

М. Н. Колесникова, В. С. Крейденко

Современные проблемы библиотечного менеджмента в России

Рассмотрены некоторые современные проблемы управления российскими библиотеками в условиях рыночной экономики и глобализации. Деятельность библиотек осложняют такие глобальные проблемы, как экспансия Интернета, коммерциализация культуры, сокращение численности библиотек, деформация книжного рынка, дисфункция чтения, падение спроса на «бумажную» книгу и пр. Необходимо повышать эффективность библиотечного менеджмента. От него зависит многое в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды библиотеки, порой агрессивной в своих проявлениях по отношению к ней. Библиотечный менеджмент должен быть механизмом адаптации библиотеки к рыночной экономике постиндустриального общества. Однако этому препятствует ряд ограничений, в частности, низкая стратегическая культура руководителей библиотек, «слабость», фрагментарность или полное отсутствие библиотечного маркетинга, недостаточный профессионализм управленческих кадров, отсутствие системной мотивации персонала из-за некомпетентности руководителей в сфере социальной психологии, некачественного отбора предполагаемых сотрудников библиотеки. Охарактеризовано негативное влияние названных проблем на функционирование и инновационное развитие библиотеки.

Ключевые слова: глобализация, современные проблемы управления, библиотечный менеджмент, стратегический менеджмент, библиотечный маркетинг, профессионализм, управленческие кадры, мотивация библиотечного персонала

Marina N. Kolesnikova, Vladimir S. Kreidenko

Modern problems of management of Russian libraries

Some modern problems of management of the Russian libraries in the conditions of market economy and globalization are considered. Libraries complicate global issues such as the expansion of the Internet, commercialization of culture, a reduction in the number of libraries, the deformation of the book market, reading dysfunction, the demand for «paper» book, etc. It's necessary to increase the efficiency of library management. Much depends on it in the conditions of continuously changing external environment of the library, sometimes aggressive in its manifestations in relation to it. Library management should be a mechanism of adaptation of the library to the market economy of post-industrial society. However, this is hampered by a number of restrictions, in particular, the low strategic culture of library managers, «weakness», fragmentary or complete lack of library marketing, lack of professionalism of management personnel, lack of systemic motivation of staff due to incompetence of managers in the field of social psychology, poor selection of alleged library staff. The negative impact of these problems on the functioning and innovative development of the library is characterized.

Keywords: globalization, modern problems of management, library management, strategic management, library marketing, professionalism, management personnel, motivation of library staff

DOI 10.30725/2619-0303-2018-4-152-156

В основе социально-культурной и экономико-правовой самоидентификации и стабилизации библиотеки как социального института лежит система управления, которая скрепляет все его уровни и звенья, обеспечивая их социальную устойчивость. От системы управления зависит многое, если не все, тем более в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды библиотеки, порой нелояльной и даже агрессивной в своих проявлениях по отношению к ней. Сегодня управление должно быть не просто эффективным, а сверхэффективным механизмом адаптации любой организации (и библиотека – не исключение) к рыночной экономике постиндустриального общества.

Но насколько эффективен менеджмент в России вообще, и в библиотечном деле, в частности? Отвечая на этот вопрос, вспомним, что Россия, в отличие от зарубежных стран, имеет небольшой опыт рыночного менеджмента, всего с 1990-х гг. При этом оказалось невозможным просто копировать западный опыт, а необходимо перерабатывать и синтезировать его с учетом особенностей чисто российских ментальности и состояния и структуры отечественной экономики. Поэтому у нас менеджмент «с российским лицом», со своими нюансами. В том числе, в библиотечном деле.

Остановимся на некоторых современных, а в сущности непреходящих, проблемах библиотечного менеджмента.

Отсутствие в библиотечной отрасли стратегического менеджмента как системы; низкая стратегическая культура библиотечных менеджеров

Под влиянием глобализации в последние годы в мире произошли огромные изменения, часто разрушительные. Они касаются не только всех сторон внутренней жизни стран, но и мирового порядка в целом. При этом наблюдается нарастание темпов происходящих перемен. Глобализация все более ускоряется, и остановить ее вряд ли возможно. Для библиотек имеют значение такие глобальные проблемы, как экспансия Интернета во всех сферах жизнедеятельности человека, коммерциализация культуры, сокращение численности библиотек, деформация книжного рынка, дисфункция чтения, падение спроса на «бумажную» книгу и пр. Как результат влияния этих проблем наблюдается, метафорически выражаясь, «мутация библиотечной ДНК», изменяющая и уже во многом изменившая природу библиотеки, ее естество, что провоцирует кризисные явления всей библиоинфосферы, активно обсуждаемые в профессиональном сообществе.

