория систем в отечественном библиотековедении

организационный управление руководитель библиотека

Библиотечная наука, всегда чутко реагирующая на новые идеи и концепции, осознала важность системного подхода уже в 1970-е гг. Характеризуя его возможности, авторы В.Н. Бурков, В.А. Ириков «Модели и методы управления организационными системами» отмечали «Системный подход предостерегает от упрощения сложных явлений библиотечной жизни

и позволяет устранить разобщенность в работе библиотек разных типов, обеспечивает оптимальное решение проблем координации, планирования, экономики и НОТ в библиотековедении. Рассмотрение любого библиотечного явления или процесса в качестве системы помогает выявить узкие места, слабо изученные связи и элементы, исследование которых даст возможность оптимизировать соответствующий участок библиотечной деятельности"[14,с. 67].

Необходимо подчеркнуть прогрессивность такого понимания системности по сравнению с представлениями более раннего периода, в которых библиотека выступала как сумма элементов, но не содержали понятия целостности, образуемой связями и взаимодействием компонентов.

Намного опередила свое время ставшая уже классической концепция библиотеки как системы, принадлежащая Ю. Н. Столярову. В соответствии с нею библиотека представляет собой четырехэлементную систему.В качестве таких элементов (подсистем) библиотеки выступают: документ, абонент (читатель, пользователь), библиотекарь, материально-техническая база.

В своем фундаментальном исследовании Ю.Н. Столяров указал, описал и проанализировал ее системообразующие принципы. Первый такой принцип - целостность, образующая нерасторжимое единство элементов путем развития взаимосвязей.

Важным положением концепции является обоснование второго принципа - функционально-структурного строения целого. Автор анализирует и определяет функциональное строение системы, то есть рассматривает элементы и их связи в контексте функционального содержания каждого из элементов[45,c.59].

Функция «памяти человечества» внутри системы «библиотека» выполняет роль исходной фундаментальной основы, на которой базируется вся деятельность. Целям существования и развития системы служит подсистема, обозначенная автором аббревиатурой КА (контингент абонентов) и представляющая собой объединение лиц, имеющих родственные информационные потребности. Выделена и внешнесистемная функция подсистемы БП (библиотечный персонал), которая заключается в том, что БП представляет во внешней среде интересы каждого элемента и образуемой им подсистемы в отдельности (включая свои собственные), а также библиотеки в целом.

Конечно, в тот период невозможно было избежать идеологического влияния, мало касающегося сути проблемы. Кроме того, системный подход реализуется в концепции Ю.Н. Столярова фактически только в исследовательской сфере, а управление упомянуто лишь в связи с оптимизацией взаимоотношений между библиотекарями.

Однако все эти моменты не умаляют значения концепции Ю.Н. Столярова, позволившей обнаружить на общетеоретическом уровне простейшие исходные элементы, из которых слагается библиотека как социальный институт, а также их функции и связи. Системный подход разрабатывается Ю.Н. Столяровым и сегодня. Углубляется анализ взаимодействия составных элементов (подсистем), обосновывается значения элемента «документные ресурсы».

Отметим еще один момент, связанный с рассматриваемой концепцией. Взаимоотношения подсистем у Ю.Н. Столярова иллюстрировала плоская двухмерная блок-схема. Для ее развитие И.М. Суслова предложила подвижное изображение, называемое «мобайлом», которое более ярко демонстрирует взаимозависимость элементов в системе. Если коснуться какого-либо участка мобайла, все другие его части приходят в движение или изменяют положение в большей или меньшей степени в зависимости от того, какой части и насколько сильно касаются. Аналогии с управлением очевидны. Когда руководство библиотеки принимает решение о докомплектовании фонда для заполнения лакун литературой русского зарубежья, с помощью мобайла можно определить объем проблем и обосновать управленческие решения относительно тех структур, которые будут испытывать воздействие перемен: расширения читательского контингента за счет новой группы пользователей, необходимости введения дополнительных мест в читальном зале, организации хранения вновь попивших книг и журналов [51, с.133].

Отметим принципиально важное положение, которое внес в развитие системного подхода в библиотечном деле Н.С. Карташов. Понимание библиотеки как системы было расширено им до понятия «библиотечная система» - централизованное или кооперированное объединение библиотек на локальном, региональном, национальном уровнях. В основу ее организации, функционирования и развития им положен главный «системообразующий признак - взаимодействие, то есть совокупность определенных связей, отношений, сотрудничества библиотек, которые направлены на наиболее полное удовлетворение информационных потребностей. Рациональное формирование, эффективное использование библиотечных ресурсов и предопределяют приобретение библиотечной системой новых свойств, обеспечивающих взаимодополнение и взаимопомощь библиотек, их мобильность и эффективность»[29,с.18].

По мнению Н.С. Карташова, процесс формирования библиотечных систем носит объективный характер, обусловлен резко возросшим динамизмом информационных потребностей, имеет конкретную направленность, совпадающую с основными целями библиотечной деятельности. Эти обстоятельства дают право на определение данного процесса как специфической закономерности библиотечного дела.[28]

Характеризуя процесс взаимодействия библиотек как исторический (движущийся от элементарных, неупорядоченных связей между библиотеками - к комплексному интеграционному взаимодействию), автор выделяет этап создания библиотечной системы как стадию превращения библиотечного объединения в целостность.

Необходимо подчеркнуть, что в теории свойство целостности всегда выступало основным системообразующим признаком. Развивая это положение, Н.С. Карташов возводит целостность в разряд критерия, по которому устанавливается уровень сформированности библиотечной системы. «Свойство целостности, позволяет отличить реальную библиотечную систему от системы только возникшей, неполной, где функционируют лишь отдельные ее элементы. Оно помогает выявить еще не решенные проблемы, возможные направления достройки целостной библиотечной системы, ее временные недостатки и противоречия периода становления»[29,с.35]. Подчеркнем, что таким образом проблема целостности впервые поставлена не только в библиотековедении, но и в теории системного подхода вообще.

Чрезвычайно прогрессивным положением, не только не утратившим своего значения, но и созвучным тенденциям сегодняшнего дня, стало обоснование сетевой структуры библиотечной системы. В ходе превращения библиотечной системы в целостную появляются в различных формах возможности интеграционного взаимоприспособления разных библиотечных сетей, в чем выражается их сближение, постепенного стирания ведомственных барьеров. Важной особенностью сетевой структуры является развитие интеграции.

Автор отмечает: «Когда речь идет о сближении ведомственных библиотечных сетей, то под этим подразумеваются не подгонка всех под один шаблон, не механическое копирование методов, приемов библиотечной работы, игнорирующее сохраняющиеся ведомственные особенности и различия, а возрастание объема общих межведомственных задач библиотечной системы, рост общебиблиотечного удельного веса в сравнении с ведомственно - специфическим во внутреннем развитии сближающихся сетей»[29,с.47].

Отмечен и другой фактор, предопределяющий целостность библиотечной системы - органическое сочетание ведомственных и межведомственных запросов, интересов каждого ведомства и коллективных - библиотечной системы. Необходимо подчеркнуть глубокий прогностический смысл впервые заявленных еще в середине семидесятых годов постулатов. В эпоху господства вертикальных иерархических управленческих структур была обоснована сетевая структура, высокая эффективность которой признана только в настоящий период[52,с. 134].

Однако концепция библиотечных систем не могла избежать существенных противоречий. Например, в то время была очень популярна идея формирования единой системы библиотек. На этом принципе в советские времена было построено управление всем библиотечным делом огромной страны. В 1984 г. в "Положении о библиотечном деле в СССР" объединение библиотек в единую систему стало статьей закона. Здесь же перечислялись наиболее крупные библиотечные системы в качестве составных частей единой системы. В этот перечень вошли: библиотеки Министерства культуры СССР; библиотеки Академии наук СССР и академий наук союзных республик; библиотеки министерств, государственных ведомств, государственных предприятий, учреждений, организаций; библиотеки профессиональных союзов, колхозов, иных кооперативных и общественных организаций.

Сразу же обращает на себя внимание традиционное для того времени смещение управленческой проблематики в идеологическую сферу. Тезис о единой системе далек и от управленческих закономерностей, и от законодательных норм. Это скорее декларация, высокопарное заявление.

Вследствие этого ощущается противоречивость позиций составителей Положения. Видно, что не соблюдены принципы системного подхода, поскольку все виды систем опять-таки составляют систему. Кроме того, в едином терминологическом ряду стоят такие неоднозначные понятия, как «единая система», «централизация», «планомерная организация библиотечного дела», разделение содержания которых весьма условно и нечетко.

Даже если оставить в стороне типичные для того времени словесные обороты, все равно отчетливо проявится нежизненность провозглашенной единой системы, отсутствие механизмов координации деятельности библиотек, нежелание или невозможность в тех условиях оперировать профессиональными управленческими понятиями. И хотя на уровне интуиции понятно, что библиотечное дело не может быть сведено к сумме библиотечных сетей, в учебнике И. М. Сусловой «Основы библиотечного менеджмента: учебно-методическое пособие» говорится: «Межведомственные библиотечные интересы... составляют общие, основные, долговременные интересы библиотек разных ведомств, а также коллективные интересы библиотечной системы как единого целого»[52,с. 135].

Гипотетически можно себе представить эту сеть, связанную единством целей и принципов деятельности. Однако на практическом уровне цели библиотеки - сельской, городской, областной, научно-технической - специфичны не только для каждого вида, но и для каждого конкретного учреждения. Иначе директор библиотеки осуществлял бы управление в русле декларативных заявлений типа «усовершенствовать» и «улучшить». Н. С. Карташов признал сейчас, что не может не быть существенных различий между ведомственными и межведомственными интересами. Но с позиций сегодняшнего дня, когда понятно, что многоведомственность была заложена в самой командно-административной системе, вряд ли допустимо отвлекаться от объективного анализа причин и следствий многоведомственности, переводя проблему в более привычную сферу философских рассуждений о диалектике противоречий[29,с.34].

Декларативность положения о единстве библиотечной сети, в 1970-1980-е гг., воочию проявилась в драматичной судьбе государственных массовых библиотек.

Централизация должна была на практике воплотить принципы системного подхода. Теоретически это выглядело так. На базе массовых библиотек района или города образуется централизованная библиотечная система (ЦБС), объединяющая фонды, другие библиотечно-библиографические ресурсы. Работа ЦБС строится на принципах координации и кооперации деятельности библиотек, входящих в систему. Преимущества образования централизованных систем усматривались, прежде всего, в возможности предоставить читателям совокупный, тщательно укомплектованный фонд не одной, как раньше, а всех библиотек района[52,с. 136].

Более рациональным должно было стать и комплектование единого книжного фонда системы за счет исключения дублирования и экономии финансовых ресурсов. Открывались возможности для совершенствования форм и методов библиотечного обслуживания в связи с более широкими возможностями крупного учреждения: в повышении профессиональной квалификации кадров, ведении методической работы, усилении творческой направленности труда библиотекарей филиалов. Централизованный учет и обработка должны были, в свою очередь, повысить качественный уровень технологических процессов.

