

*На правах рукописи*



0030586 17

**ДУБЕНОК ТАТЬЯНА ЕВГЕНЬЕВНА**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИБЛИОТЕКОЙ:  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ  
ОБОСНОВАНИЕ**

05 25 03 – Библиотековедение, библиографоведение  
и книговедение

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата педагогических наук

Москва 2007

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Т.Дубенок'.

Работа выполнена на кафедре управления информационно-библиотечной деятельностью Московского государственного университета культуры и искусств

Научный руководитель кандидат педагогических наук, доцент  
**Сулова Ирина Марковна**

Официальные оппоненты доктор филологических наук, профессор  
**Антонова Сусанна Галустовна**

кандидат педагогических наук  
**Дубровина Людмила Александровна**

Ведущая организация **Центральная научная  
сельскохозяйственная библиотека  
Российской Академии  
сельскохозяйственных наук**

Защита состоится «25» мая 2007 г в 13 00 часов на заседании диссертационного совета Д 210 010 01 при Федеральном государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Московский государственный университет культуры и искусств» по адресу 141406, Московская область, г Химки, ул Библиотечная, д 7, ауд 218 (новый корпус)

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Московского государственного университета культуры и искусств

Автореферат разослан « 18 » апреля 2007 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета



В Т Клапнюк

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Социально-экономические и политические преобразования российской действительности привели к изменению функционирования библиотек, усилению их роли в процессах социализации современного общества. Библиотека, соблюдая принцип общедоступности своих библиотечно-информационных ресурсов, как высоко демократичный социальный институт в сложных экономических условиях выполняет важнейшую адаптационную функцию по отношению ко многим слоям населения, способствуя социальной стабильности, сохранению и преумножению духовного и научного потенциала общества.

Уникальность и своеобразие роли библиотек в общественной жизни России предопределяют необходимость разработки новых подходов к управлению и организации библиотечно-информационной деятельности. Особую актуальность данной проблематике придает принципиально изменившийся характер внешней среды библиотеки в условиях информационной эры от стабильной, определенной – к нестабильной, отличающейся беспрецедентными темпами и сложностью изменений. Сегодня требуется намного большее разнообразие управленческих структур, их потенциальная гибкость, способность быстро приспосабливаться как к внешним, так и к внутренним изменениям.

Активные поиски инновационных типов управления, соответствующих современным задачам и функциям библиотечно-информационной деятельности, нашли наиболее полное и целостное отражение в концепции библиотечного менеджмента. Устаревшие концептуальные подходы к менеджменту, связанные с понятием «рационального управления», сменяет новая парадигма, содержанием которой становятся адаптивные, гибкие системы.

Главными задачами библиотечного менеджмента стали разработка моделей эффективного планирования, гибких организационных структур, обеспечивающих библиотеке стратегические позиции и высокий уровень адаптации к изменениям.

В соответствии с этим ключевым звеном библиотечного менеджмента выступает организационная деятельность, испытывающая влияние нарастающих темпов и масштабов кардинальных изменений в социальной, экономической, технологической базе всей системы библиотечного обслуживания. Переход к эффективной организации, построенной на научных принципах, становится определяющим фактором успешного осуществления реформирования библиотечного дела.

Однако в этой области библиотечного менеджмента существует сложная проблемная ситуация. С одной стороны, организации как одной из областей управленческой деятельности всегда уделялось пристальное внимание со стороны отечественных библиотечников. В то же время традиционное

понимание организации основывалось на централизованной типизации всех структурных построений, жесткой формализации внутренних и внешних отношений соподчиненности, несвободы всех нижестоящих звеньев, массовом распространении и многолетнем использовании организационных схем, не учитывающих специфику работы конкретной библиотеки. Эти факторы породили стереотип консервативного мышления и организационной скованности, которые затрудняют восприятие научных принципов и их применение для успешного функционирования и развития библиотек в современных условиях.

В связи с этим актуально необходимой научной задачей современного библиотечного менеджмента становится формирование целостной теории организации, построенной на научных принципах системного подхода. Теория организации призвана качественно изменить управленческую деятельность библиотеки, понимание и регулирование протекающих процессов, и, в конечном счете, обеспечить адаптацию библиотеки к современным социально-экономическим условиям.

Термин «организация» используется в предметно-субъективном, атрибутивном и процессуальном смыслах, несущих различную семантическую нагрузку. В качестве определенного вида профессиональной деятельности организация выступает как функция менеджмента, направленная на упорядочение всех элементов определенного объекта во времени и пространстве. Во множестве других случаев «организация» рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В своем исследовании мы будем использовать различные определения организации, подчеркивающие многоаспектность этого понятия.

Общим принципом социально-экономических систем, которые функционируют в двух временных периодах настоящем и будущем, является развитие, рассматриваемое как необратимое направленное изменение организации. В организационном развитии, так же как и в менеджменте, происходит смена парадигмы. Если старая парадигма звучала как «сохранение, затем – развитие», то новая утверждает «сохранение через развитие». Формирование долгосрочных программ по совершенствованию процессов организационного обновления, что составляет сущность этой новой парадигмы, представляет собой стратегическую цель информационно-библиотечной деятельности и предопределяет эффективность функционирования библиотеки в современных социально-экономических условиях.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования определяется необходимостью теоретико-методологического обоснования организационного развития системы управления современной библиотекой.