Одной из острых проблем во втором десятилетии XXI в. является отсутствие прогностической, реалистичной модели Библиотеки Будущего. Отсутствие моделей библиотек характерно для всех их видов и типов, но, в первую очередь, оно катастрофично для общедоступных библиотек, задуманных и созданных в XIX в. именно массово, для широких масс населения во всем мире, чтобы обеспечить их самообразовательное чтение, просвещение, бесплатное получение информации и знания через печатный источник. Поэтому, когда с наступлением эры тотального распространения информационных технологий в конце XX в. «личность» стала реализовывать это свое право на информацию, знание массово вне библиотек, начался кризис общедоступности – общедоступная библиотека столкнулась со своей непопулярностью в современном «информационно продвинутом» обществе. Борьба с «нечтением» современного, прагматично настроенного человека общедоступной библиотеке крайне сложно. Советская концепция целенаправленного руководства чтением, принесящая свои ожидаемые плоды, в 1990-е г. была отвергнута, а на смену ей выдвинута концепция демократической свободы доступа к информации. Теперь мы наблюдаем последствия этой информационной революции. И поскольку самообразо-

вательное чтение (как и профессиональное, и развлекательное) и получение разнообразной информации может происходить, и будет происходить массово вне библиотек, у многих возникает обеспокоенный вопрос – зачем они вообще? (вариант: «Кто сегодня туда ходит?»).

Этот вопрос стали активно ставить (особенно органы власти, финансирующие библиотеки) и энергично обсуждать с конца прошлого столетия, и он не сходит с повестки дня. Окончательный и бесповоротный ответ до сих пор не дан ни библиотечной корпорацией, ни культурологами и философами, ни теми структурами, которые определяют культурную политику страны. А имеет ли убедительный ответ на этот вопрос, например, руководитель конкретно взятой библиотеки? Занимается ли он научным прогнозированием ее развития? Имеет ли на рабочем столе в каждый период деятельности библиотеки соответствующий документ (стратегический план; генеральный план; концепцию развития и т. п.?). Скорее всего, ответ будет отрицательный. Как же тогда эффективно управлять библиотекой в отсутствие надежных и обоснованных ориентиров и целей, перенесенных в будущее?

«Слабость» библиотечного маркетинга

Библиотечный маркетинг стал предметом интереса библиотековедов, обеспокоенных утверждением в России идеологии рыночной экономики и падением популярности книжного чтения, в середине 1990-х гг. С того времени широкое признание получила интерпретация библиотечного маркетинга как управленческой деятельности библиотеки, организованной на принципах классического маркетинга, направленной на достижение целей полного удовлетворения потребностей пользователей и обеспечения адаптации библиотеки к современным социально-экономическим условиям (т. е. рыночным), предложенная И. М. Суловой [1, с. 225].

Но это определение содержит некое противоречие. Классический маркетинг связан с получением прибыли, а библиотечный маркетинг – некоммерческий, и потому его «прибыль» нематериальна, носит социальный характер, представляя собой устойчивый спрос на услуги/продукты библиотеки, ее востребованность у населения. Эта «прибыль» не является постоянной и высокой константой. Она достигается посредством многих действий библиотеки, в том числе благодаря применению маркетинговых ин-

струментов. Из всего их спектра более или менее освоена реклама библиотечных услуг на сайте библиотеки, в социальных сетях, местной печати. Хуже обстоит дело со связями с общественностью (например, личными формами коммуникации: публичными выступлениями руководителей, ведущих специалистов библиотек на общественно значимых мероприятиях; пресс-конференциями и брифингами, круглыми столами, презентациями, фильмами, блогами и пр.). Отсутствует маркетинговый мониторинг рынков библиотеки (книжно-информационный, досуговый, образовательный). Маркетинговые исследования библиотеки в массе своей не проводят либо проводят эпизодически, локально, методологически не проработано, а в привычном формате анкетирования пользователей. Что дает такое анкетирование для маркетинговой деятельности библиотеки? Очень мало или почти ничего. Поэтому маркетинговые концепции, о которых много писали классики библиотечного маркетинга В. К. Клюев, С. Д. Колегаева, И. М. Суслова, Е. М. Ястребова, фактически отсутствуют у библиотек. Адаптация библиотеки к быстро меняющимся, рыночным социально-экономическим условиям происходит инертно, интуитивно, фрагментарно.

