

БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УДК 025.1

Э. Р. Сукиасян

Российская государственная библиотека

Деятельность, структура и система управления современной библиотеки.

Часть 3. Система управления библиотекой

Изучена информация, размещённая на сайтах универсальных научных библиотек; на её основе проанализирована система управления библиотекой. Выявлены особенности системы управления библиотекой за рубежом на примере Библиотеки Конгресса США.

Ключевые слова: управление библиотекой, директор библиотеки, заместитель директора, учёный секретарь, главный хранитель, ответственность как категория управления, сайты библиотек, Библиотека Конгресса США.

UDC 025.1

Eduard Sukiasyan

Russian State Library, Moscow, Russia

Activities, structure and management of modern libraries.

Part 3. Library management system

The author has examined information on the websites of universal scientific libraries, and on this basis he analyzes library management systems. He also reveals the specific features of library management overseas through the example of the U.S. Library of Congress.

Keywords: library management, library director, deputy director, academic secretary, library head of conservation, responsibility as a management category.

Согласимся: какой будет система управления библиотекой, решает её первое лицо – директор. Давать советы трудно. Много зависит от личных качеств сотрудников библиотеки, которых он выбирает, готовит (иногда многие годы) и назначает на руководящие должности. Случайные люди «на управление», как правило, не попадают. Но если директор – «назначенец» со стороны, то на должности заместителей он может пригласить своих бывших, проверенных, коллег, тех, кому доверяет. И это естественно, хотя, особенно на первых порах, в коллективе может возникнуть определённое психологическое напряжение. Это раньше, в советское время, «назначенцами» были деятели культуры и искусства, образования, руководители, проверенные на предыдущем месте работы. Сейчас такого практически не бывает.

У нас очень сильный состав директоров универсальных научных библиотек (УНБ) и их заместителей. Большинство из них – профессионалы; многие – кандидаты наук. Интересное наблюдение: просматривая веб-сайты библиотек, я почти не встречаю новых имён. Десятки знакомых, многие учились на различных семинарах в АПРИКТе, приезжали в Москву, будучи заведующими подразделениями, выступали на конференциях. Мы виделись и в стенах их библиотек. Есть директора-ветераны, занимающие этот ответственный пост десятки лет. Конечно, есть и такие библиотеки, в которых за время нашего сотрудничества сменилось несколько директоров.

Только национальными библиотеками страны (их у нас три) руководят генеральные директора. В таких библиотеках много направлений деятельности, много руководителей на разных уровнях. Поэтому эти библиотеки мы исключим из нашего анализа системы управления. Будем говорить об УНБ.

Я изучил информацию, размещённую на сайтах четырёх десятков библиотек. Многие библиотеки строго соблюдают традиции минимализма: у директора два заместителя – по библиотечной работе и по общим вопросам. Есть заместители «по основной деятельности». Иногда вместо зама по общим вопросам есть заместитель по административно-хозяйственной деятельности или по хозяйственной работе (хозяйственным вопросам). В одной публикации я прочитал: «Не нужно иметь руководителей “по вопросам”, их надо решать. А заместителей и заведующих, которые приходят к руководителям с вопросами, которые они должны решать сами, надо безжалостно увольнять. В крайнем случае, с руководителем можно посоветоваться, изложив на выбор два-три решения». Так в своё время я работал, например, с директором нынешней РГБ Н. С. Карташовым. И хорошо получалось. А некоторые мои коллеги, заведующие отделами, часами решали свои вопросы, сидя в кабинетах начальников...

У директора может появиться третий заместитель – по научной (или научно-методической) работе.

С началом технологической революции во многих библиотеках возникла необходимость взять на работу специалиста, более или менее компетентного в области компьютерной техники. Только в нескольких библиотеках страны на эту должность были назначены профессиональные библиотекари. И результаты полностью оправдали смелое решение руководителей.

В среде программистов и компьютерных специалистов было распространено ложное мнение: автоматизация библиотек – дело простое, элементарное. Что может быть сложного в библиотеке? Всё необходимое разработали в Главном информационно-вычислительном центре. Осталось «оформить» льготы (тем, кто купил программу, оборудование доставалось бесплатно). Так начиналась автоматизация библиотек страны. Для получения и подключения оборудования не нужны были компетенции. На работу принимали инженеров, учителей физики, просто расторопных мужчин, способных «решить вопрос». Библиотечная зарплата многих не устраивала. Тогда и появилась в штатном расписании должность заместителя директора по автоматизации.