**Разработанность темы.** В трудах отечественных библиотековедов проблемам организационной деятельности библиотек уделялось значительное внимание. Признанным классиком в этой области по праву считается

ИМ Фрумин, перу которого принадлежат учебники «Организация работы советской библиотеки» (М Книга, 1976 г) и «Библиотечное дело организация и управление» (М Книга, 1980) Здесь освещаются вопросы планирования работы библиотеки, методического руководства библиотеками, организации и нормирования труда в библиотеках, классификации организационных структур библиотек и др

В начале 90-х гг прошлого столетия российские библиотековеды активно исследовали и анализировали организационные проблемы библиотек в связи с изменившейся политической, экономической и культурной ситуацией в России. Значительный вклад в разработку данной проблематики внесли такие ученые как Б Н Бачалдин, Н С Карташов, Е А Фенелонов

Работы Б Н Бачалдина посвящены анализу современной практики управления, вопросам координации, планирования, организации деятельности библиотек в условиях рынка, прогнозированию развития библиотечного дела при множественности и нестабильности источников финансирования

Важное значение организационному механизму управления библиотекой в условиях кризисных изменений придает в своих исследованиях Н С Карташов

Е А Фенелонов в своих трудах отмечает многозначность термина «организация» как в качестве функции управления, так и для обозначения структур, учреждений, а также процессов упорядочения, согласования деятельности частей целого

Исследованию отдельных аспектов организации управления библиотеками в современных условиях посвящены работы И П Бургер, Е И Кузьмина, Т Л Маниловой, А И Пашина, С П Петрикиной, И М Суловой

Кандидатская диссертация И П Бургер посвящена проблемам организационной структуры вузовской библиотеки в условиях формирования информационного общества

Е И Кузьмин в монографии «Библиотечное дело на рубеже тысячелетий» анализирует приоритеты государственной библиотечной политики России, рассматривает вопросы организации управления библиотечным делом на основе новой парадигмы

Работы Т Л Маниловой посвящены организационным проблемам деятельности муниципальных библиотек, исследованию нормативного подхода в условиях местного самоуправления

Функция организации в совокупности других управленческих функций исследована в работах А И Пашина

В исследованиях С П Петрикиной анализируются основные виды организационных структур библиотеки, формирование которых автор рассматривает, как одну из основных задач управленческой деятельности

И М Сулова в рамках концепции библиотечного менеджмента анализирует характеристики библиотеки как организации и организации как функции управления

Таким образом, все вышеперечисленные исследования затрагивают только отдельные аспекты организации библиотечно-информационной деятельности. Следовательно, данная диссертация является первой попыткой комплексного изучения концептуальных проблем организационного развития библиотечно-информационной деятельности в новых социально-экономических условиях.

### **Цель и задачи исследования**

*Целью* исследования является теоретико-методологическое обоснование организационного развития системы управления современной библиотекой. Реализация цели предполагает последовательное решение следующих *задач*

- изучение научных предпосылок формирования теории организации в библиотечном деле,
- обоснование параметров организационной системы управления библиотекой,
- анализ законов организационного развития систем управления библиотекой,
- разработка методики проектирования организационных структур современной библиотеки,
- исследование факторов эффективности организационного развития библиотеки – формирования горизонтальных связей, делегирования полномочий, коллегиального управления, организационной культуры

**Объект исследования** – библиотека как организационная система

**Предмет исследования** – организационное развитие библиотеки в условиях множественности структур и организационных моделей

**Методологической основой исследования** являются концептуальные идеи, изложенные в работах отечественных и зарубежных исследователей в области менеджмента, теории организации, системного подхода, управления и организации библиотечно-информационной деятельности

В исследовании проблем руководства библиотекой методологическую базу составил системный анализ процессов, происходящих в современном библиотечном деле России, позволивший сформулировать проблемную ситуацию в области управления библиотеками

В определении методов разрешения проблемной ситуации диссертант опирался на концепции менеджмента отечественных и зарубежных исследователей, выявивших общие закономерности развития управления и смену парадигмы управления в информационную эру. Это работы М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, О.С. Виханского, Э.М. Короткова, Б.З. Мильнера, Л.Ф. Никулина, Ф.М. Русинова, Л.В. Фаткина, Р.А. Фатхутдинова и др. Обоснованию специфики применения принципов менеджмента в библиотечной сфере послужили исследования зарубежных библиотековедов (Б. Ашервуд,

К Кумар, М О'Коннор, Р Стюарт), логика доказательств которых органично вошла в отечественную концепцию библиотечного менеджмента

Теория организации как самостоятельное направление менеджмента представлена в работах зарубежных (П Дракера, Г Минцберга и др) и отечественных (Т А Акимовой, БЗ Мильнера, Э А Смирнова, А М Смолкина и др) ученых

Особую роль для разработки проблем организационной деятельности библиотеки сыграла концепция библиотечного менеджмента, разработанная отечественными учеными ИМ Сусловой, ВК Клюевым, ИК Джерелиевской, ЕМ Ястребовой и др

Основой для разработки методологии организации управления библиотечной деятельностью послужили положения, изложенные в трудах отечественных ученых АН Ванеева, НС Карташова, ВК Клюева, ЕИ Кузьмина, ЛК Куликовой, ТЛ Маниловой, НВ Могилевер, АИ Пашина, СП Петрикиной, ИМ Сусловой, НИ Тюлиной, ЕА Фенелонова, ИМ Фрумина и др

Проведенное исследование базировалось на опыте организации управления российских библиотек различных типов национальных, муниципальных публичных, библиотек высших учебных заведений, областных научных библиотек