Таким образом, в централизованных библиотечных системах намеревались добиться эффекта синергии. Он проявляется в том, что результат функционирования системы в целом получается выше, чем сумма одноименных результатов отдельных элементов, составляющих совокупность. На практике это означает, что из одних и тех же элементов мы можем получить системы разного или одинакового свойства, но различной эффективности: в зависимости от того, как эти элементы будут взаимосвязаны между собой, то есть как будет организована сама система.

В биологических системах место и функции каждого элемента, их взаимодействие и взаимосвязь предопределены природой, а совершенствование этой организации происходит по законам эволюции. В технических системах место и функции каждого механизма, узла и детали предопределены конструктором, который в процессе эксплуатации техники совершенствует ее. В социальных системах место, функции и взаимосвязи элементов предопределяются менеджером и им же уточняются, корректируются и поддерживаются.

Различие в организации этих трех видов систем, наряду с прочим, состоит в том, что в биологических и технических системах внутренняя структура связей между элементами относительно устойчива. В социальных системах основным активным элементом является человек - существо мыслящее и уже в силу этого готовое вести себя произвольно. Кроме того, социальные системы - всегда открыты, то есть, связаны с другими системами и с внешней средой. Поэтому структура их внутренних связей относительно подвижна, нуждается в постоянном поддержании, коррекции и регулировании по мере необходимости, что и обеспечивается менеджментом.

В централизации должно было воплотиться и другое фундаментальное понятие системного подхода - вертикальная интеграция, при которой все процессы сосредоточены в рамках крупного объединения. Причем чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации ресурсов и, что важнее, - стабильность функционирования системы[52].

Однако в ходе централизации библиотечной сети были нарушены основные системные закономерности. Синергетический эффект возникает в процессе стратегического управления только в тех случаях, когда удается многократно использовать одни и те же ресурсы или если достигается идеальное соответствие услуг специальным требованиям пользователей. А вертикальная интеграция дает преимущества только тогда, когда руководители прилагают усилия для достижения синергетического эффекта, то есть обеспечивают качественные коммуникации между подсистемами, совместное проведение научных изысканий и общее использование других ресурсов, кооперацию в различных формах.

Ограниченность вариантов - один из самых негативных факторов централизации. Создавался дисбаланс в управлении теми системами, где число филиалов в несколько раз превышало масштаб управляемости. Но неэффективным было и образование системы из небольшого числа филиалов, так как требовался дополнительный штат для осуществления централизованных технологических процессов: комплектования, обработки и т. п. Таковы были функциональные последствия[52,с. 137].

Сейчас уже ясно, что основой принципиального подхода к определению вариантов централизации должна была стать оценка уровня библиотечного обслуживания по совокупности признаков: состоянию фондов, материально-технической базы библиотек, возможностям их интеграции и коммуникации. Для высокой результативности централизации необходимы развитая библиотечно-технологическая среда, разнообразие и качественность услуг, гибкость и адаптивность организационных структур. При этих условиях объединение библиотек в систему придает ей более высокий уровень интегративных характеристик.

Именно поэтому при образовании системного объекта не может быть унифицированного подхода. Там, где уровень библиотечного обслуживания низок (а так было в большинстве регионов), централизация неэффективна. Системный подход дает возможность определения перспектив развития каждой ЦБС в русле достижений современного менеджмента. Это очень важно и для преодоления последствий фронтальности, и для формирования собственных программ и концепций развития, и для отбора именно тех направлений, которые соответствуют организационной культуре и традициям библиотек[52,с. 138].

Формирование централизованных библиотечных систем, в силу масштабности связанных с этим явлений, - один из характерных примеров того, как в прежние времена прогрессивные идеи, концепции, теории в принципе не могли быть реализованы в должной мере в условиях командно-административной системы управления библиотечной деятельностью.

.2 Типы и виды организационной структуры библиотеки как активной системы

Важнейшие свойства активных систем вырисовываются в новой парадигме в связи с основополагающим понятием теории систем - «структура». Под структурой системы понимается относительно устойчивый способ связи элементов сложного целого. Внутри сложной системы может быть множество различных связей и отношений, поэтому в ней можно выделить целый ряд структур. Взаимоотношения структуры и организации системы отражают вид упорядоченности, конфигурации ее элементов.

Активные системы имеют тенденцию к образованию внутренних многоуровневых структур. Каждая из таких систем представляет собой целое по отношению к своим составляющим, одновременно являясь частью более крупной системы. В соответствии с двойственной природой активная система как интегрированная целостность, с одной стороны, стремится к сохранению своей независимости, автономности, а с другой, будучи частью более крупной системы, к усилению интеграции с другими подсистемами. Эти тенденции, хотя и имеют противоположный вектор, взаимодополняют друг друга[52,с.150].

Одна из самых сложных проблем системного подхода в управлении - иерархическая организация. Управленческие структуры любой библиотеки иерархически упорядочены.

На каждом уровне иерархии функции управления дробятся на подфункции, задачи на подзадачи, технологический процесс распределяется на простейшие операции, а центральные органы берут на себя основные функции общего руководства совместной деятельностью: несение ответственности за конечные результаты, аналитические задачи, функции целеполагания, стратегического планирования, прогнозирования, организации, оперативного регулирования, контроля, установления коммуникативных связей в организации и во внешнем окружении, мотивирование поведения и воспитание.

Иерархическое строение составляет стержень линейно-функциональной структуры управления библиотекой, которая сформировалась еще в 1930-х гг., а в последующие десятилетия тщательно отшлифовывалась. Классическая иерархичность с подчинением нижестоящих руководителей вышестоящим позволяет быстро выполнять указания и информировать об этом вышестоящих.

Специализированные функциональные подразделения библиотеки, осуществляющие предписанные им функции (комплектования, обслуживания, хранения), обеспечивают более или менее четкую работу. Эффективность такой системы управления достигается отлаженностью библиотечных процессов, которые подвергаются минимальным изменениям. Чем меньше вводится новшеств, тем меньше сбоев в системе управления, предназначенной для использования имеющихся ресурсов, тем больше согласованности действий в целях эффективного обслуживания читателей. Как показывают исследования, наибольшие изменения в парадигме системного подхода претерпевают представления об эффективности иерархических структур[52,с.152].

Можно со всей уверенностью, подкрепляемой не только теоретическими выкладками, но и повседневной практикой, утверждать, что традиционные структуры управления достигли предела эффективности. При этом не принимается во внимание, что сложившаяся в библиотеках линейно-функциональная структура управления не приспособлена к внедрению новшеств. С такой структурой невозможно добиться успеха в условиях индивидуализации и расширения спроса, сложно обеспечить введение библиотеки в информационное пространство.

Серьезная негативная сторона линейно-функциональной организационной структуры управления - чрезвычайная замедленность подготовки и принятия управленческих решений, связанных с развитием библиотеки, с диверсификацией ее деятельности. Здесь, прежде всего, сказывается высокая централизация процесса принятия решения, замыкающегося на директоре. Кроме того, сам директор не всегда может принять самостоятельное решение: иногда из-за отсутствия управленческого профессионализма, который в прежней системе не оценивался в категориях стратегичности мышления. Чаще всего, если речь идет об осуществлении сколько-нибудь значительной перестройки работы, требуется много времени на согласование намечаемых действий с руководством вышестоящих органов.

Специалисты по менеджменту все чаще говорят о «кризисе бюрократических структур», указывая на следующие дефекты иерархических систем управления. Доказано, что любой критерий оптимизации функционирования сложной многоуровневой системы не совпадает с суммой локальных критериев оптимизации каждого отдельного звена: оптимум суммы не равен сумме локальных оптимумов. Следовательно, какой бы смысл ни вкладывался в понимание формулы «эффективность библиотечной деятельности», какая бы целевая функция ни выбиралась бы в качестве критерия оптимизации (будь это книговыдача, темпы роста, прибыль), все равно невозможно в принципе дать единую непротиворечивую оценку работе как системы целом, так и каждого отдельного ее звена.

Из положения, гласящего, что общая результативность не равна сумме частных результатов, следуют важные выводы, резко расходящиеся с традиционными представлениями[52,с.153].

Один из них гласит, что никогда нельзя согласовать между собой личные, коллективные и общественные интересы. Именно эта проблема ценностей и приоритетов выглядит достаточно острой, особенно в стратегическом управлении. Действительно, каким целям и в каких случаях руководству библиотеки следует отдать предпочтение в переломные, сложные моменты ее развития, такие, как наша эпоха? Оказывается, что стремление максимально оптимизировать отдельные звенья, может, в конечном счете, разрушить систему в целом. Об этом говорят результаты всех попыток осуществления реформ библиотечного дела сверху путем оптимизации какого-либо отдельного направления. Характерен в этом плане пример централизации библиотечной сети, когда, по мысли организаторов этой кампании, гипотетическое объединение ресурсов (вне реальной оценки развития системы) должно было привести к качественному преобразованию всей системы библиотечного обслуживания населения. Еще более показателен пример кампании перевода управления библиотечной деятельностью на экономические методы. Утилитарная задача поиска дополнительных финансовых средств была возведена в ранг кардинальной реформы, способной якобы реорганизовать всю систему.

Кризис бюрократических структур выражается также в их отставании от требований современности. Это происходит потому, что в таких структурах самостоятельность, инициатива как руководителей, так и работников резко ограничена. Их деятельность описана в должностных инструкциях, циркулярах, положениях, предусматривающих готовые решения для всех мыслимых событий в системе управления.

В период высокой динамики изменений очевидно, что любые ведомственные и межотраслевые инструкции и административные правила отстают от требований практики. Однако при оценке работы руководителя, принимается во внимание не реальная полезность принятых решений, а степень их соответствия инструкциям. Следовательно, выбираются решения не оптимальные, а правозаконные, по существу, предусмотренные ранее[52,с.154].

Ограниченность иерархических структур проявляется еще и в том, что ответственность за принятое решение диффузно "размазана" по структуре, поскольку решение, как правило, готовится, формулируется и согласовывается на многих уровнях системы.

В результате отсутствует личная ответственность, а сложность любой решаемой задачи не соответствует возможностям любого самого компетентного руководителя на верхних уровнях системы. Чем выше уровень в иерархической структуре, тем ниже индивидуальная ответственность, потому что ее невозможно установить.

Безнаказанность при принятии неправильных решений на одном полюсе деятельности превращается в отсутствие права на риск на другом. Очевидно, в прежней структуре управления родилась пословица "инициатива наказуема". Цена наказания за неправильное решение не идет ни в какое сравнение с санкциями за нарушение должностных инструкций, которые устарели и противоречат здравому смыслу. Положение усугубляется тем обстоятельством, что в иерархических структурах не предусмотрена отмена решений руководства, так как это считается, и не без оснований, подрывом авторитета[52,с.155].

Любая иерархическая структура представляет собой по существу централизованную систему контроля. С организационной точки зрения смысл централизованного контроля заключается в стабилизации заданного программой рабочего состояния. Все отклонения от рабочего состояния под влиянием как внешних, так и внутренних возмущающих воздействий заранее считаются вредными и устраняются всеми имеющимися средствами. Перемены на современном этапе в библиотечной технологии, внешней среде библиотек происходят очень быстро, иерархическая структура, ориентированная на поддержание статус-кво, становится тормозом технологических и социальных нововведений. И это происходит тогда, когда гибкость, способность к адаптации и изменениям, оказываются столь безгранично важными.