Проблема качества управленческих кадров, их профессионального соответствия требованиям времени

Для начала зададимся вопросом: как становятся библиотечными менеджерами, в частности, директорами библиотек? Есть два пути: «снизу» (когда специалист показал профессиональную эффективность в коллективе, был замечен, продвинут, вошел в «профессиональный лифт» и т. д.) и «сверху» (был назначен учредителем библиотеки). Первый путь, как будто, более правильный, оптимальный. Но и второй может быть удачным (но может быть и катастрофическим). В этом случае, проблему создает/не создает вышестоящий руководитель библиотеки (т. е. учредитель). Какими критериями он руководствуется, назначая данного человека на должность директора библиотеки? Есть ли они у него?

Например, в западном менеджменте выбор менеджера (даже не высшего звена) – сложная, многоэтапная процедура с целью оценки его, в первую очередь, стратегической культуры. Претендент на руководящую должность проходит ряд собеседований, встречается с сотрудниками разных направ-

лений данной организации, с другими руководителями разных уровней. Детали будущей работы обсуждаются как можно более подробно, потом организация и потенциальный менеджер принимают решение о совместной стратегической работе, оговаривают ее мельчайшие нюансы. Такая процедура оправдана, поскольку менеджер, особенно высшего звена, приходит в организацию не на один год. Он должен «вписаться» в систему, разделять и продвигать культуру корпорации, его система подготовки дорогостояща и длительна, потому его замена или его промахи в работе – это убытки для организации.

В библиотечном же деле многие библиотечные руководители, особенно со стажем, считают, что главное для эффективного управления – иметь опыт работы и обладать полномочиями (властью). Но руководители, особенно высшего звена, в силу специфичности своих функций не должны быть просто «ремесленниками от управления», т. е. опираться исключительно на свой прошлый опыт, а должны виртуозно владеть определенным комплексом управленческих знаний, основанном на мировой практике. Ведь управление – это точно такая же отдельная отрасль деятельности со своей спецификой, как машиностроение, транспорт, банковское дело и т. п. Библиотекарь, становясь заведующим отделом, приобретает новые функции и полномочия, для исполнения которых прошлый, библиотечный, опыт недостаточен, а то и мало полезен. И чем выше должность, тем больше в ней специфических управленческих функций и меньше технологических, собственно библиотечных.

Как отмечают исследователи, беда многих российских высших менеджеров в том, что они, заняв позицию управленца, по стилю мышления, по способам решения проблем остаются отраслевыми специалистами, т. е. «руководителями, просто принимающими решения», а не «системно управляющими процессом». Как правило, такие руководители увлеченно и достаточно неплохо занимаются технологическими проблемами организации и весьма неохотно – собственно управленческими.

Поэтому еще раз стоит подчеркнуть, что управленческая подготовка руководителю библиотеки настоятельно необходима и управленческие знания должны постоянно актуализироваться. Ведь профессионализм менеджера – не статичное понятие, он требует развития «через всю жизнь», фактически превращения его в искусство управления.

Проблема мотивирования сотрудников библиотек

Мотивирование подчиненных – это создание системы мер, направленных на побуждение работников к эффективному, добро-совестному, инициативному труду. Создание данной системы требует поиска, разработки, выбора мер с учетом индивидуальных особенностей каждого работника.

Если в основе материальных мер побуждения к труду лежит оплата труда работников (стимулирование), обеспечивающая удовлетворение его материальных потребностей и реализации трудового потенциала, то меры нематериальной мотивации – это, прежде всего, воздействие на работника, способствующее изменению/поддержанию/формированию его ценностных ориентаций и интересов, раскрытию трудового потенциала. Обеспечить такое воздействие гораздо сложнее, чем стимулировать работника.

Теоретические представления о механизме мотивации и стимулирования, имеющиеся у руководителя, к сожалению, не всегда полностью совпадают с его практическим воплощением. Именно «рычаги», связанные с мотивацией, чаще всего, недостаточно эффективно работают в библиотеках. В чем причины такого диссонанса?