**Методы исследования.** В процессе исследования применялся комплекс взаимосвязанных, дополняющих друг друга методов общенаучных (исторический, системный, моделирования и сравнительного анализа) и специальных библиотечковедческих (анализ библиотечной документации) Системный метод использовался при изучении явлений и процессов в области организации библиотечной деятельности, факторный анализ – при определении факторов организационного развития систем управления библиотекой, моделирование – при формировании организационных моделей библиотеки, сравнительный анализ – при изучении различных систем управления библиотечной деятельностью

**Научная новизна исследования** состоит в обосновании законов развития, синергии, самосохранения как основы организационной деятельности библиотеки, в создании концептуальной модели библиотеки как организационной системы, в определении факторов эффективности организационного развития библиотеки

**Теоретическая значимость исследования заключается:** в возможности использовать факторы организационного развития (проектирование организационной структуры, определение организационных характеристик библиотеки, следование законам организационного развития) при осуществлении анализа системы управления современной библиотеки в целях модернизации ее деятельности и соответствия информационным потребностям потенциальных и реальных пользователей Применение методологических

основ теории организации в библиотечном деле позволяет моделировать развитие библиотечной системы, разрабатывать формы и методы будущей деятельности библиотек и других информационных учреждений

**Практическая значимость диссертационного исследования** состоит в создании научной основы для осуществления целенаправленной организационной деятельности библиотеки, в разработке рекомендаций по оптимизации организационной структуры библиотеки, оценке факторов эффективности организационного развития библиотеки, в разработке методики реорганизации управленческой деятельности библиотеки

Результаты исследования нашли применение в организационной деятельности ЦБС «Кунцево» при построении проектных и матричных структур управления В Псковской областной универсальной научной библиотеке результаты исследования использованы при разработке рекомендаций по организации сети муниципальных библиотек

Материалы диссертации положены в основу учебного курса «Организационное проектирование» для студентов вечернего отделения IV курса библиотечно-информационного факультета МГУКИ и в системе дополнительного профессионального образования

**Апробация результатов работы** осуществлялась в форме докладов и сообщений на ежегодных международных конференциях «Библиотечное дело» (г Москва, 2002, 2003, 2004), Скворцовские чтения – 2006» (г Москва), на научной конференции (14-15 мая 2003 г) «Библиотеки и информационные ресурсы»

В ЦБС «Кунцево» (Москва) прошла апробация изложенной в диссертации методики анализа системы управления современной библиотекой и проектирования структуры библиотеки как инновационной организации

Основные положения диссертации отражены в 6 публикациях, в том числе в учебном пособии «Организационное развитие систем управления библиотекой»

**Достоверность исследования** обусловлена широкой многоаспектной источниковедческой базой, применением совокупности методов, адекватных цели и задачам исследования, апробацией идей диссертационного исследования на научных конференциях, в профессиональной печати и учебном процессе

Научную достоверность диссертационной работы подтверждает акт о внедрении результатов исследования в организацию библиотечно-информационной деятельности ЦБС «Кунцево» (Москва)

**На защиту выносятся следующие положения:**

1 Библиотека представляет собой организационную систему, в которой интегрированная целостность взаимодействующих элементов обеспечивает стабильность и динамику организационного развития

2 Концепция организационного развития библиотеки основывается на основополагающих законах теории организации Закон развития указывает ориентиры эффективного функционирования библиотеки в долгосрочной перспективе Реализация закона синергии увеличивает ресурсный потенциал библиотеки Применение закона самосохранения обеспечивает стабильность библиотечной деятельности и позволяет разработать надежную стратегию выхода во внешнюю среду

3 Организационное проектирование, которое находится под влиянием различных факторов (внешняя среда, стратегический выбор, технология, поведение работников), проявляется в статическом виде как организационная структура библиотеки, и в динамическом виде как информационно-библиотечные процессы

4 Главная тенденция в развитии новых организационных структур заключается в достижении большей гибкости и адаптивности управления, ориентации на установление тесного взаимодействия с внешней средой Принципы проектирования организационной структуры библиотеки – от простых, базовых (проектирование индивидуальных позиций) до сложных (проектирование системы принятия решений) формируют взаимосвязанную интегрированную систему

5 Определение организационных характеристик библиотеки, отвечающих требованиям внешней среды (централизация стратегических функций и общего управления, децентрализация основных и обслуживающих функций, делегирование полномочий, межфункциональные команды), способствует гибкости управления библиотекой и создает потенциал для организационного развития современной библиотеки

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В первой главе «Теория организации как методологическая основа организационного развития системы управления библиотекой» исследуются научные основы теории организации

В первом параграфе «Научные предпосылки формирования теории организации в библиотековедении» раскрывается эволюция теории организации Организационная практика и управление имеют многовековую историю, однако научные теории в этой области являются ровесниками XX века Первой попыткой овладеть эффективностью деятельности организации на основе рациональных, научных средств стал классический менеджмент, которым называют совокупность концепций, созданных в конце XIX – начале XX в., и объединяемых общностью исходных философско-методологических принципов Формирование научного менеджмента базировалось на методологической идее о возможности создания строго рациональной и совершенной, единственной и универсальной организационной модели В результате была создана «базовая» механистическая организационная модель, составившая основу концепций классического менеджмента

Наряду с углублением разработок по научному управлению в начале прошлого века стали проводиться на систематической основе исследования собственно теории организации Ф Тейлор и его последователи обосновали принципы научной организации труда. Особая роль принадлежит А Файолю, которого считают основоположником теории организации. А Файоль рассматривал искусство управления как выбор соответствующих организационных принципов, создающих основу и критерии для формирования организационных структур, системы подразделений, определения управляемости, делегирования прав и ответственности.