Таким образом, жестко установленная иерархия соподчинения приходит в противоречие с реальными технологическими, информационными и управленческими связями. Любая организационная структура быстро теряет четкую линейную форму соподчиненности и превращается в граф линейно-функциональных взаимосвязей с замкнутыми ветвями. Функции планирования, организации, управления кадрами, контроля переходят в ведение соответствующих отделов, нарушая структуру подчинения. Советы, комиссии, комитеты и другие коллегиальные органы при осуществлении собственной управленческой деятельности вступают в противоречие с органами административными.

Концепция рациональной бюрократии, сформулированная в начале прошлого века немецким социологом Максом Вебером, исходит из то го, что рациональное, оптимально организованное, бюрократической устройство характеризуется:

четким разделением труда, следствием которого является использование квалифицированных специалистов на каждой должности;

развитой иерархией управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему и контролируется им;

наличием формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность выполнения обязанностей и скоординированность задач;

нахождением каждого человека на должностном уровне, которого он заслуживает по своим знаниям, способностям, стараниям, результатам работы, то есть на уровне максимальной компетентности.

Это очень привлекательная концепция, в реальных управленческих условиях полностью детерминированные системы с жесткой программой управления отсутствуют. Кажущаяся научность рациональной бюрократии приходит в противоречие с колоссальной сложностью, многомерностью и недетерминированностью реальных систем управления [51].

В любой многоуровневой иерархической структуре наблюдаются нарушения коммуникаций, вызванные стремлением сотрудников руководящих органов уйти отличной ответственности, фильтрацией управленческой информации, закрытостью управления.

Существует «золотое правило управления», согласно которому сильный руководитель подбирает себе сильных заместителей. Однако еще более действенен антитезис, который можно рассматривать как следствие принципа Питера. Руководитель, достигший уровня некомпетентности, не допускает, чтобы на следующем, нижнем, уровне иерархии стоял работник, превосходящий его своими способностями. В результате один некомпетентный менеджер создает целую группу других некомпетентных руководителей, и все они представляют общую слабость системы.

Всякая бюрократическая организация по своей природе стремится не к развитию, не к инновационным трансформациям, а к безудержному количественному росту. Вспомним, по каким показателям оценивались успехи библиотечного дела по расширению сети библиотек - увеличению числа читателей и объема фондов. Чем выше количественные показатели, тем, как тогда считалось, более успешно осуществляется управление библиотечной деятельностью.

Поскольку сложная система является по своей природе многоцелевой и многокритериальной, для таких систем не существует единого критерия оптимальности. Поэтому, как говорит отечественный специалист Л. В. Фаткин, «какой бы смысл ни вкладывался в понимание целевой функции или показателя эффективности поведения социальной системы, невозможно задать единую непротиворечивую систему оценок работы организации и каждого отдельного звена»[56,с.138].

Из этого факта с неизбежностью вытекает процесс дивергенции моделей социальной системы. В частности, все ее элементы стремятся занять наиболее удобное для себя положение за счет всех остальных.

Очевидно, в этом причина дискуссий по поводу информационной и документной парадигм библиотековедения. Документная парадигма, выдвигаемая Ю.Н. Столяровым, в качестве критерия оптимизации библиотечной деятельности выбирает библиотечный фонд [48,с.18].

По мнению В.В. Скворцова, «только полный переход на информационную парадигму обеспечит выживание библиотек в будущем»[43,с.73]. Причем, информатизация понимается автором как превалирование информационной функции библиотек над всеми остальными. И в той, и в другой концепции отчетливо проявляется попытка за счет отдельного звена добиться оптимизации всей системы. В результате невозможно найти прочную основу для консенсуса, столь необходимого на нынешней стадии развития библиотековедения. На практике популярная с 1960-х гг. концепция информатизации библиотек вынудила их функционировать «в догоняющем режиме», что фактически привело к разрушению сети научно-технических библиотек. В этом же - глубинная причина краха всех половинчатых реформ и преобразований в области библиотечного дела, даже если для отдельных звеньев они носят радикальный характер.

Бюрократическая система избирает средства деятельности, следуя линии наименьшего сопротивления. Эти цели остаются в виде демонстрируемого лозунга, системы ценностей, принятых в организации, или ее нравственно-философских принципов. Но на практике декларируемые цели служат лишь маскировочным прикрытием главного стремления бюрократии - минимизировать перемены и избежать связанных с ними неприятностей.

Административная система слишком сложна, чтобы центральные органы могли эффективно управлять нижележащими звеньями многоуровневой иерархии. Ограниченность централизованных иерархических структур отчетливо проявилась в организации библиотечного дела. Важнейшие решения в масштабе страны о развитии отрасли в целом, сроках, распределении средств, основные программы в области библиотечного дела - принимались на самом верхнем уровне, а затем спускались на нижние и детализировались. Сбор информации о потребностях населения в библиотечном обслуживании, об имеющихся и требующихся ресурсах, наоборот, шел от нижнего уровня в виде многочисленных отчетов, укрупняясь и агрегируясь на каждом уровне. Многоуровневость иерархических структур и фактор неопределенности в недетерминированных социальных системах вызывает потерю управляемости.

В связи с этим центр стремится так организовать деятельность подчиненных уровней, чтобы управление системой свелось к унифицированным, легко контролируемым решениям. Отбираются решения не оптимальные, а осуществимые на всех уровнях.

Выводы к первой главе. Организационная система управления библиотекой на современном этапе это сложный процесс. И если брать во внимание характеристику каждого типа и вида системы, то к управлению библиотекой необходимо применять адаптивный вид структуры управления (гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами). Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все эффективные аспекты линейных и функциональных структур, успешно функционировать в постоянно изменяющемся мире.

II. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ

.1 Новая модель управленческой деятельности руководителя

В последнее время понятие руководитель стало все чаще использоваться в профессиональной терминологии библиотек как «менеджер библиотеки». Все большее число библиотек пополняются специалистами, получившими в профессиональных высших учебных заведениях престижную квалификацию - менеджер.

В современном мире понятие «менеджер библиотеки» стало использоваться в профессиональной терминологии гораздо чаще и уважительнее. Достаточно сказать, что все большее число библиотек пополняется специалистами, получившими в профессиональных высших учебных заведениях престижную менеджерскую квалификацию.

Активный интерес к менеджменту как одна из самых характерных тенденций современности отразил насущную потребность библиотек в формировании нового класса специалистов, которые способны к решению сложнейших проблем переходного периода [28,с. 35].

Для наиболее эффективной работы в настоящее время в Красненской районной библиотеке существует вертикальная система управления [см. прил. №1].

Новая модель позволяет на уровне библиотеки развить многоаспектную управленческую деятельность по планированию стратегии, определению долгосрочных перспектив, изучению факторов внешней среды, организации эффективного взаимодействия и мотивами сотрудников. В центре стратегии концепции библиотечного менеджмента находится человеческий фактор, поскольку человек рассматривается как наивысшая ценность.

Менеджер-профессионал, достигший уровня мастерства. Компетентности и морально-личностных качеств, что может активно осуществлять позитивные вклады как в развитие библиотеки, так и в развитие работающих в ней библиотекарей. Ответственность в делах, умение рисковать в нетрадиционных ситуациях, чувствительность к инновациям, умение управлять конфликтами, стремление к самосовершенствованию, высокая работоспособность, устойчивость к стрессам, общее позитивное отношение к жизни [31,с. 16].

Сформировать корпус управленцев нового типа - задача исключительно сложная. Образ менеджера как профессионала, обладающего специальными знаниями в области управления, создается и поддерживается в менеджменте всей системой обучения.

Основоположник современного руководства Фредерик Уинслоу Тейлор был ведущим популяризатором той идеи, что если руководитель хочет добиться максимальной эффективности производства, то он должен планировать и управлять производственными процессами на научной основе. Тейлор пропагандировал целесообразность формирования многоуровневой системы менеджмента, перед которым ставилась задача контролировать процесс труда с тем, чтобы выполнить поставленные производственные задачи [58, с. 63]. Суть его предложения сводилась к тому, чтобы отстранить квалифицированный персонал от принятия решений и контроля трудового процесса. По модели Тейлора, менеджеры должны были генерировать идеи, планировать и определять стратегию, тогда как функции рабочих ограничивались практическим осуществлением предписаний. Теория Тейлора, оправдывая управленческий контроль над производственной деятельностью, лишала возможности принимать решения не только трудовой коллектив, но и собственников предприятий [58,с.17].

Принцип профессионализма руководства родился одновременно с менеджментом и эволюционировал вместе с ним как незыблемое кредо Фредерика Тейлора. С именем, которого связано становление менеджмента как самостоятельной области знаний, доказывает, что «принципы научного менеджмента» применимые ко всем видам человеческой деятельности и, если их использовать правильно, они дадут поразительный результат. Фредерик Тейлор поставил задачу компетентного управления, отказался от линейной системы организации, разработав в качестве альтернативы функциональную систему управления; обозначил как ведущую в сфере управления функцию планирования [58, с. 65].

Управление библиотекой на сегодняшний день требует реализации системного подхода к управленческой деятельности, а именно: постановки перспективных целей, выдвижения текущих задач, разработки и осуществления, необходимых организационно-экономических мероприятий.

В системе управления библиотекой взаимодействуют объект и субъект управления.

Объектом управления являются: библиотека и ее структурные подразделения; библиотечный персонал; библиотечно-библиографические ресурсы; экономические ресурсы.

Субъектом - может быть как коллективный орган управления, так и руководители разных рангов.

Взаимосвязь субъекта и объекта реализуется через систему управления, включающую в себя цели, структуру, кадры, функции, методы.

Управление должно быть основано на следующих принципах:

. Научности - т.е. с применением научных методов и с учетом особенностей библиотечно-библиографических ресурсов.

. Системности - библиотека рассматривается как единая система, в которой отдельные самостоятельные элементы выполняют функции, необходимые для существования библиотеки в целом, то есть ориентация на конечный результат.

. Достижения соответствия действий субъектов управления особенностям объекта управления - качество управления всегда связано с величиной рассогласования (или ошибок) реального библиотечного процесса и соответствующих управленческих действий.

. Обратной связи, составляющей основу развития библиотеки и ее структурных подразделений. Процесс обмена информацией предоставляет средства для выработки и исполнения управленческих решений.

. Рационального соотношения централизации и децентрализации - контроль и координация общесистемных проблем и расширение прав, обязанностей, полномочий нижестоящих уровней управления, инициатива библиотекарей [38, c.24].

К организационным принципам относятся:

единоначалие (руководитель один принимает решения);

коллегиальность (группа лиц принимает решения);

делегирование полномочий (руководитель передает подчиненному права принимать управленческие решения);

рациональность системы управления (задачи функционирования библиотеки решаются экономными способами).