Наверное, не ошибусь, если скажу: многие из этого «первого набора» давно не работают в библиотеках (в некоторых специалисты менялись три-четыре раза). Сегодня эти должности занимают люди, перед которыми я преклоняюсь: Сергей Анатольевич Григорьев (Челябинск), Лариса Владимировна Новинская (Владимир), Наталья Васильевна Сорокалетова (Белгород) и многие другие. Они давно стали профессионалами (многие защитили диссертации).

Как сегодня называется должность специалиста, ответственного за фундаментальное направление деятельности? Есть много вариантов, самый правильный, на мой взгляд, – заместитель по информационным технологиям. Нельзя использовать слишком широкие (по информатике) или явно ошибочные (по информатизации) названия. Не к месту и вариант «по информационным ресурсам».

Я считаю, что нельзя рассматривать библиотеку как народно-хозяйственное предприятие, а тем более – коммерческое. Поэтому появляющиеся должности типа «заместитель директора по экономике и финансам» (или «по экономической деятельности») мне представляются неуместными. Как и «заместитель по социокультурной деятельности» или «заместитель по творческой деятельности» (такая должность есть в филармониях). Не будем превращать библиотеку в Дом культуры и искусства: в первую очередь она занимается библиотечной и библиографической деятельностью.

В нескольких библиотеках я обнаружил должность учёного секретаря, в одной – главного хранителя. В музеях такая должность обязательна, в библиотеках она появилась недавно. Хорошая, правильная должность: фон-

ды хранят не только в основном фондохранилище – они «рассыпаны» по всем этажам, всем подразделениям.

Нельзя говорить о системе управления, если главным критерием качества и эффективности управления не является ответственность. Границы прав, функциональных обязанностей и ответственности должны быть точно определены в главном для каждого сотрудника библиотеки документе – его должностной инструкции. По традиции, заведённой ещё в советское время, должностные инструкции разрабатываются в момент оформления трудового договора, подписываются и подшиваются в личное дело. А что знает сотрудник о своей должностной инструкции? Когда спрашиваешь об этом, выясняется: её нет под рукой, надо спросить у заведующего.

Это, к сожалению, стало нормой. Нигде не прописано, где должна храниться должностная инструкция, в каких случаях она пересматривается. От выпускников АПРИКТа, получивших библиотечный диплом, я узнал: вопрос о внесении изменений в должностную инструкцию поднимается только при назначении на новую должность.

Есть в должностной инструкции «пункт», который у нас нередко игнорируют: «В период временного отсутствия ... его обязанности возлагаются на ...». Обычно вышестоящий руководитель объясняет это так: если кто-то надолго заболит – заменим, издадим приказ. За рубежом вопросы управления персоналом отработаны до мелочей: каждый знает, кто кого заменяет в период отпуска и даже при однодневном отсутствии.

Для заместителей директора в наших библиотеках основным документом является не абстрактная должностная инструкция, а утверждённое директором «Распределение обязанностей». Однако зачастую это не распределение обязанностей, а перечень подразделений библиотеки, за работу которых отвечает заместитель директора. Это управленческое «взаимодействие» принято называть курированием. Курировать означает присматривать, опекать, наблюдать, одним словом – контролировать. Некоторые руководители именно контроль считают основной задачей курирования. Давно замечено (и об этом можно прочитать в учебниках по управлению персоналом): если руководитель не разбирается в работе подразделений, то он занимается контролем, дисциплиной, режимом работы.

Заместителю директора «по научной работе» определены «границы» курирования: два-три научных отдела, издательская деятельность, что-то ещё. Однако наукой занимаются и в других подразделениях библиотеки, например, в фонде редких книг и рукописей (перечень можно продолжить). Но ведь их курирует другой заместитель директора. Можно ли вмешиваться в дела «чужих» отделов? Как на это посмотрит коллега? Должен ли заместитель по науке курировать аспирантов, работающих в библиотеке?

Наверное, должен. Для любой библиотеки престижно вырастить в своём коллективе учёного. Но молодой исследователь далеко не всегда работает в научном отделе. И остаётся без кураторства.

По своему опыту знаю, как такая система управления сказывается на работе. В РГБ была нормой система кураторства. Отдел систематических и предметных каталогов, которым я руководил, называли «фабрично-заводским». Но наш отдел вёл серьёзную научную работу (две НИР получили государственную регистрацию). Пока библиотеку возглавлял О. С. Чубарьян, для которого наука не сосредоточивалась в определённых отделах, меня всегда приглашали на совещания по научной работе. Когда Оган Степанович ушёл из жизни и наукой стал руководить другой человек, мы перестали интересоваться библиотеку. Даже отчёты наши уже никто не читал...