В нашей стране значительный вклад в развитие организационной науки внес А А Богданов. Он фактически первым выдвигает и обстоятельно развивает идею о необходимости решения организационных вопросов на подлинно научной основе. Понимание науки и организационных принципов Богдановым выходило далеко за пределы классических определений и закладывало основу для подходов, развитых позднее.

В 1920-е гг в советской России велись активные поиски рациональных форм управления. Принципы научной организации труда внедрялись повсеместно, в том числе, и в библиотечное дело с целью добиться эффективности обслуживания читателей при одновременном росте продуктивности труда библиотекаря.

Виднейший теоретик в области организации работы библиотек И М Фрумин определял НОТ в библиотеке как совокупность научно обоснованных организационных, педагогических, технических, санитарно-гигиенических и других мероприятий, направленных на улучшение обслуживания читателей и повышение эффективности библиотечного труда путем совершенствования технологии, создания условий для творческой работы, лучшего использования рабочего времени библиотекарей и активистов, укрепление дисциплины и рационализации дела. На том этапе развития библиотечного дела освоение НОТ сыграло важную роль.

В период 30-х гг прошлого столетия важным событием общемировой управленческой мысли стало зарождение школы «организационного гуманизма», давшей толчок к формированию неоклассического направления менеджмента и теории организации.

Во второй половине XX в во взглядах на организацию происходят революционные изменения. С вступлением мирового сообщества в информационную эру, характеризующую сложностью и динамикой изменений, западные страны столкнулись с глубоким кризисом в сфере управления, который выразился в разрыве всей классической теории менеджмента с реальной практикой. Переломной для всей управленческой мысли явилась четко сформулированная идея о том, что организация – это открытая, сложная, вероятностная система, которая приспосабливается к своей весьма многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее. В теории организации

все чаще используют инструментарий, взятый из общей теории систем. Системный подход базируется на представлении об организации как целостности, обладающей новыми свойствами.

Одним из наиболее активных сторонников системного подхода в библиотековедческих исследованиях стал Н.С. Карташов, который первым среди советских специалистов ввел в профессиональный лексикон слово «система» и построил систему взаимоотношений библиотекаря, читателя и книги.

Почти одновременно с ним с позиций системного подхода подошла к изучению библиотеки Н.И. Тюлина.

Намного опередила свое время, ставшая уже классической, концепция библиотеки как системы, принадлежащая Ю.Н. Столярову. В соответствии с данной концепцией библиотека представляет собой четырехэлементную систему. В качестве этих элементов (подсистем), играющих важную роль для библиотеки в целом, выступают библиотечный фонд, контингент пользователей, библиотечный персонал, материально-техническая база.

Таким образом, теория систем обеспечила дисциплину организации основой для интеграции концепций, разработанных ранними школами, с концепциями современных теорий. Теория систем помогла и помогает сегодня руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации, а самое главное, между организацией и средой, окружающей ее.

Современные теоретические подходы к исследованию организаций, опирающиеся на обобщение новейшего мирового опыта, отражают изменившиеся условия жизнедеятельности и сложность организационных систем, в связи с чем, отличаются значительным разнообразием в определении сущности организационных процессов и состояний. Основными направлениями теоретических обобщений и разработок являются следующие:

- институциональный подход, в рамках которого доказана ключевая роль организационных факторов в успешном функционировании и развитии системы,
- перестройка организации и управления на современной информационной и технологической основе (реинжиниринг), включающая методы комплексной реконструкции всех элементов организационной системы,
- концепция организационного развития, нацеленная на создание инновационной организации,
- теория «демократической организации», предусматривающая децентрализацию управления,
- теория альянсов, ориентированная на развитие интеграционных процессов в управлении,
- концепция организационной культуры как системы общепринятых ценностей, этических норм и правил, что служит основой жизненного потенциала организации.

Таким образом, эволюционный путь теории организации ознаменован формированием подходов и концепций, которые образуют область научного знания об общих закономерностях образования, устройства, функционирования и развития организаций как сложных динамических целенаправленных систем. Теория организации обобщивает проектирование, создание и совершенствование организационных структур, четкое разграничение функций, распределение организационных задач и обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных исполнителей, установление взаимосвязей между ними, соблюдение правил организационного поведения, принятие управленческих решений. Применение теоретических и методологических положений теории организации в преобразовании управления библиотекой направлено на решение современной проблематики: определение стратегических направлений организационного развития, создание адаптивных организационных структур, разработку факторов эффективности организационных изменений.

*Во втором параграфе* библиотека рассматривается как сложная динамическая организационная система.

Определены различия в дефинициях понятия «организация» и проанализированы базовые с научной точки зрения определения.

В аспекте менеджмента исследованы основные характеристики библиотеки как организационной системы, которыми являются наличие ресурсов (фонды, человеческие ресурсы, финансы, технология, информация), зависимость от внешней среды (факторы прямого воздействия - пользователи, источники книгоснабжения и др., факторы косвенного воздействия – экономические условия, социокультурные и политические изменения), горизонтальное разделение труда, структурные подразделения (отделы, сектора и др), вертикальное разделение труда по уровням иерархии.

Включение библиотеки в систему понятий менеджмента, подчеркнутое общностью организационных характеристик, расширяет возможности профессионального управления, так как позволяет использовать широкий арсенал методологии менеджмента в целях реорганизации управления библиотекой.

Системный подход, который признается в качестве методологии комплексного исследования сложных объектов, стал основой разработанных в диссертации организационных моделей библиотеки, построенных в соответствии с теориями Г Минцберга и БЗ Мильнера.