В настоящее время главное внимание в управлении обращается на социальный аспект, то есть на то, чтобы обеспечить результативность совместной деятельности людей. Отбор руководителей высшего звена за рубежом проходит в специально созданных центрах оценки, где способности претендентов к выполнению сложных управленческих задач оцениваются методами моделирования. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение налаживать межличностные отношения, настойчивость, умение выступать. С этой целью они проводят официальные интервью, делают доклады перед группой слушателей, участвуют в деловых играх [42, с. 105].

Существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые руководителем в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с неё и т.п. оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

За развитием библиотеки отвечает руководитель, он сам может, решать проблемы по инновационному развитию, а может создать группу по преодолению этой проблемы.

Организационные изменения, в основе которых лежит преобразование структуры организации, становятся одним из наиболее важных условий устойчивого развития библиотеки, так как создают новые возможности для выполнения ее целей и задач.

Существует несколько принципов управления процессом изменений, о которых необходимо помнить руководителю современной библиотеки.

необходимо согласовывать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации;

руководителю, следует определить в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме он должен непосредственно принимать участие;

важно согласовывать различные процессы по перестройке структуры библиотеки с коллективом;

управление изменениями включает различные аспекты - технологические, структурные, методологические, человеческие, психологические, политические, финансовые;

управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

Принципы управления неотделимы от культуры, основаны на честности и доверии к людям, лояльности к работающим, на обязательном установлении долевого участия каждого сотрудника в общих результатах, на умении руководителя слушать всех, с кем он общается по работе [27,с. 57].

Одной из главных задач руководителя библиотекой является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается библиотека как целостная система.

Целевая функция начинается с установления миссии библиотеки, выражающей смысл ее существования. В ней детализируется статус библиотеки, декларируются принципы ее работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик библиотеки. При этом на первом месте стоят интересы, ожидания и ценности читателей не только в настоящее время, но и в перспективе.

Миссия формулируется руководством, которое несет ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей библиотеки.

Цели - это конкретизация миссии в форме, доступной для управления процессом их реализации. Как правило, библиотека ставит и реализует не одну, а несколько целей, которые важны для ее функционирования и развития [27, с. 35].

Цель управления - это совокупность качественных, содержательных характеристик будущего состояния библиотеки, на ее основе формируются различные способы достижения (методы управления), происходят изменения в организационной структуре, осуществляется подбор кадров и т. д.

Руководитель библиотеки должен знать, что разделение или объединение отделов, перераспределение обязанностей сотрудников, в той или иной мере сказывается на результатах деятельности не только преобразуемых подразделений, но и библиотек в целом.

Руководитель в системе управления библиотекой - это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам библиотечной деятельности [27,с. 147].

Профессионально важными свойствами личности руководителя также являются: эмоциональная уравновешенность, уверенность в себе, основанные на адекватной высокой самооценке, стремление к победе, базирующееся на мотивации достижения успеха. В соответствии с этим в процессе психологической диагностики целесообразно использование следующих опросниковых методик, оценивающих эмоционально-личностные свойства: в ходе разработки данной работы мы провели исследование по методике разработанной на основе опросника доктора психологических наук А.Л. Журавлева. Основу данной методики составляют группы утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

В сфере управленческой деятельности к разряду специальных способностей личности управленца относятся коммуникативные, организаторские и предпринимательские способности. В основе коммуникативных и организаторских способностей находятся соответствующие склонности, которые проявляются в умении четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, в стремлении расширять контакты, участвовать в групповых мероприятиях, проявлять инициативу, смекалку и находчивость. Немаловажное значение имеет и умение оказывать психологическое воздействие на людей, пользоваться приемами и способами активного взаимодействия в совместной деятельности. Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей осуществляется с помощью теста-опросника коммуникативно-организаторские способности [27, c.147].

Профессиональная психологическая диагностика руководителя обязательно должна включать в себя проверку организаторских и коммуникативных качеств личности и их проявления в межличностных отношениях. Такие качества личности, как деловитость, уверенность, требовательность и др., могут быть определены с помощью теста психолога Л.П. Калининского. Несомненное достоинство этой методики состоит в том, что она позволяет определить уровень развития и сравнить сильные и слабые стороны десяти качеств личности: направленность, деловитость, стремление к доминированию в группе, уверенность, требовательность, упрямство, уступчивость, зависимость, психологический такт, отзывчивость.

С его помощью определяется степень выраженности свойств, которые могут быть сгруппированы в восемь психологических тенденций, определяющих различные личностные черты: доминантность, уверенность в себе - неуверенность; непреклонность, независимость - зависимость; общительность, отзывчивость.

.2 Роль руководителя в системе управления библиотекой

Роль руководителя в принятии решений многоплановы и охватывают широкий круг проблем, начиная с планирования собственного времени и кончая прогнозированием перспектив развития библиотеки. Если директор берет на себя роль инициатора инновационных процессов в библиотеке, то он изыскивает возможности внутри самой библиотеки и за ее пределами, разрабатывает и модернизирует проекты по совершенствованию деятельности. В случае, когда руководитель берет на себя ответственность за корректировку действий, для него важна роль человека, устраняющего помехи в избранном курсе [27, с. 149].

Для наиболее эффективной работы в Красненской районной библиотеке существует вертикальная система управления [см. прил. №1].

Руководитель в системе управления библиотекой - это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам библиотечной деятельности.

К современному руководителю предъявляются в первую очередь требования высокого профессионализма и компетентности и именно в области управления. Недостаточно быть специалистом библиотечного дела. Необходимо знать закономерности и принципы управления, теорию и практику современного менеджмента, теорию организации и методы моделирования организационных структур функционирования библиотеки, формы и методы мотивации целенаправленного поведения людей в процессе библиотечного труда, современные парадигмы мотивационного управления, системный подход к проектированию маркетинговых структур в библиотеке, методы комплексного анализа библиотечной деятельности [58, с. 19].

Деятельность современного руководителя библиотекой осуществляется в социально-психологическом, организационном, правовом экономическом направлениях, каждое из которых требует совокупности основательных знаний и умений.

Стиль руководителя, его личностные качества мы определяли, применив тест «Определение стиля руководителя». Основу методики тестирования составили разработки Л.П. Калининского и А. Л. Журавлева. Тестирование проводилось в марте 2012 года, среди работников Центральной районной библиотеке и центральной детской библиотеке [см.прил.№ 2].

Объект исследования - новая модель управленческой деятельности руководителя.

Предмет исследования - стиль руководителя как лидера новой модели в системе управления.

Цель исследования - определить стиль руководителя в системе управления и его роль в оптимизации библиотеки.

Данное исследование можно отнести к разряду «активных исследований», то есть таких, в которых не только ставится задача получить информацию по конкретным вопросам, но и узнать мнение сотрудников Центральных библиотек о качестве управления лидера. Именно такой подход представляется нам наиболее адекватным с точки зрения задачи данного исследования.

В тестирование предлагалось несколько вариантов характеристики руководителя. Респондентам необходимо было выбрать тот вариант ответа, который больше всего соответствует характеру руководителя. Заполнение тестов не вызывало затруднений.

При анализе тестов и подсчете ответов, стало видно, что преобладает Коллегиальный компонент К=113. К данному типу относятся - требовательность и контроль которые сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения, компонент, который по мнению сотрудников Красненской районной библиотеки наиболее подходит к стилю руководителя в новой модели системы управления.

Принятие правильного решения является важной частью любой управленческой деятельности. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. В решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Если коммуникации - своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений -это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений, в ситуациях исключительной сложности, достигается путем использования научного подхода к данному процессу.

Руководство совместной деятельностью людей состоит во взаимосвязи, с одной стороны, единоначалия, предполагающего и самостоятельность, и ответственность, и инициативность, а с другой - самоуправление коллектива, для чего руководителю необходимо мыслить и действовать творчески, умножая свои интеллектуальные усилия за счет коллективных сил подчиненных. Умение управлять людьми, уровень влиятельности составляет сегодня основу руководства. Поэтому он должен в совершенстве владеть социально-психологической методикой управления. Его функциями являются определение норм поведения подчиненных, удовлетворения в меру возможностей их нужд и защита их интересов. Социально-психологическое направление деятельности руководителя базируется на знании основ формирования организационной культуры, принципов развития социальных отношений, традиций, обычаев [44, c .243].

В общем, объеме управления библиотекой значительное место принадлежит организационной работе руководителя. Она охватывает многие стороны управления: постановку целей и задач; обеспечения ресурсами; организацию труда, деловых контактов, контроля; прогнозирование новых направлений деятельности.

В осуществлении жизнедеятельности современной библиотеки важное место принадлежит правовому направлению (законодательные и правовые акты, налоговая политика, государственное регулирование предпринимательства).

Экономическое направление деятельности современного руководителя библиотеки включает координацию материальных и трудовых ресурсов, управление маркетингом, принятие решения о соотношении платных услуг в общем объеме библиотечного обслуживания [27,с. 15].

Управление - это самостоятельная область знаний, требующая глубокого, вдумчивого и последовательного освоения. Это не просто отдельная дисциплина, а междисциплинарная область знаний, которую теоретики называют управленческой мыслью. В настоящее время развитие менеджмента и осуществление под воздействием этого влияния для решения главной проблемы - как добиться желаемых результатов путем согласования многих людей [27, c. 44].

Современная динамичная многовариантная система взаимодействия различных управленческих структур значительно расширяет круг требований к способностям руководителя. Наиболее адекватно влияние политических, социальных, психологических изменений на личность руководителя в современном мире представили английские консультанты по управлению М.В. Вудкок и Д. Френсис. По их мнению, от умелого руководителя в настоящем и будущем требуются способность управлять собой, наличие разумных личностных ценностей и четких личностных целей, упор на постоянное саморазвитие, навык решать проблемы, восприимчивость к инновациям, умение влиять на окружающих и знание современных управленческих подходов, способность руководить, обучать подчиненных и развивать их мастерство, формировать эффективные трудовые коллективы [18, c .145].

Необходимо начать руководить человеческими ресурсами, а именно - направлять, развивать людей. И продолжать развиваться сами. Одно из главных требований к современному руководителю - наличие разумных личностных ценностей. Именно они определяют все поведение менеджера и диктуют выбор правильных, однозначных решений. Руководитель, которому не ясны его собственные личностные ценности, не имеет твердой базы для действий, склонен к принятию спонтанных решений, поэтому каждому менеджеру важно и целесообразно определить и выработать главные ценностные установки. Основой для этого служит уверенная и активная жизнедеятельная позиция, положительное и открытое отношение к окружающим.

Следующее необходимое качество - способность ставить четкие личные цели. Именно они позволяют выработать критерии, по которым руководитель может судить о важности того, что он делает, убедиться в правильности выбранного пути [3, c.75].

Современный руководитель в системе управления библиотекой выполняет следующие функции: управленческие, неуправленческие, налаживание межличностных отношений, информационные, принятие решений и многие другие.

Для выполнения этих функций к современному руководителю предъявляются в первую очередь требования высокого профессионализма и компетентности именно в области управления. В настоящее время менеджеры обладают следующими профессиональными качествами: высокая способность к саморазвитию, решение проблем, творческие способности, умение влиять на окружающих, создание дружного, сплоченного коллектива и т.д.