1. Во многом он возникает из-за недостаточной компетентности менеджера, в частности, в сфере социальной психологии, психологии трудового коллектива. Это большой минус для современного руководителя библиотеки. Сегодня социальная психология – вообще одна из активно востребованных областей профессиональной деятельности. Ведь на нынешнем этапе развития социальной жизни общества отмечаются нарастающие кризисные тенденции, а именно – отчужденность индивидов, отсутствие у людей убедительных, ясных идеалов и целей, подмена духовных ценностей сиюминутными удовольствиями, распространение идеологии потребления, агрессивность, нигилизм, фобии и т. п. Все это заставляет людей все чаще обращаться за психологической помощью. Поэтому руководителю библиотеки настоятельно необходимо формировать компетентность в вопросах социальной психологии, чтобы эффективно выстраивать межличностную коммуникацию индивидуально с каждым подчиненным, в том числе в плоскости его индивидуального мотивирования. Трудовые коллективы библиотек также нуждаются в профессиональном социальном управлении, как и любые другие.

Вместе с тем не секрет, что в библиотеках разных типов отмечается низкая мотивация у сотрудников либо вообще ее отсутствие, даже у тех специалистов, которые получили соответствующее образование. Исследования констатируют карьерный пессимизм библиотекарей, недовольство высокой напряженностью труда, низкую лояльность по отношению к библиотеке и др. Не перечисляя общеизвестных причин такого положения, акцентируем внимание на другом.

Мотивация трудовой деятельности библиотекарей во многом зависит от возможностей самореализации и общения, т. е. имеют место психологические дивиденды – высокая степень удовлетворенности самой работой. Кроме того, мотивацию библиотекарей отличают превалирование социального мотива (общение с читателями, общение с коллегами) и мотива безопасности (гарантированная заработная плата, отпуск, в том числе, оплачиваемый учебный отпуск, оплачиваемый бюллетень, другие преференции); зависимость между индивидуальной мотивацией труда и общим состоянием библиотеки – условиями труда, морально-психологическим климатом, стилем управления и др. На мотивацию труда оказывают влияние также возможность продвижения, адекватная система оценки и поощрений и др.

Но приходится констатировать, что, в основном, служебный рост библиотекарей часто происходит эпизодически и медленно. В библиотеках не составляются карьерограммы сотрудников, мотивационные карты, квалификационные аттестаты и другие документы, которые могут служить основанием для принятия соответствующих мотивационных решений и действий руководства.

2. Помимо отсутствия/низкого уровня психологической компетентности, практических навыков управления мотивацией у руководителей библиотек, слабым местом кадрового менеджмента в отношении создания системы мотивирования персонала является слабая предварительная работа/полное отсутствие ее с претендентами на работу в библиотеке на «входе» в нее, т. е. на этапе подбора и отбора сотрудников. Фактически не используются психологические тестирования, заполнение и анализ анкет при приеме на работу, подробные собеседования при найме, практические демонстрации способностей претендента к выполнению той или иной работы и т. п., чтобы выяснить его готовность и мотивированность к библиотечному труду. Справедливости ради следует сказать,

что нередко на работу в библиотеку принимают того, кто пришел, независимо от его образования и жизненных установок, за отсутствием других претендентов. В данном случае говорить о библиотечно-ориентированной мотивации, видимо, не приходится.

Очень часто в причинах «бед» библиотек обвиняют власти разных уровней, которые их недофинансируют, переводят в худшие помещения, объединяют с клубами, «толкают» на путь коммерциализации, сокращают штат, закрывают и т. п. К сожалению, все это имеет место. Но это «беды», приходящие извне. Однако есть «беды», которые не зависят или мало зависят от позиции властей, а существуют внутри библиотек и по вине их самих. Именно на это про-

фессиональной корпорации стоит обратить пристальное внимание. Тем более, что есть примеры библиотек, где успешно решаются рассмотренные выше проблемы.

Список литературы

1. Суслова И. М., Ключев В. К. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности. Санкт-Петербург: Профессия, 2009. 600 с.

References

1. Suslova I. M., Klyuev V. K. Management of library and information activities. Saint Petersburg: Professiya, 2009. 600 (in Russ.).