Организационная модель Г Минцберга базируется на пяти координационных механизмах: взаимное согласование, прямой контроль, возлагаемый на линейного руководителя, стандартизация рабочих процессов, предполагающая спецификацию или программирование содержания труда, стандартизация выпуска (согласование планов различных структурных подразделений и изначальная координация задач), стандартизация навыков и знаний (квалификации), означающая точное определение необходимого уровня.

подготовки работников По мере усложнения деятельности выбор средств координации меняется от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации рабочих процессов, выпуска, знаний и, наконец, вновь к взаимному согласованию

В соответствии с координационными механизмами определяются параметры организационной модели библиотеки операционное ядро, стратегический апекс, срединная линия, техноструктура, вспомогательный персонал

Операционное ядро составляет персонал, обеспечивающий оптимальное информационно-библиотечное обслуживание (библиотекари, библиографы, комплекторы, систематизаторы) Помимо оперативной деятельности, организации нуждаются еще в административном компоненте, который включает в себя стратегическую вершину, срединную линию и техноструктуру

Особо выделен *стратегический апекс (стратегическая вершина)*, расположенный на другом конце организационного ствола (директор библиотеки и его заместители) Стратегическая вершина определяет перспективу деятельности библиотеки Работа на этом уровне обычно характеризуется минимумом повторяемости и стандартизации, значительной свободой действий и относительно длительными циклами принятия решений Координация действий самих руководителей стратегического апекса лучше всего достигается с помощью взаимного согласования, поэтому здесь эффективна деятельность коллегиальных органов управления

Стратегический апекс и операционное ядро соединяет цепь наделенных формальными полномочиями руководителей *срединной линии*, называемая скалярной линией (или линией власти), которая действует на основе координационного механизма – прямого контроля

Следующая часть организационной системы, расположенная вне иерархии линейных полномочий – *техноструктура*, образование которой обусловлено дальнейшим усложнением библиотечно-информационной деятельности, что влечет за собой обращение к такому средству координации, как стандартизация Ответственность за координацию и стандартизацию во многом ложится на еще одну группу сотрудников - аналитиков Они выполняют административные функции, такие как прогнозирование и планирование, организационное проектирование, инновационно-методическая работа, обучение и развитие персонала Аналитики (сотрудники научно-методического, научно-исследовательского отделов) занимаются вопросами адаптации, изменения методики и структуры в ответ на изменения внешней среды, вопросами управления, стабилизации и стандартизации схем деятельности библиотеки

За рамками текущей функциональной работы находится также множество организационных единиц, традиционно обеспечивающих деятельность крупной организации Это – вспомогательный персонал Например, в каждой областной библиотеке действуют бухгалтерия, юридический отдел, копировальная

служба или типография, переплетная или реставрационная мастерская, коммунальная служба, охрана, книжный киоск, столовая. Ни одно из этих подразделений не относится к операционному ядру, оно не задействовано в обслуживании или комплектовании, даже не поддерживает их деятельность непосредственно (как, например, компьютерный центр). Тем не менее, каждое подразделение призвано оказывать косвенную помощь в выполнении базовых задач.

В целом модель, обоснованная Г. Минцбергом, позволяет оптимизировать организационную деятельность библиотеки при условии, если параметры ее организационного дизайна согласуются друг с другом и с ситуационными факторами, образуя гармоничную конфигурацию. «Пятиугольная» система конфигураций помогает понимать и проектировать сложные реально существующие организации.

Вторая организационная модель, представленная Б.З. Мильнером, включает содержательные элементы: определение главной цели организации, ее основной задачи, решения по управлению организацией, стратегию, характер власти руководителя, стиль управления, тип организационной структуры, мотивацию и оценку результатов.

На основе данной модели составлена организационная система управления библиотекой, раскрыты ее основные характеристики.

- 1 Главная цель – удовлетворение и развитие потребностей населения в информационно-библиотечном обслуживании.
- 2 Основная задача – формирование оптимальной системы информационно-библиотечного обслуживания.
- 3 Решения по управлению библиотекой – перспективные носят стратегический характер и выбираются на основе оценки альтернативных вариантов.
- 4 Стратегия – активная, с элементами обоснованного риска, предлагать такие информационно-библиотечные услуги, в которых нуждаются пользователи.
- 5 Характер власти руководителя библиотеки – сочетание единоначалия и коллегиальности.
- 6 Стиль управления – ситуационный.
- 7 Тип организационной структуры – адаптивная, определяется в зависимости от условий деятельности библиотеки.
- 8 Мотивация – создание мотивов и стимулов результативной работы.
- 9 Оценка результатов – социальное достижение социального эффекта библиотечной деятельности.