Так же руководитель обладает следующими личностными качествами: уметь управлять собой, определять цели, умение формировать коллектив, иметь личные установки, характеризующие ответственность и принципиальность руководителя и в высшей степени его авторитет и влиятельность.

Современный руководитель - это профессионал, который с оптимизмом оценивает будущее библиотеки, умеет находить рациональные пути выхода из самых трудных ситуаций [27, с.147].

Требования предъявляются сегодня к руководителю 21 века.

· мудрость;

· открытость в общении;

· умение слушать;

· грамотное построение коммуникаций;

· управление потоками информации;

· эффективное делегирование (полномочий и ответственности), предоставляя сотрудникам больше самостоятельности;

· переход от контроля к управлению эффективностью труда;

· мотивация, учитывающая различия поколений, приоритетов и индивидуальных потребностей (дифференцированный подход);

· гибкое обучение, индивидуальные возможности;

· использование новых технологий в разных областях деятельности;

· глобальное мышление;

· использование Успеха (сосредоточить внимание на возможностях, изучать свой и чужой опыт, уроки истории).

Значительную часть лидерства составляют обучение и помощь другим в самосовершенствовании, раскрытии потенциала. Сегодня как никогда надо уважать уникальность каждой личности, строить и поддерживать партнерские отношения и сотрудничество, создавать Возможности, быть лидером перемен (строить будущее).

Необходимо начать руководить человеческими ресурсами, а именно - направлять, развивать людей. И продолжать развиваться сами. Руководителю необходимо помнить, «чтобы оставаться на месте, нужно все время бежать вперед».

Работа руководителя предполагает высокую способность к самообразованию. Современный руководитель, будь то директор крупной библиотеки и заведующий сельским филиалом сможет эффективно выполнять свои управленческие функции лишь при условии постоянного внутреннего обучения повышения квалификации в той или иной форме.

Первоочередная обязанность руководителя - решение проблем, поэтому опыт в этой сфере является ключевым для их работы, соответствующие способности решения проблем, должен развивать в себе каждый руководитель. Умело решающего проблемы руководителя отличают: выбор методов, подходящих к определенной ситуации, использование системного, комплексного подхода, четкое определение ответственных за проблему и цели в работе каждого сотрудника, эффективное планирование, анализ, контроль, координация [3,c.37].

Неотъемлемая черта руководителя - творческие способности. Он может смело нарушать традиции, испытывая потребность в переменах, предпочитать новаторские решения, идти на риск. Он также ценит творческий потенциал в других людях, поддерживая совершенно новые идеи, поощряются совершенно новые предложения.

В характеристике руководителя должно присутствовать умение влиять на окружающих. Авторитет - очень сложное понятие, здесь включается такой фактор, как непосредственное влияние на окружающих, создающееся личным общением, манерой поведения, одеждой, наружностью и т.п. Авторитетный руководитель уверен в себе, ясно излагает свои мысли, дает четкие указания, стремится быть настойчивым, прислушивается к другим, имеет убедительный внешний вид.

Следующее качество руководителя - понимание стиля и практики менеджмента. Ключ к эффективному управлению заключается в способности руководителя тщательно и углубленно анализировать ситуацию и на этой основе выбирать подходящую в данный момент философию менеджмента. Способность к свободному владению различными стилями руководства всегда привлекательна для окружающих, делает их единомышленниками руководителя, участниками решения новых сложных проблем [27,с. 148].

Ключевой задачей управления становится обучение подчиненных и развитие их способностей. Руководитель - это по совместительству преподаватель, который создает в коллективе атмосферу, благоприятную для обучения своих сотрудников, развитие их мастерства. Высокие педагогические способности руководителя проявляются в том, что он прекрасно знает сильные и слабые стороны окружающих, дает подчиненным сложные задания и ставит перед ними цели, требующие усилий, систематически консультирует сотрудников и оценивает их потенциал.

Выводы ко второй главе. Таким образом, рассмотренные нами в этой главе требования к новой модели руководителя позволяет на уровне библиотеки развить многоаспектную управленческую деятельность по планированию стратегии, определению долгосрочных перспектив, изучению факторов внешней среды, организации эффективного взаимодействия и мотивами сотрудников. В центре стратегии концепции библиотечного менеджмента находится человеческий фактор, поскольку человек рассматривается как наивысшая ценность. Менеджер-профессионал по современным требованиям это специалист достигший уровня мастерства, компетентности и морально-личностных качеств, что может активно осуществлять позитивные вклады, как в развитие библиотеки, так и в развитие работающих в ней библиотекарей. Ответственность в делах, умение рисковать в нетрадиционных ситуациях, чувствительность к инновациям, умение управлять конфликтами, стремление к самосовершенствованию, высокая работоспособность, устойчивость к стрессам, общее позитивное отношение к жизни. Таким видят нового лидера в системе управления и сотрудники Красненской районной библиотеки, которые при тестировании выбрали коллегиальный компонент как самый приемлемый и эффективный. К данному типу руководителя относятся - требовательность и контроль которые сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность , а также демократичность в принятии решения.

III. ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КРАСНЕНСКОЙ РАЙОННОЙ БИБЛИОТЕКИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

.1 Процесс структурных и функциональных преобразований библиотеки как системы

Процесс самоорганизации библиотеки как системы может протекать в двояком плане - структурном и функциональном. Структурное преобразование означает изменение внутреннего строения системы, функциональное - изменение качества функционирования, качества выходом, предназначения системы. Следовательно, структурное развитие обеспечивает стабильность системы, поиск соразмерности, самосогласованности противоречивых ее компонентов [29,с.142]. Функциональная перестройка поддерживает оптимальные способы и направления поведения, сохраняя адекватную задачам системы последовательность действий.

Подчеркивая значение организации, в одной из последних публикаций Н.С. Карташов отмечает данный фактор: «Результатом организации библиотеки (библиотечных процессов, библиотечной деятельности) им является создание или стратегическое развитие библиотечного объема определенного уровня, а также разработка и накопление разнообразных принципов, правил, методов воздействия различных частей библиотеки (библиотечной системы) для эффективного достижения их целей Используя это разнообразие правил и методов достижения целей, управление библиотекой (библиотечной системой) удерживает библиотеку режиме оперативного функционирования и стратегического развития» [29,с.20].

Обе стороны системы - структурная и функциональная - обладает относительной самостоятельностью. Между ними существует фундаментальная связь - закон структурно-функционального соответствия. Этот закон выступает особой формой фундаментального закона диалектики: связи количества и качества при внутренних превращениях и развитии предметов. У Н.С. Карташова закон структурно-функционального соответствия трактуется как принцип соответствия элементов и подсистем библиотеки друг другу, о, на наш взгляд, несколько сужает область его действия и, следовательно, возможности использования в управлении [28,с.26].

Относительная самостоятельность структуры и функции весьма существенна, поскольку определяет возможность двух подходов к исследованию библиотеки как системы - через описание строения и через описание функционирования.

Структура есть "остановленное движение", фиксация состояния библиотеки в процессе ее развития. Для глубинного анализа возможных путей диверсификации систем управления важно спрогнозировать возможные ситуации возникновения разнообразия при определенных функционально-структурных связях.

возможно существование разнообразия функций при одной и той же структуре. Пространство способов деятельности, возможных линий поведения открывает при стабильной структуре возможности юта разнообразия систем. К примеру, развитие интеграционных функций ЦБС с. Красное по установлению взаимодействия с публичными библиотеками Красненского района осуществляется в рамках рабочей группы без реорганизации структуры.

развитие системы может начинаться с установления определенной функции, в соответствии с которой формируются различные типы структур, пока не достигается оптимальное сочетание "структура - дикция". В данной ситуации функционирование не связано жестко со структурными изменениями. Действует принцип функциональной стабильности, допускающий ограниченную вариативность структуры.

Тогда структурные изменения в определенных пределах не ведут к изменению уровня качественного разнообразия системы. Подобные явления можно наблюдать в начале 1990-х гг., когда перед библиотеками остро встала проблема освоения инноваций. В тот период она была решена инструктивно путем реорганизации методических отделов в отделы маркетинга, осваивавшие функции управления изменениями [51,с.143].

Таким образом, можно утверждать, что неоднозначность соответствия структуры и функции не является принципиальной, а обусловлена степенью конкретности и точности определения количественных и качественных характеристик функций. Диапазон свободы функций является новой для гибкости поведения систем и адаптации их поведения при разных целевых функциях и ограничениях.

Важно отметить, что в течение периода, за который происходит смена функционально-структурного состояния, любая система оказывается лишенной устойчивой специфики. Эволюция системы из одного структурно-функционального состояния в другое сопряжена с изменнием сложности организации и функционального разнообразия. Однако фиксация "точки перехода" связана с существенной проблемой измерения о неразрешенности которой мы говорили выше.

Доказывая объективный характер диверсификации систем управления, обусловленный их развитием, тем не менее приходится говорим заметном противоречии диверсификации и интеграции.

Диверсификация системы подчеркивает единичные, особенные характеристики элементов системы управления. В то же время задачи управления функционированием и развитием библиотеки решаются системой в целом, а диверсификация должна вести к образованию новой более разнообразной и динамичной целостности. Проблема заключается в том, что развитие особенностей элементов, необходимое для успешной реализации функций управления в нестабильной и динамичной среде, может прийти в противоречие с реализацией общесистемных функций. Следовательно, при организации управления необходимо четко представлять себе те характеристики, общность которых принципиальна для существования системы в целом. К числу таких характеристик можно отнести: соответствие общим, интегральным целям библиотеки соблюдение требований организационной культуры; стремление к интеграции при решении функциональных задач.

Объективное стремление к диверсификации системы управляй, привело, в частности, к тому, что в некоторых крупных библиотеках главной организационной задачей стала сегодня не специализация, а интеграция управленческого труда руководителей. Эта проблема в основном упирается в различные целевые ориентиры разных подразделений. Такое разделение целей является во многом искусственным, поскольку все они должны быть связаны между собой [51,с.87].

Однако здесь есть и объективные причины. Усложнение среды и библиотечной деятельности ведет к объективной необходимости формирования дифференцированного набора целей. Естественно, что это разнообразие может привести к расхождению и даже противоречию между целями подразделений. Поэтому диверсификация системы управления нередко приводит к конфликтам, причина которых лежит в различии целей, задач, характеристик элементов системы управления, с одной стороны, и необходимости интеграции подразделений в интересах общего дела, с другой.

Проведенный анализ эволюции системного подхода в отечественном библиотековедении позволяет сделать ряд выводов, существенных для дальнейшего развития темы.

Важнейшей предпосылкой для эффективной деятельности библиотеки, исследуемой в рамках системного подхода, является соответствие степени сложности и изменчивости ее как системы аналогичным характетеристикам адекватной среды (принцип необходимого разнообразия)

Достижение соответствия между системой и средой реализуется двумя путями: путем селекции среды и путем внутреннего усложнения системы. В сегодняшних условиях диверсификация системы управления может рассматриваться как объективно обусловленная задача, поскольку прогресс библиотеки связан с повышением уровня организации системы, с дифференциацией и интеграцией ее элементов и связей, с увеличением адаптации к среде [51,с.144].