Я всегда был неудобным заведующим: занимался терминологией и стандартизацией, вёл методическую работу с библиотеками. Не раз мне указывали: ваш отдел – библиотечный, занимайтесь своими делами – систематизируйте, расставляйте карточки в каталоги. А я всякий раз отвечал, что библиотека – системный организм и искусственных ограничений не любит.

Уверен: заместители директора должны нести ответственность за порученные им направления деятельности, а не за отделы. Посмотрите, как распределены обязанности в Аппарате Правительства РФ (<http://government.ru/office/responsibilities/>), и сделайте выводы.

Слышу возмущённые голоса. Как же так можно? Кто же будет контролировать дисциплину, выполнение плановых показателей? Для этого у нас есть руководители подразделений, на которых должна быть возложена абсолютная ответственность за работу (в том числе и за дисциплину) сотрудников. Заведующий отделом – это «мини-директор»: он отвечает не только за плановые показатели, но и за многочисленные незаметные дела (заявки в отдел снабжения, гражданскую оборону, уборку, замену светильников и т.д.). А ещё есть основная деятельность. Когда приходит читатель, все дела надо отложить (поручить своим помощникам) и заниматься его проблемой, сколько бы ни понадобилось времени. Потому что читатель – это то, ради чего мы приходим на работу, а не потому что он может написать жалобу «наверх».

Необходимо рассказать и о системе управления библиотекой за рубежом. Мне хорошо знакомо положение дел в США. Здесь в библиотеках нет заместителей директоров. Только в Библиотеке Конгресса у директора (должность называется *The Librarian of Congress*, с 1987 г. её занимает Джеймс Биллингтон) есть заместитель (*Deputy Librarian of Congress*), который всегда рядом и при необходимости заменяет его.

Я побывал в Библиотеке Конгресса США в 1996 г. и написал об этом

статью (Науч. и техн. б-ки. – 1997. – № 6. – С. 33–45). В структуре и системе управления крупнейшей библиотеки мира с тех пор многое изменилось. Но принципы кадровой политики, определяемые документами Американской библиотечной ассоциации (ALA), очень стабильны.

Профессиональные библиотекари, имеющие степень магистра библиотечной и информационной науки (есть и другие варианты её названия), занимают ключевые позиции в любой библиотеке. Это специалисты 4-й категории. В каждой категории первые десять лет увеличивается надбавка за стаж, затем рост заработной платы прекращается. Кадровые правила подсказывают: за десять лет надо выбрать, в каком из направлений развивать карьеру.

Какие существуют пути развития карьеры? Их три: наука и преподавание (необходимо получить докторскую степень в Библиотечной школе), управление (несколько ступеней, вплоть до докторской степени *Business administration* – деловое администрирование или *Personal management* – управление персоналом) и ещё один, не признаваемый в нашей стране: получить звание специалиста в какой-либо сфере библиотечной деятельности, например каталогизации или классификации. В США такие специалисты, как правило, руководят в ALA секциями, комитетами, рабочими группами.

В штатном расписании американских библиотек можно обнаружить больше десятка должностей профессиональных библиотекарей (4-й и 5-й категорий), у которых обозначена область ответственности, – они воплощают в жизнь политику, решения директора библиотеки.

В библиотеках США нет методистов! У нас в методических отделах (или в тех, которые из них образовались) работают сотрудники, имеющие определённые обязанности. Но ответственность – это нечто иное. В библиотеках США «свою ответственность» никто ни с кем другим не разделяет. Ответственные пишут «о содеянном» в годовом отчёте (он публикуется), выступают на собраниях читателей и спонсоров, отвечают на вопросы. Потом состоится встреча (ей предшествует *self-evaluation* – самоотчёт) с директором, который определит динамику оплаты труда в следующем году, какие будут надбавки к зарплате (оклад далеко не всё определяет).

Конечно, проводятся заседания, на которые обязательно приглашают тех, кто работает с прессой, ведёт веб-сайт. Критиковать на заседаниях не принято: нелицеприятные замечания всегда высказываются при личных встречах. Это нормы этики, которые никто не нарушает.

Мы рассмотрели некоторые проблемы библиотечной теории и практики (функции – направления – структура – система обслуживания). За пределами анализа осталась деятельность коллегиальных органов, их роль в системе управления. Ничего не было сказано о таком важном методе управле-

ния, как передача полномочий. Какое место в управлении персоналом занимает система материального и морального стимулирования, как освободить её от субъективных оценок? Коллеги, поделитесь опытом, напишите об этом в наш журнал.

***Eduard Sukiasyan**, Cand. Sc. (Pedagogy); Assistant Professor, Sector Head of Chief Editorial Board of Library Bibliographical Classification Research Center, Russian State Library;*

sukiasyaner@rsl.ru

3 Vozdvizhenka str., Moscow, 119019, Russia