Важно отметить, что каждый из приведенных системных компонентов данных моделей имеет организационный аспект и вносит свой незаменимый вклад в упорядочение и систематизацию управления библиотекой. Только при изучении и правильном использовании всех элементов организации управления можно добиться эффективного функционирования библиотеки в современных

условиях Использование данных моделей в библиотеках поможет им усовершенствовать организационную структуру и вписаться в современное сообщество организаций

В третьем параграфе «Закономерности организационного развития библиотеки» раскрываются возможности эффективной организации управления библиотекой посредством использования в библиотечной деятельности основных законов организационного развития, реализующихся через совокупность принципов

Применительно к организации закон – это объективно существующая, устойчивая и необходимая связь между элементами внутренней и внешней среды, обуславливающая их упорядоченное изменение Законы играют решающую роль в теории организации, так как образуют теоретический фундамент, способствующий переходу от эмпирического подхода к профессиональному, что помогает правильно оценить возникающую ситуацию и принять соответствующее решение

В диссертационном исследовании сформулированы два уровня законов, которые лежат в основе организации деятельности библиотеки основополагающие (закон развития, закон синергии и закон самосохранения) и законы второго уровня (закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции и пропорциональности, специфические законы библиотеки как социальной организации)

Развитие свойственно каждой организационной системе Согласно закону развития каждая библиотека стремится к оптимальной самореализации, как целого, так и составных своих элементов на основе их активности и динамического равновесия в целях достижения наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла Когда библиотеки оснащаются компьютерной техникой, внедряют новые методы информационно-библиотечного обслуживания, применяют систему фандрейзинга для получения внебюджетных средств, мы говорим о более совершенном состоянии библиотеки или представляющемся таковым по критерию новизны И именно в этом смысле развитие подразумевает переход к более сложным, высшим формам организации

Однако развитие бывает связано не только с прогрессивными, но и регрессивными явлениями Библиотека постоянно находится между стремлением к прогрессу и внешними деструктивными обстоятельствами и рутинной Таким образом, развитие происходит через неустойчивость, изменчивость И сама нестабильность в определенной мере способствует отбору лучшего Процесс организации – это развитие и самый главный импульс развития Статичная организация возможна лишь как плохая модель Каждая успешно функционирующая библиотека находится в процессе постоянного изменения – развития, и цель этого развития – оптимальная самореализация функций комплектования, информационно-библиотечного обслуживания, хранения фондов и пр

Закон развития реализуется через совокупность принципов динамического равновесия, преимущественного развития, сменяемости, инерции, адаптивности (эластичности)

*Закон синергии* расширяет и дополняет закон развития Синергия, синергизм заключается в совместном, содружественном, взаимозависимом действии различных факторов в едином направлении Знание и применение закона синергии становится особенно актуальным сегодня, когда современное понимание сложных систем требует иного отношения к функционированию подсистем – не как к подчиненным целому элементам, а как к синергически взаимодействующим частям, рождающим целое

Для того чтобы реализовать закон синергии, руководитель должен создать в библиотеке систему, в которой существует оптимальная совокупность элементов с продуманными взаимосвязями Следование закону синергии обуславливает такое взаимодействие внутренних и внешних факторов, которое максимально реализует положительные комбинированные эффекты и исключает отрицательные эффекты взаимодействия

Характерным примером реализации закона синергии является объединение библиотек в корпоративные библиотечно-информационные системы (КБИС) Синергетический эффект заключается в том, что при использовании общих корпоративных информационных ресурсов происходит сокращение финансовых, трудовых и материальных затрат библиотек на создание и поддержку электронных каталогов, а также массовых услуг пользователям Кроме того, за счет объединения информационных ресурсов библиотек повышается полнота, оперативность библиотечно-информационного обслуживания всех категорий пользователей КБИС, обеспечивается свободный и широкий доступ пользователей к библиотечно-информационным ресурсам других библиотек В корпоративных системах оказывается помощь библиотекам и другим участникам корпорации в приобретении программно-технических средств и внедрении современных информационных технологий

Кроме законов развития и синергии, организационные процессы в библиотеке регулируются *законом самосохранения*, предполагающим, что каждая система (организация, коллектив) стремится сохранить себя или выжить, используя для достижения этого весь свой ресурсный потенциал Из этого следует, что общая сумма созидательных ресурсов должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных факторов

Действие закона самосохранения в условиях библиотеки проявляется в поддержании целостности организационной системы, экономии ресурсов, адаптации к изменениям, сохранении потенциала развития путем повышения уровня научно-исследовательской и научно-методической работы

Важно отметить, что законы организационного развития будут эффективными, если руководство библиотеки сумеет найти их разумное сочетание, определить закономерности и приоритеты их применения в достижении стратегических целей библиотеки

Законы организационного развития дополняются следующими принципами принцип приоритета цели в системе цель – задача – функция, принцип приоритета функций над структурой при создании организации, принцип приоритета субъекта управления над объектом, принцип приоритета объекта управления над субъектом, принципы соответствия между поставленными целями и ресурсами, распорядительства и подчинения, эффективности и экономичности, централизации и децентрализации

Таким образом, проведенное исследование законов и принципов организационного развития библиотеки убеждает в том, что они познаваемы и должны целенаправленно использоваться в процессе управления библиотекой. Знание общих законов развития, структурогенеза и функционирования такой сложной системы, которой является библиотека, позволяет предвидеть возможные пути развития организации и принимать верные решения без проведения дорогостоящих экспериментов

Во второй главе «Организационное проектирование систем управления библиотекой» рассматриваются основные процессы организации управления формирование организационных структур и проведение процесса реорганизации деятельности библиотеки

*В первом параграфе «Формирование организационной структуры управления библиотеки»* исследуется структурный подход к организации информационно-библиотечной деятельности, определяются факторы оптимизации организационных структур управления

Широкий диапазон структур, постоянно корректируемых и улучшаемых, простирается от стабильных монолитных образований до динамичных многогранных построений современных организаций. В основу типологии организационных структур положены различные критерии способы осуществления властных полномочий, способы взаимодействия с внешней средой, способы взаимодействия подразделений, размер организации, применяемые технологии, стратегия. При всех условиях возникает проблема выбора того или иного типа организационной структуры, адекватного реальным требованиям внешней и внутренней среды, задачам удовлетворения информационно-библиотечных потребностей, технологического и социального развития, достижения эффективных результатов