Качественное развитие библиотеки как системы может происходить путем структурных и функциональных преобразований. Относительная независимость структуры и функции повышает гибкость системы, диапазон ее проявлений, качественное разнообразие.

Диверсификация системы управления библиотекой связана с глубинными противоречиями, являющимися основополагающими для библиотеки. Дифференциация частей в системе возможна лишь в единстве с противоположным явлением - связью частей. Взаимодействие частей в системе управления можно рассматривать как подчиненное интеграции, субординации. Саморазвитие системы возможно именно в силу наличия определенного интегрирующего фактора. В связи с этим диверсификация системы управления должна быть подчинена общим задачам библиотеки как особого рода целостности.

Системный подход, обоснованный в теории менеджмента в 1970-е гг. тогда же развившийся в отечественном библиотековедении в трудах Н. С. Карташова и Ю. Н. Столярова, переживает сегодня определенную трансформацию, вызванную изменениями среды, в которой функционируют библиотеки. В соответствии с новой парадигмой отдельные элементы анализируются на основе динамики библиотеки как системы в целом. Таким образом, фокус переносится с элементарных блоков (подсистем) на фундаментальные принципы организации. В соответствии с новыми представлениями структуры и процессы рассматриваются как взаимодополняющие концепции. Активные системы характеризуются высокой степенью стабильности, динамический баланс которой обеспечивается гибкостью и адаптивностью к изменению условий окружающей среды[30,47].

В новой парадигме системного подхода сохраняется тенденция к образованию многоуровневых структур, каждая из которых представляет собой целое по отношению к своим составляющим, одновременно являясь частью более крупной системы. Но в современных активных системах проявляется и противоположная тенденция - стремление к сохранению автономии, независимости. В действенной системе складывается рациональный баланс между этими тенденциями.

Смена парадигмы системного подхода включает также соответствующий сдвиг социальных структур в направлении самоорганизации и формирования гибких функциональных иерархических форм, которые быстро создаются и преобразуются в связи с меняющимися потребностями.

. Системный подход стал ответом на объективные потребности в решении управленческих проблем, возникавших на определенных этапахразвития отечественного библиотечного дела

. Библиотековеды уже в 1960-е гг. использовали понятия теории систем для анализа библиотеки (Ю. Н. Столяров), библиотечной сети и библиотечной системы как совокупности библиотек (Н. С. Карташов). В развитии библиотечной системы на первом месте был и остается подход, основанный на делении библиотеки на составные элементы. Такого рода представления, исходящие из рациональной модели библиотеки, направлены на эффективность исполнения, поэтому вносят существенный позитивный вклад, который обеспечивает достижение определенных результатов. В то же время рациональная модель, использующая стратегию закрытой системы, привлекает внимание к доминирующему явлению. При этом игнорируются не менее существенные элементы, оказывающие влияние на деятельность библиотеки[30,47].

Для того чтобы системный подход стал эффективной концепцией управления, необходимо представлять библиотеку как социотехническую систему высочайшего порядка сложности.

Сложные системы имеют следующие отличительные признаки:

а) сложную внутреннюю организацию - сочетание социальной (персонал), технической (оборудование, механизмы), экономической (ресурсы) и информационной (потоки информации, необходимой для принятия решений) составляющих;

б) наличие подсистем, содержательный характер деятельности которых соответствует многоцелевому аспекту функционирования системы;

в) наличие большого числа разнообразных внутренних связей в каждой подсистеме между ее элементами и необходимых внешних связей между подсистемами;

г) наличие большого числа разнообразных связей между системой в целом и элементами внешней среды (пользователи, источники комплектования, государство, конкуренты и т. п.);

д) циркуляция внутри системы информационных и материальных потоков, а отсюда - необходимость организации разветвленной информационной сети, обеспечивающей рациональное функционирование системы;

е) организационная структура управления с вертикальными и горизонтальными связями, сочетающая принципы централизованного и децентрализованного управления.

.2 Принципы и подходы позволяющие оптимизировать модель структуры управления Красненской Центральной районной библиотеки

Построить универсально новую модель оптимизации деятельности библиотек невозможно, так как каждая библиотечная система развивается в уникальных условиях.

Признаками оптимальной структуры управления в Красненской районной библиотеке на наш взгляд будут:

• Небольшое количество подразделений с высококвалифицированным

персоналом.

• Небольшое количество уровней управления.

• Наличие в структуре управления групп специалистов.

• Ориентация графика работ на потребителя.

• Быстрота реакции на изменения.

• Высокая производительность и низкие затраты

Поэтому единственно верным решением представляется построение новой модели управления - выделение алгоритмов оптимизации, выбор которых будет зависеть от социокультурной ситуации.

Обозначим основные принципы, на которых, по нашему мнению, базируется оптимизация управления библиотекой, для этого необходимо определить этапы:

Основные этапы, которые необходимо пройти Красненской районной библиотеке на пути оптимизации своего развития. На рис. 2 представлены этапы, которые мы предлагаем для руководителей библиотек, обеспечивающих эффективность работы. Так же в новой модели важны роль менеджера - руководителя, распространяющего ресурсы и ведущего переговоры.

Первый этап - анализ ситуации и оценки ресурсов организации:анализ - это популярная методика анализа ситуации и оценки ресурсов организации. Ее название складывается из первых букв английских слов Strengths (сильные стороны, что подразумевает имеющиеся в наличии внутренние ресурсы организации), Weaknesses (слабые стороны или имеющиеся внутренние проблемы), Opportunities (возможности, которые существуют вне организации для ее развития) и Threats (угрозы благополучию организации, имеющиеся во внешней среде).

Второй этап - определение миссии и целей:

При определении миссии Красненской Центральной районной библиотеки нужно, прежде всего, задаться вопросом: в чьих интересах работает библиотека, удовлетворение, чьих потребностей для нее является приоритетным. Приоритетные интересы - первое основание определения миссии библиотеки. Второе основание - это та модель, на которой предполагается строить весь процесс работы библиотеки. Она определяет, какие интересы потенциальных потребителей, и в какой мере библиотека может удовлетворить.



Рис.2

Если миссия задаёт общие ориентиры, направления деятельности библиотеки, выражающие смысл её существования, то конечные результаты, к которым стремится организация, фиксируется в виде её целей.

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность. Значимость целей для библиотеки невозможно переоценить. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в библиотеке. Наконец, цели являются точкой отсчёта в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и библиотеки в целом. Цели библиотеки должны обладать рядом характеристик. Это конкретность, измеримость, ориентированность, во времени, гибкость, достижимость. Данные характеристики иногда называют критериями качества, так как они во многом определяют уровень реализации целевых установок. Конкретность цели позволяет однозначно определить, в каком направлении должна развиваться библиотека. Чем более конкретна цель, тем легче выработать стратегию её достижения. Для того чтобы успешно осуществлять миссию библиотеки, достигая при этом поставленных целей, необходимо выбрать для себя стратегию всей дальнейшей деятельности.

Третий этап включает выработку стратегии:

Выработка стратегии - дело творческое. Поэтому жесткие алгоритмы здесь вряд ли возможны. При выборе стратегии нужно помнить, что для их реализации необходимо учитывать:

возможности библиотеки,

степень риска,

достаточность необходимых ресурсов,

внешние опасности и возможности,

способы применения ресурсов.

Социологический подход определяет место социологии в системе управления библиотекой. Социология управления опирается на законы и закономерности других наук, связанных с управлением. Социология во многих странах давно и успешно включена в механизм управления, в том числе и библиотеками, так как она вооружает научным знанием об обществе [38, с.26].

При разработке новой модели управления мы выяснили что в Красненской районной библиотеке не в полной мере используют возможности социологии, прибегают к ее методам лишь эпизодически. Зачастую библиотечная деятельность в данной библиотеке деформирована. Изменить ситуацию можно только одним способом, а именно: сделать библиотеку социально отзывчивой, создать альтернативные структуры управления. В условиях конкуренции библиотеки вынуждены бороться за пользователя, изучать рынок общественных интересов, в том числе и методами социологии.

Знание социологии в Красненской центральной районной библиотеке специалистом-управленцем поможет ему грамотно анализировать общественную жизнь, вырабатывать соответствующие стратегии и технологии, т.е. стать социологически грамотным менеджером, тонко чувствующим социальную среду, учитывающим ее реакцию на управленческие решения.

В управлении библиотечными процессами проблема цели является центральной. Функционирование любой системы, включая и человеческую деятельность, будет эффективным, если в причинно-следственную связь между элементами ее структуры будет включена в качестве важнейшего звена обоснованная, соответствующая условиям и возможностям, четко сформулированная цель.

Совершенствование управленческих принципов в трудовых коллективах ставит основной целью повышение качества труда при уменьшении противоречий между руководителями и исполнителями.

Централизация управления имеет несомненные преимущества при решении глобальных стратегических задач. Она позволяет масштабно распределять все виды резервов и ресурсов, но при этом неизбежно подавляется творческая инициатива, не всегда оптимально решаются тактические задачи. Децентрализация управления освобождает членов коллектива от постоянной опеки, эффективно стимулирует инициативу, полнее раскрывает потенциальные возможности личностей.

Децентрализация эффективна, если на низших уровнях управленческой иерархии принимают обоснованные и важные решения, не требующие согласований и утверждения руководством. Руководитель должен взять организационно-распорядительную власть в свои руки и делегировать значительную часть полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела. И при этом не мешать их работе постоянным контролем, если они успешно выполняют свои служебные обязанности.

В последние годы стал очевидным тот факт, что для улучшения деятельности в Красненской районной библиотеке ее структура управления нуждается в разработке специальных технологий эффективного управления качеством работы. Библиотека как посредник между информацией и потребителем информации должна уметь доказывать, что она предлагает услуги высокого качества. Понятие качества развивалось постепенно - от контроля и экспертизы продукции до более широкого взгляда, ориентированного на анализ организационной структуры и предоставляемых услуг. В этом смысле качество означает соответствие поставленной цели назначению услуги или продукции. В условиях, характеризующихся все возрастающей конкуренцией, организации ищут новые пути уменьшения затрат без сокращения сферы услуг [38, с.28].

При изучении структуры управления Красненской районной библиотеки на первый взгляд, нет стимулов для повышения качества работы. Однако ситуация меняется. Значительные массивы информации уже существуют вне библиотеки. Любой потребитель, располагающий необходимым оборудованием, может получить непосредственный интерактивный доступ к базам данных, содержащим библиографическую информацию и даже полные тексты документов, а информация может обрабатываться и пакетироваться информационными посредниками.

При постоянном сокращении бюджетных ассигнований, снижении уровня финансирования, сокращении штатов и одновременном возрастании требований потребителей данная библиотека не может себе позволить иметь нечетко сформулированные цели, выполнять ненужную работу или осуществлять неэффективные рабочие процессы. Для библиотеки управление качеством работы может означать следующее:

определение миссии библиотеки и приоритетных групп пользователей; выявление существующих и предполагаемых потребностей пользователей; установление долгосрочных целей и краткосрочных задач;

создание адекватных потребностям услуг;

предоставление этих услуг на максимально высоком уровне;

измерение эффективности работы и ее сравнение с поставленными целями; формирование оптимальных условий для постоянного повышения эффективности работы;

создание атмосферы внимания к запросам пользователей и обеспечение высокого качества работы.

Оптимизация библиотечной деятельности осуществляется также благодаря маркетинговому подходу. Библиотечные менеджеры ищут гарантии того, что их организация развивается, так как потребности пользователей меняются с течением времени, отражая тем самым динамичноменяющееся окружение. Если обобщить понятия «библиотечного маркетинга», то можно сформулировать его определение так: библиотечный маркетинг - это разновидность инновационной управленческой деятельности, которая содействует становлению, производству и продвижению библиотечных товаров и услуг [38, c.26].

Маркетинг может явиться тем средством, которое потребует оценить собственные возможности, посмотреть на работу библиотеки с точки зрения пользователя, изменить свои стереотипы. В библиотеках требуется использование маркетинга как системы, позволяющей осуществлять эффективную работу в современной социокультурной ситуации [38, с.28].

Концепция библиотечного маркетинга определяет стратегические цели, задачи и функции библиотеки, приоритеты и направления работы. Свой путь библиотеке приходится искать между желаниями, ожиданиями пользователей и собственными культурными и информационными функциями. Все это и применяется в маркетинговой деятельности.

Социально-культурная ситуация в последние годы заметно меняется, досуг заполняется не столько чтением, сколько другими, как правило, более зрелищными формами. В то же время основной информационный запрос в большей степени обусловлен необходимостью получения образования, самообразованием, занятостью, социальной защитой интересов личности, здоровья [52, с.95].

Обеспечение целевого доступа к информации является существенным профессиональным признаком библиотечной деятельности в социальной сфере. Эта направленность позволяет не только предоставлять новые информационные услуги для пользователей, реализовывать задачи, стоящие перед библиотекарями, но и активно развивать профессиональную библиотечную деятельность, внедряя новые информационные технологии, инновационные формы работы. Ориентация на социальную деятельность позволяет библиотекам сформировать современный пакет услуг, поскольку именно услуги являются результатом социальной работы. Преобладание характеристик культуры, духовности и сохранения наследия в стратегиях развития библиотеки показывает, наряду с четкими ценностными установками, недостаточно ясное представление об организации современной деятельности.

Таким образом, позиция Красненской Центральной районной библиотеки в обществе определяется не социальной работой, а информационным обеспечением социальных запросов различных групп. Представляется возможным дополнить модель оптимизации управления библиотекой более подробным рассмотрением стратегий, ориентированных на каждый элемент библиотечной структуры. При воздействии на целевую аудиторию библиотеки (библиотечный контингент) требуется проведение информационного мониторинга потребностей пользователей и степени их удовлетворенности качеством предоставляемых услуг; прогнозирование изменений в социокультурной ситуации; внедрение в библиотечную работу новых информационных технологий; оценка востребованности и эффективности внедрения новых услуг; усиление презентативности библиотеки-PR [38, c .28].

Комплексный характер управления библиотечной деятельностью:

Целевая аудитория:

. Информационный мониторинг потребностей пользователей и степени их удовлетворенности качеством предоставляемых услуг;

. Прогнозирование изменений в социокультурной ситуации;

. Внедрение в работу новых информационных технологий;

. Оценка востребованности и эффективности внедрения новых услуг;

. Усиление презентативности библиотеки - PR

Библиотечный персонал:

. Анализ и корректировка организационной культуры;

. Принятие эффективных управленческих решений, оценка их результативности;

. Демократизация организационной структуры;

. Создание системы непрерывного повышения квалификация сотрудников библиотеки;

. Объединение библиотечных процессов в единый технологический процесс;

. Проведение бенчмаркинговых исследований

Библиотечный фонд:

. Применение методов социального маркетинга (изучение спроса и предложения на документы и библиотечные услуги);

. Анализ и корректировка политики комплектования;

. Использование фандрейзинга.

Материально-техническая база:

. Стабильное финансирование;

. Ремонт помещений;

. Обновление библиотечной мебели, оборудования;

. Программное обеспечение;

. Усиление презентативности библиотеки - PR, формирование благоприятного имиджа библиотеки.

Для оптимизации работы персонала Красненской районной библиотеки необходимы осуществление анализа и корректировки организационной культуры в библиотеке; принятие эффективных управленческих решений и оценка их результативности; демократизация организационной структуры; создание системы непрерывного повышения квалификации сотрудников библиотеки; объединение работы библиотечных подразделений в единый технологический процесс; проведение бенчмаркинговых исследований.

Чтобы фонд данной библиотеки отвечал выдвигаемым к нему требованиям, важно использовать методы социального маркетинга; анализировать и корректировать политику комплектования; использовать в работе фандрейзинг [38, с.28].

На примере всего вышесказанного получается система модернизации ЦБС [см. прил. №3]

Достаточно сложный аспект библиотечной деятельности - модернизация материально-технической базы, которая предполагает необходимость стабильного финансирования; систематического ремонта помещений; обновления библиотечной мебели; обновления и закупки необходимого оборудования и соответствующего программного обеспечения; формирования благоприятного имиджа.

Выводы к третьей главе. Таким образом, рассмотренные нами в этой главе процессы структурных преобразований, принципы и подходы способствуют оптимизации структуры управления библиотекой на современном этапе. Успех по усовершенствования организационной системы управления районной библиотеки (МКУК Красненская районная библиотека) мы считаем, возможным дополнить, созданной нами моделью, которая включает все компоненты работы библиотеки и в комплексе позволит оптимизировать деятельность названной библиотеки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В России, изначально ориентированной на создание единой библиотечной сети, сложилась особая ситуация. С изменением социально - культурного устройства общества распались не только экономические, но и многие культурные связи, существовавшие между отдельными территориальными образованиями. Значительно ослабли функции центральных федеральных библиотек как методических и образовательных библиотечных центров. Финансирование из разных источников привело к различиям в планировании, отчетности и нормативной деятельности и, тем самым, к разобщенности библиотек, сориентированных на местные задачи в ущерб общим профессиональным нуждам. В условиях жесткого финансового дефицита, отсутствия единой нормативной базы и профессионально, адресно-направляемой государственной помощи библиотекам пришлось самостоятельно принимать решения.

В связи с этим смена парадигмы включает соответствующий сдвиг структур социальных организаций. Эффективной формой подобных организаций являются - гибкие функциональные иерархические формы, которые быстро создаются и преобразуются в соответствии с меняющимися потребностями. Большее распространение получили иные термины для обозначения таких структур: "адаптивные", "органические".

Адаптивные структуры строятся на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, которые лежат в основе бюрократии как типа управления. Выделены и описаны две разновидности адаптивных структур, которые уже применяются в библиотеках: проектная (программно-целевая) и матричная.

Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Она основывается на целевом управлении, горизонтальных взаимосвязях членов команды, развитии творческой инициативы каждого участника проекта.

Матричную структуру вслед за крупнейшим отечественным специалистом в области теории организаций Б. 3. Мильнером, считают разновидностью проектной. В рамках матрицы, построенной на принципе двойного подчинения исполнителей (руководителю функциональной службы и руководителю проекта), управление развивается одновременно по вертикали и по горизонтали.

В 1980-е гг. началось движение к новой форме организации - сетевым структурам. В этот период быстрые технологические изменения побудили к массовому реструктурированию во всех отраслях. В рамках общей тенденции к дезинтеграции апробировались различные организационные формы. Вместо использования оперативных календарных планов или информационных каналов для координации деятельности внутренних подразделений обращались к контрактам и другим соглашениям для соединения вместе внешних компонентов в различные типы сетевых структур. Сетевые организации отличаются от других типов рядом признаков.

Во-первых, они используют коллективные активы нескольких организаций, расположенных в различных точках ценностной цепи.

Во-вторых, сетевые организации больше ориентируются на маркетинговое управление, нежели на административные формы.

В-третьих, сетевая структура предполагает действенную и заинтересованную роль участников, и такое добровольное активное поведение улучшает конечные результаты.

В-четвертых, во множестве отраслей, включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и другие, сети представляют собой объединения организаций.

В работах Н. С. Карташова подобная структурная организация названа "библиотечным объединением". По масштабам территории, количеству библиотек, объему и характеру библиотечных ресурсов, уровню организации Н. С. Карташов выделяет первичные (специализированные), локальные (местные), областные и региональные (межобластные) библиотечные объединения. Первичный уровень образуют централизованные системы, специализированные библиотеки крупных организаций (фирм, акционерных обществ, концернов), библиотечно-информационные центры. По сетевому принципу организованы отраслевые библиотечные системы, единые территориальные справочно-информационные фонды (ЕТСИФ), универсальные территориальные библиотечные объединения (ТБО).

Современная библиотека представляет собой сложный комплекс, успешная работа которого во многом зависит от структуры управления. Организационная структура создает своеобразный каркас управления, который образуется совокупностью подразделений и сотрудников, находящихся между собой в устойчивых отношениях. В последнее десятилетие понятие «руководитель библиотеки» стало гораздо чаще и уважительнее использоваться в профессиональной терминологии. Все большее число библиотек пополняется специалистами, получившими в профессиональных высших учебных заведениях престижную менеджерскую квалификацию.

Современный руководитель в системе управления библиотекой выполняет следующие функции: управленческие, неуправленческие, налаживание межличностных отношений, информационные, принятие решений и многие другие.

Для выполнения этих функций к современному руководителю предъявляются в первую очередь требования высокого профессионализма и компетентности именно в области управления. В настоящее время менеджеры обладают следующими профессиональными качествами: высокая способность к саморазвитию, решение проблем, творческие способности, умение влиять на окружающих, создание дружного, сплоченного коллектива.

Современный руководитель - это профессионал, который с оптимизмом оценивает будущее библиотеки, умеет находить рациональные пути выхода из самых трудных ситуаций.

Значительную часть лидерства составляют обучение и помощь другим в самосовершенствовании, раскрытии потенциала. Сегодня как никогда надо уважать уникальность каждой личности, строить и поддерживать партнерские отношения и сотрудничество, создавать Возможности, быть лидером перемен (строить будущее).

Необходимо начать руководить человеческими ресурсами, а именно - направлять, развивать людей. И продолжать развиваться сами.

Большинство библиотек используют сегодня бюрократические управленческие структуры (линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные). В современных условиях отчетливо проявляется ограниченность иерархических структур: жесткая заданность поведения в рамках инструкций и циркуляров; затрудненность взаимодействия внутри библиотеки; неспособность к быстрым нововведениям.

Некоторые проблемы бюрократических структур решаются при введении адаптивных (органических) структур, основными видами которых являются проектные и матричные организации. Многие крупные библиотеки используют сложную составную структуру, соединяющую иерархическую и адаптивную организацию.

Преимущества централизованной структуры состоят в экономичности использования библиотечных ресурсов и персонала, высокой степеней контроля за функционированием библиотеки и обеспеченности текущей деятельности. Однако они не были реализованы в процессе организации централизованных библиотечных систем, что создало существенные проблемы в их сегодняшнем функционировании.