Анализ организационных структур отечественных библиотек свидетельствует о том, что традиционным типом являются иерархические (бюрократические) структуры, которые характеризуются жесткой иерархией власти, централизованным принятием решений, использованием формальных правил и процедур, узко определенной ответственностью. Исследование показало, что такой тип организации может быть эффективен в стабильной внешней среде при выполнении некоторых важных условий: четкие и доступные цели, разделение труда, возможность контроля и т.п. К иерархическим структурам управления относятся линейно-функциональная структура, являющаяся основой организации всех крупных библиотек,

линейно-штабная структура, использующая коллегиальные формы управления, дивизиональная структура как способ организации централизованных библиотечных систем

Однако в современный период роста, усложнения, динамизма функциональных связей, многовариантности решений в условиях высоких темпов технологических и структурных сдвигов заставили специалистов по менеджменту все чаще говорить о кризисе бюрократических структур. Бюрократическая структура вступила в противоречие и с социальной миссией библиотек, и с динамичными условиями их функционирования

В связи с этим разновидности структур дополняются органическим типом организации, которые быстро создаются и преобразуются в соответствии с изменяющимися условиями. Органический подход к проектированию характеризуется гибкостью структуры, небольшим числом уровней иерархии, децентрализацией, участием работников в управлении. Гибкая структура позволяет библиотеке лучше взаимодействовать с окружающей средой, быстрее адаптироваться к изменениям. Анализируются перспективы применения в библиотеках проектных структур, создаваемых для решения сложных комплексных задач. Результативность деятельности проектной команды, состоящей из высококвалифицированных специалистов, определяется целевым управлением, высокой гибкостью горизонтальных связей. Матричная структура в свою очередь позволяет небольшим и средним библиотекам эффективно осваивать инновации.

Существенное значение для создания эффективной организационной структуры библиотеки имеет правильное поэтапное проведение процесса ее формирования. Содержание этого процесса включает формулировку целей, задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работников), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Процесс формирования организационной структуры включает три стадии: 1) формирование общей структурной схемы аппарата управления, 2) разработка состава основных подразделений и связей между ними, 3) регламентация организационной структуры.

Следовательно, как показало исследование, организационное проектирование, построенное на научных принципах, является важнейшим фактором эффективной организации деятельности библиотеки. Переход к инновационным формам структурной организации не только необходим, но и стал главным условием успешного функционирования современной библиотеки.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: аналогий, экспертно-аналитического, структуризации целей, организационного моделирования.

При построении организационной структуры управления, выборе ее оптимального варианта необходимо учитывать, что у всех типов структур существуют свои сильные и слабые стороны. Поэтому при организационном проектировании следует использовать системный подход, который заключается в рассмотрении библиотеки как организационной системы, имеющей свои конкретные цели и задачи, определенное ресурсное обеспечение. Анализ этих факторов непосредственно влияет на содержание функций аппарата управления библиотеки, количество элементов оргструктуры, степень ее централизации и собственно на тип и вид организационной структуры управления библиотекой.

*Во втором параграфе «Реорганизация деятельности библиотеки: этапы и методы»* предлагается универсальная методика проведения реорганизационной работы в целях развития и совершенствования деятельности современных библиотек.

Обобщение накопленных методических подходов и опыта проводимых реорганизаций в различных библиотеках дает возможность в концентрированной форме представить масштаб и охватываемый круг работ (намечаемые меры), этапы их осуществления, используемые критерии оценки результатов.

Реорганизация библиотечной деятельности должна предусматривать целый ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовленных изменений. Намеченные этапы должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении всего проекта реорганизации. Этапы подразделяются на задачи, реализуемые в разной последовательности: одни задачи раньше других, некоторые – одна за другой, а ряд из них – параллельно.

Предложенная в нашем исследовании методика реорганизации библиотеки предоставляет руководителям возможность планомерного и систематического преобразования и совершенствования деятельности библиотек.

*В третьем параграфе «Факторы эффективности организационного развития библиотеки»* раскрываются такие значимые для успешного развития библиотеки процессы как расширение горизонтальных связей, делегирование полномочий, коллегиальное управление, формирование организационной культуры.

Современной тенденцией развития организаций является уменьшение числа решений, принимаемых в высшем звене управления и предоставление больших полномочий нижним уровням, что связано с расширением *горизонтальных связей*. Для библиотек, где передача полномочий осуществляется без закрепления соответствующих ресурсов, развитие горизонтальных связей приобретает принципиальное значение.

К основным формам связей по горизонтали относятся 1) использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу

совместных решений, 2) установление взаимосвязи между подразделениями, имеющими общие задачи, 3) создание временных целевых групп для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений, 4) создание постоянно действующей команды для решения периодически возникающих межфункциональных проблем, 5) создание новых интегрирующих органов в управлении горизонтальными процессами, 6) переход от интеграционной к связующей роли руководителя, если имеется существенная дифференциация функций и видов деятельности, 7) установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления

*Делегирование полномочий* является важным фактором эффективности организационного развития библиотеки. Существует две концепции делегирования. В соответствии с первой полномочия передаются по линиям иерархии (от высших к низшим уровням управления). Согласно другой концепции «принятия полномочий», разработанной Ч. Бернардом, полномочия определяются как приказание, на основе которого сотрудник направляет свои действия и решает, что он обязан и не должен делать.

В диссертации рассмотрены типы (линейные, аппаратные) и виды (рекомендательные, обязательные согласования, параллельные) полномочий, проиллюстрированные конкретными примерами из библиотечной практики. Выявлены факторы эффективного делегирования полномочий, а также структурные и психологические ограничения.

Сформулированы основные принципы делегирования:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом, а подчиненный – обладать достаточными правами для достижения требуемого результата,
- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления для того, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность,
- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий, все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления,
- передаются лишь полномочия, руководитель продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

*Коллегиальное управление* в совокупности с другими факторами эффективности играет значительную роль в развитии современной библиотеки. Каждый руководитель должен понимать, что смысл привлечения подчиненных к управлению состоит в использовании совокупного интеллекта непосредственных исполнителей, обладающих необходимой информацией и данными, следовательно, коллективное управление для менеджера – способ повысить качество принимаемых решений, найти лучшее решение возникающих проблем.

Коллегиальное управление осуществляется в различных формах. Это – комитеты, советы, комиссии, целевые рабочие группы, коллегии. В

диссертационном исследовании проанализирована работа коллегиальных органов на основе деятельности российских библиотек

*Организационная культура* является сегодня одним из наиболее актуальных инструментов управления. Она оказывает воздействие на такие направления деятельности библиотеки как установка четких ориентиров для принятия решений, создание атмосферы доверия, определение приоритетов в работе, повышение квалификации сотрудников, определение политики в области подбора кадров

Организационная культура в библиотеке это – совокупность господствующих ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников, независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей

По различным признакам выделяются следующие виды организационной культуры: объективная и субъективная, профессиональная, профессиональная правовая и должностная, доминирующая и субкультура, сильная и слабая оргкультура

Основой процесса формирования организационной культуры является эффективное управление, удовлетворение потребностей подчиненных, содействие их обучению и профессиональному росту

Таким образом, исследование показало, что факторы эффективности организационного развития играют важную роль в улучшении качества работы современной библиотеки. Развитие горизонтальных связей повышает гибкость и оперативность управления, делегирование полномочий способствует разделению управленческого труда тем самым, повышая его эффективность, коллегиальное управление позволяет руководителю качественно использовать опыт и знания своих подчиненных для принятия решений, формирование высокой организационной культуры в библиотеке создает ей положительный имидж. Поэтому комплексное и планомерное использование данных факторов в управлении библиотекой, сделает ее деятельность успешной, позволит ей эффективно функционировать и развиваться

В заключении диссертации сформулированы основные результаты проведенного исследования, намечены перспективы дальнейшего изучения темы

В диссертационной работе выявлены законы, устанавливающие необходимые, и устойчивые связи между элементами внешней и внутренней среды библиотеки, обуславливающие их упорядоченное изменение. Законы развития, синергии, самосохранения создают научную основу эффективного решения организационных проблем библиотеки

Системный подход, обоснованный в данном диссертационном исследовании, знание основных закономерностей, законов, принципов организации библиотеки, как сложной системы, позволяет направлять развитие системы управления в соответствии с целями информационно-библиотечного обслуживания

Теоретическое осмысление организационной системы библиотеки, посредством основных подходов и определений, целей, состояний и процессов, которые сложились на настоящий момент в теории организации, формируют научные представления, создают базу для анализа основных организационных факторов, методов изучения и влияния на них, а также добавляют прогностическую значимость в понимание функционирования и развития библиотеки

Такие направления теории организации как методика принятия управленческих решений, организационное поведение и другие проблемы организационного менеджмента, не рассмотренные в данной диссертации, имеют перспективное значение и требуют дальнейшего методологического обоснования и исследования

В **Приложениях** представлены анализ системы управления ЦБС «Кунцево», организационные структуры управления (РГБ, ЦБС Дмитровского района Московской области, библиотеки Южно-Уральского государственного университета, Псковской областной универсальной научной библиотеки, ЦБС Белгородской области)

#### **Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях автора:**

##### **Публикация в журнале, рекомендованном ВАК:**

1 Дубенок, ТЕ Теория организации как методология информационно-библиотечного менеджмента / ТЕ Дубенок // Вестник МГУКИ – 2006 – № 3 – Ч 2 – С 33 – 36

##### **Иные публикации:**

2 Дубенок, ТЕ Организационное развитие системы управления библиотекой учеб пособие / ТЕ Дубенок, ИМ Сулова – М МГУКИ, 2004 – 66 с

3 Дубенок, ТЕ Реорганизация деятельности библиотеки этапы и методы / ТЕ Дубенок // Библиотеки и информационные ресурсы России сб тез докл науч конф (14-15 мая 2003 г) – М , 2003 – С 111–125

4 Дубенок, ТЕ Этапы и методы реорганизации деятельности библиотеки / ТЕ Дубенок // Библиотечное дело 2003 Гуманитарные и технологические аспекты развития материалы восьмой межд конф (Москва 24-25 апреля 2003 г) – М , 2003 – С 157–158

5 Дубенок, ТЕ Делегирование полномочий как фактор эффективной организации управления современной библиотекой / ТЕ Дубенок // Библиотечное дело 2004 Всеобщая доступность информации материалы девятой межд конф (Москва 22-24 апреля 2004 г) – М , 2004 – С 147–149

6 Дубенок, ТЕ Адаптивные организационные структуры как фактор гибкости управления современной библиотекой / ТЕ Дубенок // Библиотечно-информационная наука и практика 2005 материалы науч конф (Москва 27 января 2005 г) – М , 2005 – С 45 – 46

Типография ордена «Знак Почета» издательства МГУ  
119992, Москва, Ленинские горы  
Заказ № 180 Тираж 120 экз