В рамках любой структуры целесообразно развивать процессы децентрализации с тем, чтобы улучшать взаимодействие и обмен информацией между руководителями, усиливать мотивацию руководителей низших уровней, повышать эффективность принятия управленческих решений.

Дипломная работа построена на примере Красненской районной библиотеки, в ходе всего исследования мы предложили новую модель оптимизации организационной системы данной библиотеки. Ведь можно понимать адаптацию как учёт особенностей сферы культуры в экономике, живущей по законам рынка, а можно ставить задачу по адаптации сферы культуры к рыночным механизмам, то есть о внедрении принципов рынка в культуру.

В ходе изучения и анализа литературы по проблеме нашего исследования и по результатам практической работы были сделаны следующие выводы.

Во-первых, мы рассмотрели теорию систем управления в отечественном библиотековедении, при этом выяснив, что на каждом этапе развития библиотековедения ученые предлагают свою точку зрения для радикальных изменений в организационной системе управления библиотекой.

Во-вторых, при изучении руководителя в организационной системе управления нам стало понятно, перед руководителем всегда стоит проблема, в какой степени и в каких ситуациях он должен выступать по отношению к своим работникам - начальником, а в каких на равных с подчиненными.

В-третьих, при детальном рассмотрении подходов и принципов, с помощью которых нам необходимо оптимизировать организационную структуру управления Красненской районной библиотеки мы пришли к выводу, что на данном этапе развития организационной системы управления Красненской Центральной районной библиотеки необходимо использовать предложенную нами модель оптимизации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авраева Ю.Б. Глазами директора и методиста. Актуальные вопросы библиотечной работы: Теория и практика./ Ю.Б. Авраева - М., 1990. - с. 105-113.

. Аверьянов, А.С. Управление библиотекой: учебно-практическоепособие /А.С. Аверьянов, А.Н. Ванеев, В.Г. Горев. - СПб.: Профессия, 2003. - 302с.

. Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера./ В.И.Андреев - Народное образование, 1995. -160 с.

. Атаманчук, Г.В. Государственное управление. Организационно-функциональные вопросы./ Г.В. Атаманчук.- М.: Наука, 2008.

. Ахмадова, Ю.А. Система менеджмента качества библиотеки:Учеб-практ. пособие /Ю.А. Ахмадова; науч.ред. В.В. Брежнева. - Спб.: Профессия, 2007. - 264 с. (Серия «Библиотека»)

. Базикало А.А. Роль методического объединения в управлении библиотеками вузов Приморского края / А.А. Базикало// НТБ. - 1996. - № 5. - С.28-32.

. Басов, С.А. Проблемы и перспективы перестройки методической работы / С.А. Басов // НТБ СССР. - 1998. - № 2. - С. 3-8.

. Бартова, С Публичные библиотеки и прокрустово ложе 83-го закона/С. Бартова// Библиотечное дело. - 2010.-№18,с.2-8

. Бачалдин, Б.Н. Научно-методические службы: состояние и перспективы / Б.Н. Бачалдин // НТБ. - 1994. - № 10.- С. 22-44.

. Бачалдин ,Б. Не растерять профессионализм / Б. Бачалдин // Библиотека. - 1996. - № 1. -С. 41-43.

. Бачалдин, Б.Н., Инькова Л.М. Менеджмент в научно-методической работе: В помощь библиотекарю / Б.Н. Бачалдин. Л.М. Инькова.- РГБ. - М., 1997. - 255 с.

. Библиотека для России: новые тенденции и традиционные ценности. "Круглый стол" в Российской государственной библиотеке // Библиотековедение. - 1999. - № 2. - С. 28-47.

. Боева, Л. Наш принцип - востребованность / Л. Боева // Библиотека. - 1998. - № 1. -С. 58-59.

. Модели и методы управления организационными системами/ В.Н.Бурков, В.А. Ириков - М.: Наука, 1994. - 269 с.

. Ванеев, А.Н. Система методического руководства библиотечным делом: Учебное пособие./ А.Н. Ванеев- Л., 1982. - 78 с.

. Ванеев, А.Н. Вопросы совершенствования организационно-методической деятельности/ А.Н. Ванеев // НТБ СССР. - 1985. -№ 1.-С. 8-14.

. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник. - 2-е изд. испр. и доп. / И.А. Василенко- М.: Гардарики, 2010.

. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер, для руководителя-практика(Пер с англ.)/ М. Вудкок - М.: Дело, 1991. - 320 с.

. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебное пособие / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 685 с.

. Гриханов Ю.А. Содействие и рекомендации - единственно возможный стиль работы/ Ю.А. Гриханов // Библиотека. 1996. № 6. C. 13-14.

. Гуторова, А.Л. Система государственного управления: В 5 кн. Кн. 2. Государство и политика./ А.Л. Гуторова- М.: ЭКСМО, 2000.

. Долгополова, И. Субъективные заметки о профессиональных приемах работы / И. Долгополова // Библиотека. - 1997. - № 8. - С. 43-45.

. Жадько, Н.В. Управленческая эффективность руководителя/ Н.В. Жадько М.А. Чуркина.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 г. - 245с.

. Зыкова, Г., Аметова Л. Не указывать, а помогать - требование времени/ Г.Зыкова, Л. Аметова // Библиотека. - 1999. - № 5. - С. 48-51.

. Зайверт, Л. Ваше время - в ваших руках: Советы руководителям, как эффективно использовать свое время./ Л. Зайверт -М.: Экономика, 1990. - 335 с.

. Зигерт, В., руководитель без конфликтов. (Сокр. Пер. с нем.) / В. Зигерт, Л. Ланг - М.: Экономика, 1990. - 335 с.

. Ильяева, И.А Стратегическое управление библиотекой: учебно-методическое пособие/И.А. Ильяева, В. Н. Маркова. - М.:Кнорус,2008.-184 с.

. Карташов, Н.С. Особенности современного библиотечного управления /Н.С. Карташов // Библиотека. - 2002. - №9. - С.14-21.

. Карташов, Н.С. Управление библиотечным делом: организационный механизм /Н.С. Карташов //Библиотековедение. - 2001. - №4. - С.17-25.

. Карташова, Л.В., Кнеппер Е.В. История мирового менеджмента Учеб. Пособие / Л.В. Карташова, Е.В. Кнеппер - М.: МГУК, 1998. - 92 с.

. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КНОРУС, 2010. - 368 с.

. Клюев, В.К. Маркетинг в системе управления библиотекой: учебное пособие / В.К. Клюев, Е.М. Ястребова. - М.: МГУКИ,1995. - 132 с.

. Комиссарова, Л.Д. Традиционные и инновационные аспекты планирования: размышления методиста / Л.Д. Комиссарова // Библиотековедение. - 1998. - № 4. С. 35-39.

. Коробкина,Т Размышление у парадного подъезда бюджетной реформы/Т. Коробкина// Библиотечное дело. - 2010.-№18,с.8

. Кравченко, А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов/ А.И. Кравченко.- 7-е изд. - М: Академический Проект; Альма Матер, 2008.- 560 с.

. Кротова, Н.В., Кнеппер Е.В. История мирового менеджмента: учеб пособие./ Н.В. Кротова, Е.В. Кнеппер - М.: МГУК, 1998. - 92 с.

. Куликова, Е Вопросов больше, чем больше. Разговор по существу/Е. Куликова// Библиотечное дело. - 2010.-№18,с.12

. Маркова, В.Н. Стратегия управления библиотекой в условиях информатизации общества/В.Н.Маркова//Информационный бюллетень РБА. - 2005. - № 35.

. Мескон, М. Основы менеджмента./ М. Мескон., М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: Дело, 1992.-702 с.

. Мильнер Б.З. Теория организации: курс лекций. / Б.З. Мильнер - М.: ИНФРА-М, 1998.

. Общее библиотековедение: Ч. III: Учение о библиотечном деле: хрестоматия сост.: М. Н. Колесникова, Е. В. Мокшанова; науч. ред. проф. А. Н. Ванеев. - МЛ Либерея-Бибинформ, 2008. - 368 с.

. Паршукова, Г.Б. Технологии современного менеджмента в библиотечной деятельности: учебное пособие / Г.Б. Паршукова. - Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2004. - 187с.

. Скворцов В. В. Концепции библиотеки в современном российском библиотековедении/ Российское библиотековедение: ХХ век. Направления развития, проблемы и итоги./ В. В. Скворцов.- М.: ФАИР-Пресс; Пашков Дом, 2003. - С. 163

. Старобинский, Э.К. Как управлять персоналом: учеб. практ. пособие./ Э.К. Старобинский. - М.: ЗАО «Бизнесс-школа «Интел-Синтез», 1999. - 380 с.

. Столяров, Ю. Н. Библиотека: структурно-функциональный подход / Ю.Н. Столяров. - М.: Книга, 1981. - 255 с.

. Столяров, Ю.Н. Библиотека - двухконтурная система / Ю.Н. Столяров // Науч. и техн. б-ки. - 2002. - № 11. - С.5-24.

. Столяров, Ю.Н. Возродить профессионализм / Ю.Н. Столяров // Библиотека. - 1997. - № 1. - С. 67-68.

. Суворова, В.М. Методические рекомендации по организации и ведению международного документообмена (МДО)/ Суворова В.М. //ЦНСХБ РАСХН.-М.Д997.-16с.. Сукиасян , Э.Р. Библиотечная профессия и кадровый менеджмент/Э.Р. Сукиасян.-М.- Профессия, 2011 г, 432 стр.

. Суслова, И.М. Менеджмент в современной библиотеке: научно-методическое пособие/ И.М. Суслова, В.В. Кармовский. - М.: Либерия, 2004. - 175с.

. Суслова, И.М. Основы библиотечного менеджмента: учебно-практическое пособие / И.М. Суслова. - М.: Либерия, 2000. - 232с.

. Суслова И.М. Стратегическое управление библиотекой./ И.М. Суслова. - М.: МЦБС, 2008.

. Тюлина Н.И. Национальная библиотека: опыт типол. анализа / Н.И. Тюлина.- - М. : Кн. палата, 1988.

. Уколов, В.Ф. Теория управления:Учебник/В.Ф. Уколов, Л.М. Масс, И.К. Быстряков.-М.: Экономика,2003.-576с.

. Фаткин Л.В. «Парадоксы менеджмента»/ Л.В. Фаткин. - М.: Проблемы теории и практики управления, 2002. - 196 с.

. Фенелонов, Е.А. Управление общедоступными библиотеками в современной России: пособие в помощь самообразованию библиотечных работников / Фенелонов Е.А. // РГБ. - М., 1997. - 175 с.

. Фредерик, У. Т. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс]/ Фредерик, У. Т. М: 1991. с. 73. Электрон. текст дан. - Режим доступа http://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631

. Хилль, В. Базисные концепции исследований в менеджменте /В. Хилль //Проблемы теории и практики управления. - 2009.

. Чиркин, В.Е. Государственное управление./ В.Е Чиркин.- М.: Наука, 2007.

. Чубарьян, О.С. Общее библиотековедение./ О.С. Чубарьян - М.: Книга, 1976. - С. 247-258.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |